

Харківський національний  
економічний університет

# *Управління розвитком*

*Всеукраїнська науково-практична конференція  
з міжнародною участю молодих вчених та студентів  
"Розвиток економіки України в умовах глобалізації"*

*18 березня 2011 року*

*Секція 2  
"Проблеми розвитку підприємництва в Україні  
в умовах європейської інтеграції"*

*2.1. Менеджмент і маркетинг*

*Збірник наукових робіт*

*№ 4 (101) 2011*

*видається щомісячно*

*Харків · ХНЕУ · 2011*

Засновник і видавець ХНЕУ.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації КВ № 16779–5351 ПР. від 21.05.2010 р.

Затверджено на засіданні  
вченої ради університету,  
протокол № 6 від 28.02.2011 р.

---

---

**Редакційна колегія**

**Пономаренко В. С.** — докт. екон. наук, професор (головний редактор)

**Афанасьєв М. В.** — канд. екон. наук, проф.

**Внукова Н. М.** — докт. екон. наук, проф.

**Грігорян Г. М.** — докт. екон. наук, проф.

**Гриньова В. М.** — докт. екон. наук, проф.

**Дікань Л. В.** — канд. екон. наук, проф.

**Дороніна М. С.** — докт. екон. наук, проф.

**Іванов Ю. Б.** — докт. екон. наук, проф.

**Кизим М. О.** — докт. екон. наук, проф.

**Клебанова Т. С.** — докт. екон. наук, проф.

**Левикін В. М.** — докт. техн. наук, проф.

**Малярєвський Ю. Д.** — канд. екон. наук, доц.

**Назарова Г. В.** — докт. екон. наук, проф.

**Орлов П. А.** — докт. екон. наук, проф.

**Пушкар О. І.** — докт. екон. наук, проф.

**Сєдова Л. М.** — відповідальний секретар

**Тридід О. М.** — докт. екон. наук, проф.

**Українська Л. О.** — докт. екон. наук, проф.

**Хохлов М. П.** — докт. екон. наук, проф.

**Ястремська О. М.** — докт. екон. наук, проф.  
(заступник головного редактора)

---

---

**Поштова адреса**

**засновника і видавця:**

61001, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а

Головний редактор **Пономаренко В. С.**

Конт. телефон: (057)702-03-04

**Поштова адреса редакції:**

61001, Україна, м. Харків,  
пров. Інженерний, 1а, 1 під'їзд

Зав. редакції **Сєдова Л. М.** (057)758-77-05

Редакція (057)758-77-04

Редактори: **Замазій О. Є., Дуднік О. М.,  
Муштай Т. О., Носач О. С.,  
Онопко О. М.**

Комп'ютерна верстка: **Вяткіна О. С.,  
Сосненко Л. С.**

**E-mail:** vydav@ksue.edu.ua

---

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про публікацію статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

---

При передрукуванні матеріалів посилання на збірник обов'язкове.

---

Підписано до друку 11.03.2011 р.

Формат 84×108 1/16. Папір MultiCopy.

Ум.-друк. арк. 33,0. Обл.-вид. арк. 41,58. Тираж 500 прим. Зам. № 144.

Ціна договірна.

---

Видавець і виготівник — видавництво ХНЕУ, 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи.

# Зміст

## Секція 2

### “Проблеми розвитку підприємництва в Україні в умовах європейської інтеграції”

#### 2.1. Менеджмент і маркетинг

<b>Бахурець О. В.</b> Оптимізаційна модель управління запасами ланцюгів поставок при формуванні коопераційних зв'язків.....	7
<b>Білецький О. М.</b> Сучасні технології управління персоналом в умовах кризового реінжинірингу підприємства торгівлі.....	9
<b>Дронова А. Ю.</b> Ціноутворення як елемент системи управління підприємством на ринку нафтопродуктів.....	10
<b>Дідух В. В.</b> Переваги малих підприємств над великими у створенні інноваційної продукції.....	12
<b>Димчук А. В.</b> Забезпечення конкурентоспроможності туристичної галузі регіону в умовах глобалізації.....	14
<b>Бернацький П. Й.</b> Проблеми правового забезпечення боротьби з корупцією в Україні.....	16
<b>Рац О. М.</b> Аналіз сучасного стану вітчизняних підприємств машинобудування.....	18
<b>Рубан В. В.</b> Сучасний стан інвестиційної діяльності в Україні.....	20
<b>Соболев В. Г.</b> Технологии управления персоналом предприятия.....	22
<b>Ус М. І.</b> Партнерство як форма взаємодії підприємств.....	24
<b>Ракитина Л. И.</b> Власть лидера-руководителя.....	25
<b>Скороход І. С., Огребчук Н. М.</b> Проблеми розвитку підприємництва у транскордонному об'єднанні “Єврорегіон “Буг”.....	27
<b>Птащенко О. В.</b> Визначення залежності випуску товарної інновації від факторів маркетингового забезпечення.....	29
<b>Федосенко І. Г.</b> Державна підтримка в умовах ринкової економіки.....	31
<b>Присягина А. Ю.</b> Эффективное управление предприятием в условиях глобализации.....	33
<b>Криворучко А. С.</b> Оцінка ефективності управління витратами на персонал.....	35
<b>Пушкар З. М., Буднік В. П.</b> Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності.....	37
<b>Тімонін К. О.</b> Формування та використання бренда підприємства у процесі управління.....	39
<b>Черчик О. М., Авраменко М. С.</b> Підходи до формування кадрового потенціалу підприємств системи споживчої кооперації України.....	41
<b>Кондрат І. Ю., Єсіна Л. К.</b> Актуальні проблеми вищої освіти в Україні та шляхи їх вирішення.....	43
<b>Боярська О. В.</b> Конкурентоспроможність регіону в системі факторів сталого економічного розвитку.....	45
<b>Коршунов Є. А.</b> Оптимізація діяльності промисловості Харківського регіону на підставі концепції транзакційних витрат.....	47
<b>Кудря Я. В.</b> Значимість і загальна структура механізму управління акціонерними товариствами у промисловості України (на прикладі машинобудування).....	49
<b>Кривобок К. В.</b> Адаптація підприємств до інформаційної економіки.....	51
<b>Белосвет О. В.</b> Вплив процесів глобалізації на розвиток високотехнологічних галузей економіки.....	52
<b>Тимофеев В. М., Косенко А. В.</b> Моніторинг життєвого циклу й етапів інноваційного проекту.....	54
<b>Козубова Н. В.</b> Державне регулювання ринку туристичних послуг в умовах глобалізації.....	56
<b>Чикусова М. Ю.</b> Соціальна відповідальність українських автодилерів.....	58
<b>Горохова В. С.</b> Корпоративная интеграция как фактор формирования национальной инновационной системы.....	60
<b>Буренина Н. Б.</b> Механизмы использования инноваций в туриндустрии.....	62
<b>Глинський Н. Ю.</b> Маркетинг міста у формуванні сприятливого бізнес-середовища.....	64



<b>Прна О. Б., Шевців Б. В.</b> Кайдзен: теоретичні та практичні аспекти.....	66
<b>Голубева Т. В., Садовніков І. В.</b> Ментальні особливості управління персоналом виробничої організації.....	68
<b>Геращенко И. Н.</b> Конкурентоспособность предприятий и человеческих ресурсов на рынке труда.....	70
<b>Іванова О. Ю.</b> Моніторинг конкурентних переваг системи управління персоналом підприємства.....	71
<b>Замятіна К. В.</b> Сутність податкових загроз підприємства.....	73
<b>Білецька К. В.</b> Проблемні аспекти організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності в Україні.....	75
<b>Луппова Н. І.</b> Нормативно-правове забезпечення та суб'єкти інформації для оцінки кадрової безпеки підприємства.....	77
<b>Агавердиева Х. Ф.</b> Формирование социально-экономических условий реализации пенсионной реформы в Украине.....	79
<b>Арестенко В. В.</b> Аналіз та прогнозування результатів впливу основних груп факторів на конкурентоспроможність аграрних підприємств.....	81
<b>Лаптев В. І.</b> Організація інформаційних потоків у системі управління акціонерного товариства.....	83
<b>Браташ М. А.</b> Проблеми дефіциту фінансових ресурсів для розвитку житлової сфери в містах України.....	86
<b>Беседовська Т. Б.</b> Аналіз впливу зовнішнього середовища на виробничу діяльність підприємства.....	87
<b>Лопухова К. О.</b> Особливості формування системи показників рівня корпоративної культури підприємств.....	89
<b>Крупін В. Є., Злидник Ю. Р.</b> Перспективи використання відновлювальних та нетрадиційних джерел енергії на сільських територіях у контексті сталого розвитку України.....	91
<b>Крикун О. А.</b> Формирование контроллинговой информации в системе управления предприятием.....	93
<b>КОРОТИЧ А. А.</b> Забезпечення гідної якості трудового життя – основна мета регулювання соціально-трудових відносин.....	96
<b>Голубев С. М.</b> Трудова активність персоналу підприємства.....	97
<b>Голубедова А. О.</b> Практичний інтелект як ресурс інтелектуального капіталу.....	99
<b>Криховецький І. З.</b> Теоретичні аспекти туристичного маркетингу.....	100
<b>Чаплигіна Ю. С.</b> Етимологічний аналіз категорії “кадрова безпека”.....	102
<b>Левицька Є. Г.</b> Основні тенденції розвитку соціальної відповідальності на підприємствах сфери послуг.....	104
<b>Кожушко О. В.</b> Формування механізму управління захистом інтелектуального капіталу промислового підприємства.....	106
<b>Лісова Л. О.</b> Управління фінансовою стійкістю підприємств сільського господарства.....	108
<b>Ангелко І. В.</b> Проблеми становлення та ефективного розвитку підприємницької діяльності в Україні.....	109
<b>Сорокіна А. С.</b> Використання інформаційних ресурсів як складових інформаційної сфери підприємства.....	111
<b>Мироненко І. І.</b> Дослідження факторів, що впливають на формування поведінки промислового споживача.....	113
<b>Сідоренко В. В.</b> Аналіз підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства.....	114
<b>Петренко О. О.</b> Аналіз сучасних підходів щодо визначення типів адаптації підприємства.....	115
<b>Файзулаєва К. А.</b> Проблеми підприємств фармацевтичної промисловості України та роль маркетингу у їх вирішенні.....	118
<b>Руденко Ю. В.</b> Аналіз складу витрат підприємства на маркетинг.....	120
<b>Рихлицька Х. М.</b> Сучасний стан та проблеми розвитку сільського зеленого туризму в Кримському регіоні.....	121
<b>Кравченко А. А., Редько Р. М.</b> Локализация угроз безопасному экономическому развитию предприятия.....	123
<b>Кабанец І. А.</b> Использование принципа эквивиального управления в процессе реализации инновационных проектов.....	125
<b>Єрмолін А. В.</b> Контролінг як складова антикризового управління підприємством.....	128

<b>Юсвалієва А. В.</b> Планування фінансової безпеки як основа ефективного управління розвитком суб'єкта господарювання.....	129
<b>Письмак В. О.</b> Вплив зміни Інкотермс на закупівельну діяльність підприємства.....	131
<b>Дериховська В. І.</b> Аналіз існуючих методів оцінки рівня розвитку персоналу підприємства.....	133
<b>Котлик А. В.</b> Дослідження сутності ключових понять теорії конкурентоспроможності підприємства та зв'язків між ними.....	135
<b>Михайленко Д. Г.</b> Діагностика поведінки персоналу в умовах стресових ситуацій.....	137
<b>Назаров Н. К.</b> Кадрова політика як основа розвитку сучасних підприємств.....	139
<b>Ковальова О. В.</b> Стимулювання ринкової інтеграції в аграрному секторі ЄС.....	140
<b>Єрмоленко О. А., Єрмоленко О. О.</b> Шляхи визначення резервів активізації трудового потенціалу підприємства.....	142
<b>Стеблинченко Г. В.</b> Аналіз тенденцій ринку праці в Україні.....	144
<b>Колесніченко В. Ф., Заднепровська Г. І.</b> Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності.....	146
<b>Пиж Н. С.</b> Можливості використання міжнародного досвіду менеджменту персоналу на вітчизняних підприємствах.....	148
<b>Прохорова В. В.</b> Економічний розвиток з позиції системно-синергетичного підходу.....	150
<b>Чумакова О. О.</b> Щодо визначення форм і методів державного регулювання ціноутворення.....	152
<b>Плугіна Ю. А.</b> Сутність та алгоритм процесу управління розвитком підприємств залізничного транспорту.....	153
<b>Новікова Н. Л.</b> Взаємозалежність економічних інтересів суб'єктів господарювання.....	155
<b>Новіков Д. А.</b> Трудовий потенціал регіонів України в умовах глобалізації.....	157
<b>Мезенцева О. О.</b> Стратегічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності металургійних підприємств.....	158
<b>Стоянець Н. В.</b> Модель розвитку соціально-економічної сфери та інфраструктури в сільській місцевості.....	160
<b>Луцків О. М.</b> Структурна модернізація промисловості: пріоритети та напрями реалізації.....	162
<b>Макогін З. Я.</b> Комплекс заходів щодо залучення інвестицій з Китаю як чинника модернізації вітчизняних підприємств у контексті процесу євроінтеграції України.....	164
<b>Крохмальна Т. В.</b> Антимонопольне управління узгодженими діями суб'єктів господарювання.....	166
<b>Вартанян В. М., Косенко С. В.</b> Успішність як інтегральне поняття результативності та ефективності в контексті стратегічного управління підприємством.....	168
<b>Осадча Ю. В.</b> Вивільнення працівників як елемент системи управління персоналом.....	170
<b>Назарова Л. В.</b> Основні тенденції та перспективи підприємств – виробників плодоконсервної продукції – на зовнішніх ринках.....	171
<b>П'ятак Г. С.</b> Теоретичні аспекти дослідження поняття логістичної системи промислового підприємства.....	173
<b>Малець А. О.</b> Мінімізація ризику ірраціональності стратегічного рішення.....	175
<b>Краснощочкова Ю. В.</b> Інноваційна безпека підприємства як запорука конкурентоспроможності в умовах європейської інтеграції.....	177
<b>Молодоженя М. С.</b> Проблеми інформаційного забезпечення моніторингу результативності інноваційної діяльності підприємств у торгівлі.....	179
<b>Мандзюк М. М.</b> Теоретичні рекомендації щодо вдосконалення управління внутрішньоорганізаційними комунікаціями.....	180
<b>Осика А. С.</b> Проблеми формування контуру загроз економічної безпеки підприємства.....	182
<b>Пецович М. Д., Жужевич О. І.</b> Методи контролювання стану матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємства.....	184
<b>Пермінова А. О.</b> Особливості прийняття рішення про закупівлю на промислових підприємствах.....	186
<b>Ільїн В. Ю.</b> Зарубіжний досвід управління інноваційним потенціалом в умовах глобалізації економіки.....	188



<b>Смирнова К. В.</b> Визначення взаємозв'язку між поняттями "економічна сталість" та "маркетингова стратегія" підприємства .....	190
<b>Наумік К. Г., Струпинська Н. В.</b> Взаємовплив глобалізації та комунікації у сфері підприємницької діяльності .....	191
<b>Маркова Н. С.</b> Застосування концепції сталого розвитку при подоланні наслідків кризових явищ на вітчизняних підприємствах .....	193
<b>Скрильник А. С.</b> Ключові напрями формування сприятливого інвестиційного клімату в Україні в умовах фінансової кризи та євроінтеграції .....	195
<b>Паранчук С. В., Топій І. І.</b> Чинники необхідності переходу підприємства на антикризове управління .....	197
<b>Орлова А. Ю.</b> Теоретико-методическая база оценки себестоимости продукции в промышленности и машиностроении .....	199
<b>Салашенко Т. І.</b> Енергетична незалежність України у довгостроковій перспективі .....	201
<b>Сеничкина Е. Э.</b> Подходы к управлению затратами на предприятиях с долгосрочными операционными циклами .....	204
<b>Попов О. Є., Пересунько О. В.</b> Поповнення капіталу підприємства шляхом банківського кредитування .....	206
<b>Литовченко І. В.</b> Напрями розвитку професійної компетентності управлінського персоналу .....	209
<b>Лучанинова Г. С.</b> Управління витратами промислового підприємства на засадах процесного підходу .....	211
<b>Лобазов С. М.</b> Проблема кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства .....	213
<b>Мазко Т. І.</b> Сутність та особливості діагностики системи маркетингу підприємства .....	215
<b>Гурджиян К. В.</b> Параметри оцінки лояльності споживачів .....	217
<b>Коюда В. О.</b> Якість та ефективність управлінських рішень системи антикризового управління .....	218
<b>Чистякова А. В.</b> Аналіз управління об'єктами інтелектуальної власності у промисловості України .....	223
<b>Якубів В. М.</b> Методичні аспекти побудови стратегії збалансованого розвитку аграрних підприємств .....	226
<b>Сіренко К. В.</b> Аналіз змістовного наповнення категорії "інтегровані маркетингові комунікації" .....	227
<b>Кіпа М. О., Кіпа Д. В.</b> Нормативно-правова підтримка розвитку машинобудівних підприємств .....	229
<b>Степанова Е. Р.</b> Оцінка діяльності персоналу на основі об'єктивних показників ефективності (Balanced Score Cards та Key Performance Indicators) .....	230
<b>Зима А. Г.</b> Приоритетность развития туризма в Украине .....	232
<b>Ткачова Н. П.</b> Формування конкурентних переваг промислового підприємства .....	233
<b>Костіна О. М.</b> Формування організаційної структури територіальних органів з питань банкрутства в Україні .....	235
<b>Солнцева Н. В.</b> Нормативно-правове забезпечення формування організаційної культури на підприємстві .....	237
<b>Лагутіна К. В.</b> Проблеми управління вартістю корпоративних злиттів і поглинань .....	239
<b>Пшенична К. А.</b> Маркетингові інновації як ключовий фактор розвитку підприємства .....	241
<b>Біленська Я. Р.</b> Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку діяльності промислового підприємства .....	243
<b>Зарічна Н. Э.</b> Кластерна інтеграція як стратегія діяльності підприємства в кризових умовах .....	245
<b>Волоснікова Н. М.</b> Концептуальні засади управління підприємництвом на мікрорівні .....	247
<b>Пдаула А. О.</b> Сутність процесу використання персоналу як провідного елемента системи управління .....	249
<b>Гальчинська Ю. М.</b> Методика прогнозування цінової політики на ринку цукру України на основі маркетингу .....	251
<b>Резникова О. С.</b> Причины роста цен на продовольственные товары в мире .....	253
<b>Гладенко І. В.</b> Система моніторингу інноваційної діяльності машинобудівного підприємства .....	256
<b>Кобелева Т. О.</b> Методичні засади моніторингу кон'юнктури ринку асинхронних електродвигунів .....	258

## Секція 2

# "Проблеми розвитку підприємництва в Україні в умовах європейської інтеграції"

## 2.1. Менеджмент і маркетинг

УДК 658.015

*Бахурець О. В.*

### ОПТИМІЗАЦІЙНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК ПРИ ФОРМУВАННІ КООПЕРАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ

*Анотация. Визначено підходи до побудови оптимізаційних моделей управління запасами ланцюгів поставок при формуванні коопераційних зв'язків.*

*Аннотация. Определены подходы к построению оптимизационных моделей управления запасами цепей поставок при формировании кооперационных связей.*

*Annotation. The approaches to the construction of optimizing models of deliveries chains management at formation the operational communications are suggested.*

*Ключові слова: оптимізація, управління запасами, ланцюг поставок, коопераційні зв'язки, оптимізаційна модель управління сукупним коопераційним фондом запасів.*

Сьогодні практичного значення набуває саме упровадження принципів взаємодії, синхронізації основних потокових процесів, що пов'язують підприємства та організації в кооперовані ланцюги поставок (ЛП) й опис усіх дій, які відносяться до отримання замовлень серед усіх учасників таких ланцюгів: постачальників, виробників, посередників і кінцевих споживачів.

Проблеми формування ЛП та ефективне управління ними досліджені в наукових роботах провідних економістів: Д. Бауерсокса, Б. Геллінграта, Б. Геттінга, С. Кайзера, Д. Клосса, Є. Крикавського, А. Куна, Д. Ламберта, Б. Міротіна, А. Некрасова, Х. Стадтлера, Д. Стока, А. Харрісона, М. Хрістофера, Й. Шефі. Слід відзначити роботи Д. Іванова, С. Нагловського, В. Сергєєва, В. Щербакова [1 – 4], де на обговорення виносяться питання, що пов'язані з теорією і практикою реалізації концепції так званої логістики господарських зв'язків та формованих на її положенні зв'язків коопераційного характеру між підприємствами різних галузей народного господарства.

Певний інтерес становлять дослідження Захарченко В. І., у яких надається важливе значення аналізу процесу зміни форм функціонально-технологічної організації виробництва при формуванні інтегрованих виробничо-логістичних структур [5]. Для цього він пропонує систему показників, що характеризують:

рівень заводської концентрації виробництва (показники валового випуску продукції, чисельності промислово-виробничого персоналу, вартості основних промислово-виробничих фондів);

рівень постадійної концентрації виробництва (показники потужності окремих виробництв та їх простих інтеграцій – основних, допоміжних і обслуговуючих);

рівні технологічної й ступінчатої концентрації виробництва (показники обсягу продукції виробництва, питома вага у ядрі елемента промислово-територіальних інтегрованих мереж);

рівень технологічної й ступінчатої спеціалізації виробництва (показники випуску основної і проміжної продукції при відособленні окремих виробничих стадій, виробництв).

Щодо питання встановлення показників оптимальності управління запасами матеріальних ресурсів у таких інтегрованих структурах, то, як правило, вони мають постановочний характер [6].

Вищевикладене визначило актуальність теми дослідження і постановку його мети : подальший розвиток відомих науково-методичних положень менеджменту ЛП, які визначають основні напрями оптимізації внутрішніх ресурсопотоків.

Для досягнення цієї мети в роботі вирішувалося *завдання*: сформулювати основні положення побудови оптимізаційної моделі управління запасами матеріальних ресурсів в умовах формування коопераційних відносин у ЛП.



Управління запасами у ланцюгу поставок з коопераційними зв'язками (коопероване управління запасами у ЛП) складає нову й практично недосліджену проблему стратегічного рівня і вирішується, як правило, у зв'язку із змінами стратегії головного (фокусного) підприємства, а частіше за все, – як його реакція на вимоги й потреби кінцевого споживача. Особливо часто це відбувається при зміні стратегії охоплення ЛП ринку і виборі інтенсивного розподілу, а також при виході на нові регіони збуту чи збільшення обсягів продажів. У цьому випадку орієнтиром розподілу коопераційного фонду запасів у ЛП є визначення перспективних районів зосередження запасів і обсягів їх реалізації у кожному з таких районів.

Оптимально сформований коопераційний фонд запасів у ЛП повинен забезпечувати всім його учасникам максимальне охоплення ринку реалізації запасів (як внутрішнього, так і зовнішнього), максимально адаптуватися до змін навколишнього середовища з мінімальними втратами від нереалізованих поставок, надаючи більшу гнучкість системі обслуговування споживача.

На цій підставі у роботі досліджується так званий ефект об'єднання ризиків управління коопераційними запасами, тобто ефект, що отримується внаслідок об'єднання запасів учасників певного ланцюга поставок у єдиний коопераційний фонд з його централізованим або децентралізованим управлінням.

Розглядаються такі моделі задоволення попиту на ресурси:

1. Модель децентралізованого управління запасами. У такому випадку потреби в ресурсах кожного підприємства задовольняються безпосередньо окремим опорним складом.

2. Модель централізованого управління запасами. Попит на ресурси кожного підприємства задовольняється або одним центральним коопераційним складом, або ж таким складом у комбінації з опорними складами. Але за будь-яких умов задоволення потреб у ресурсах забезпечується із єдиного коопераційного фонду запасів. Важливим моментом є те, що за таким варіантом допускається обмін ресурсами між окремими опорними складами. Отже, будь-який опорний склад може виступати в ролі утримувача певної частини єдиного коопераційного фонду запасів для всіх підприємств.

Визначається, що оптимальний рівень запасів на центральному коопераційному складі ЛП, що необхідний для задоволення потреб усіх підприємств, буде меншим, ніж сумарний об'єм запасів усіх складів при децентралізованій моделі. Відповідно меншими будуть і витрати на зберігання запасів. Ступінь такого зменшення визначається математичною залежністю [7, с. 29–31]:

$$U = \frac{S^A}{S^U} = \frac{1 + z_R \delta}{1 + z_R \delta k^{-0.5}},$$

де  $U$  – нормативний показник рівня централізації управління сукупним коопераційним фондом запасів;

$S^A$  – оптимальний рівень запасу за моделлю децентралізованого управління;

$S^U$  – оптимальний рівень запасу за моделлю децентралізованого управління;

$z_R$  – нормований квантиль нормального розподілу, що відповідає вірогідності  $R$ ;

$R$  – критичне відношення;

$\sigma(q)$  – дисперсія, середнє квадратичне відношення випадкової змінної  $q$  на інтервалі попередження;

$k$  – число підприємств, що функціонує у межах певного ланцюга поставок і користуються коопераційним фондом запасів, щільність розподілу вірогідностей попиту кожного з цих підприємств складає  $P(q_j)$ ;

$j = 1, 2, \dots, k$ .

Безперечно, що таке зменшення об'ємів запасів необов'язково призводить до пропорційної економії витрат на їх зберігання, оскільки необхідно додатково враховувати відповідні капітальні витрати на створення складських потужностей, транспортні витрати тощо.

Таким чином, за умови великої кількості підприємств, які взаємодіють із опорними складами у межах ланцюга поставок, проблема оптимального управління кооперованим фондом запасів вирішується шляхом побудови оптимізаційних моделей управління запасами. Моделі такого типу передбачають постійне порівняння фактичних витрат запасів у всіх функціональних елементах ЛП з економічно обґрунтованими рівнями їх утримання на складах різного рівня ієрархії підпорядкування.

**Література:** 1. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д. А. Иванов. – М. : Вершина, 2006. – 176 с.  
2. Нагловский С. Н. Логистика проектирования и менеджмента производственно-коммерческих систем / С. Н. Нагловский. – Калуга : Манускрипт, 2002. – 336 с. 3. Сергеев В. И. Менеджмент в бизнес-логистике / В. И. Сергеев. – М. : ФИЛИНЪ, 1997. – 772 с. 4. Захарченко В. І. Економічний аналіз процесів ринкової трансформації елементарних промислово-територіальних систем / В. І. Захарченко // Актуальні проблеми економіки (частина І). – 2004. – № 3(33). – С. 96–107. 5. Архипкин О. В. Организация интегрированного логистического сервиса в регионе / О. В. Архипкин // науч. ред. док. экон. наук, проф. В. В. Щербакова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2006. – 233 с. 6. Киппер И. Л. Встречная торговля: транзакционный менеджмент и контрактная логистика / И. Л. Киппер // науч. ред. док. экон. наук, проф. В. В. Щербакова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2005. – 194 с. 7. Гриньова В. М. Оптимізація виробничо-логістичних ланцюгів при формуванні коопераційних зв'язків : препринт / В. М. Гриньова, К. М. Таньков, О. В. Бахурець. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 36 с.

## СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗОВОГО РЕІНЖІНІРИНГУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

*Анотація. Досліджено стадії реінжинірингу торговельної галузі України, проаналізовано сутність і засоби оптимізації структури персоналу в умовах управління персоналом підприємства торгівлі на сучасному етапі.*

*Аннотация. Исследовано стадии реинжиниринга сферы торговли Украины, проанализировано сущность и средства оптимизации структуры персонала в условиях управления персоналом предприятия торговли на современном этапе.*

*Annotation. The stages of Ukrainian trading reengineering are investigated. The nature and means of optimizing personnel structure in the system of personnel management at the modern stage are analyzed.*

*Ключові слова: реінжиніринг, управління персоналом, HR-менеджер, маркетинг персоналу.*

Рівень роботи з персоналом на підприємствах торгівлі не відповідає сьогодні завданням кардинальної перебудови управління економікою, уведення в життя активної соціальної політики. У практику кадрових служб недостатньо впроваджуються наукові методи оцінки, розміщення й підготовки кадрів з використанням результатів соціологічних і психологічних досліджень.

Одним із основних ресурсів організації, що визначають її ринкову стійкість, ефективність функціонування та перспективи стратегічного розвитку, стає персонал. У свою чергу, рівень розвитку персоналу визначає конкурентний потенціал або конкурентні переваги організації за умов ринкових трансформацій.

Роздрібна торговельна мережа є важливою складовою соціально-економічної інфраструктури держави.

Сучасний етап розвитку українського суспільства спонукає вітчизняних виробників перебудувати свій бізнес з використанням методик кризового реінжинірингу для збереження життєздатності в умовах кризи, ще більш глибокої, ніж у 90-ті роки минулого сторіччя.

На підставі аналізу роздрібно-товарообігу та тенденцій у змінах кількості підприємств торгівлі за останні роки автор виділяє такі стадії реінжинірингу підприємств торгівлі:

- демонтаж системи радянської торгівлі та становлення системи ринкових відносин у торгівлі;
- формування національної мережі роздрібно-торгівлі за умов використання стратегій інтегративного зростання і побудови вертикальних маркетингових структур у торгівлі;
- інтеграція національних фірмових мереж з транснаціональними корпораціями з передачею їм контрольних пакетів акцій вітчизняних підприємств.

Аналіз свідчить, що на початок 1991 року забезпеченість населення торговельною площею в магазині в перерахунку на 10 тис. осіб складала 2 175 м<sup>2</sup> при середній площі магазину 93,7 м<sup>2</sup>. На першій стадії реінжинірингу до 2001 року спостерігається погіршення структурно-територіальної організації роздрібно-торговельної мережі: припинили діяльність велика кількість магазинів, особливо в сільській місцевості та малих містах, деформувалась їх структура за спеціалізацією, почалося подрібнення підприємств торгівлі, зростаючими темпами почали відкриватися дрібно-роздрібні торговельні об'єкти, а також неформальні (стихийні) ринки. Їх частка в загальному обсязі товарообороту України зросла до 2000 року у 18 разів і склала 30,1 % [1].

Протягом другої стадії забезпеченість населення торговельною площею магазину збільшилась з 1 772 м<sup>2</sup> у 2000 році до 2 686 м<sup>2</sup> у 2005 році. Водночас скорочується середній розмір магазину до 67,4 м<sup>2</sup>. Це пояснюється тим, що випереджаючими темпами зростає мережа торговельних об'єктів, що належать фізичним особам, які працюють без створення підприємств, без отримання права юридичної особи. На початок 2006 року їх частка в загальній кількості магазинів складала 70,2 %, в торговельній площі – близько 50 %, в загальному обсязі роздрібно-товарообороту – 33 % [2]. Підвищується конкуренція з боку сформованих сучасних підприємств, що були створені могутніми корпоративними мережами: "Фуршет", "Велика кишеня", "Сільпо", "Фора", "АТБ", "МегаМаркет", "Таргет", "Клас", "Караван", "Метро Кеш енд Кері Україна", "Фокстрот", "АБВ-Техніка", "Домотехніка", "МегаМакс", "Епіцентр", "Нова лінія" та ін.

Економічним підґрунтям подальшого розвитку бізнес-одиниць є отримання додаткового економічного ефекту за рахунок концентрації ресурсів, зусиль і більших обсягів діяльності (ефект синергії), зниження питомих витрат на окрему бізнес-операцію та трансакцію, уніфікації та стандартизації усіх бізнес-процесів, централізації управлінських функцій, скорочення адміністративних витрат, автоматизації управлінських процесів, використання новітніх маркетингових і управлінських технологій.

На третій стадії незахищеність і слабкість незалежних суб'єктів господарювання буде посилюватись через зростання присутності транснаціональних корпорацій на вітчизняному ринку, що активізувалося у зв'язку із вступом України в ВТО. Прикладом цього можуть бути Польща, Чехія, країни Балтії, де більшість вітчизняних мереж перетерпіли поразку в конкурентній боротьбі, тому що транснаціональні корпорації володіють великими ресурсами й досвідом конкурентної боротьби за споживача і тому мають можливість захоплювати цілі сегменти ринку. Так, французька компанія Auchan у



квітні 2008 року відкрила в Києві свій перший гіпермаркет з торговельною площею 15 тис. м<sup>2</sup>, що пропонує покупцям близько 100 тис. найменувань товару; стратегією компанії передбачено, що в період входження на ринок України будуть діяти ціни нижче середньоринкових, а в перспективі їх знизять у середньому на 15 % з усіх товарних позицій. Конкурувати з такою ціновою стратегією вітчизняним підприємствам буде вкрай важко [3].

Реінжиніринг взагалі використовується у трьох ситуаціях: фірма знаходиться у стані глибокої кризи; поточне становище фірми є задовільним, але прогнози її діяльності є несприятливими; фірма швидко зростає, агресивна та досить успішна. Її завдання – прискорене збільшення відриву від найближчих конкурентів і створення унікальних конкурентних переваг.

Реінжиніринг в умовах кризи ставить перед роботодавцем питання: як зберегти фірму та при цьому мінімізувати ресурси. Оскільки значна частина витрат припадає на персонал, більшість українських роботодавців вирішують або оптимізувати чисельність співробітників, або знизити витрати на їх утримання. Тому проблеми маркетинг-персоналу на підприємстві стають актуальними, особливо в умовах скорочення бюджетів на утримання штату співробітників: зникають мотиваційні та бонусні програми, розвиваються договори з рекрутинговими агенціями. З початку кризи скорочення докотилося й до підприємств торгівлі та сфери послуг. У середньому компанії скорочували 20 – 30 % співробітників.

Об'єктивними факторами необхідності впровадження процесів маркетингу персоналу в управління вітчизняними підприємствами є таке: бізнес не може існувати без висококваліфікованих фахівців; фірма не може звертатися до посередників з причин неможливості розголошення інформації в умовах жорсткої конкуренції; на ринку праці сьогодні існують не самі успішні фахівці, тому що найбільш ефективних фірми залишають у штаті; потрібний спеціаліст не завжди може бути знайдений за допомогою відбору резюме, потрібен цільовий пошук або хедхантинг; необхідність формування ефективної команди для роботи в екстремальних умовах кризової ситуації.

Не тільки економічна криза, але й початі більшістю компаній відповідні дії ініціювали у співробітників різні стратегії поведінки. У зв'язку із цим, на погляд автора, одним з можливих об'єктів роботи персонал-маркетингу у сформованій ситуації може стати допомога менеджменту в управлінні персоналом в умовах змін. У цій діяльності є, щонайменше, два вектори: тактичний і стратегічний. У рамках першого необхідно надавати лінійним менеджерам консультативну підтримку щодо причин та наслідків поведінки персоналу. В рамках другого мова може йти про вплив на корпоративну культуру фірми.

Головні напрями удосконалення управління організацією роздрібною торговою мережею України на третій стадії реінжинірингу – максимальна адаптація структурно-територіальної організації роздрібною торговельною мережею до стереотипів і моделей поведінки споживачів; стимулювання розвитку сучасних типів магазинів, ринків з продажу сільгосппродуктів, а також інших позамагазинних каналів роздрібною продажу, що використовують новітні комп'ютерні та телекомунікаційні техніку і технологію; розгортання франчайзингових мереж, у склад яких увійдуть торговельні об'єкти малого бізнесу; створення корпоративних торговельних мереж, до яких входили б магазини-дискаунтери; розвиток фірмової мережі товаровиробників, що відповідає своєму функціональному призначенню; підвищення ефективності державного регулювання в управлінні структурно-територіальною організацією роздрібною мережею.

На сучасному етапі розвитку торгівлі кожне підприємство стикається з необхідністю стратегічного або операційного перетворень на засадах реінжинірингу, що здійснюється в контексті корпоративної структури, політики, внутрішніх можливостей та ресурсів і відбувається під впливом економічних, політичних і соціальних факторів. Така необхідність може бути обумовлена удосконаленням управління бізнес-процесами та підвищенням їх ефективності.

**Література:** 1. Офіційний сайт Держкомстату України. – Режим доступу : [http:// www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). 2. Роздрібна торгівля України у 2005 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ligazakon.ua](http://www.ligazakon.ua). 3. Голошубова Н. Розничная торговая сеть Украины: состояние и тенденции развития / Н. Голошубова // Экономика Украины. – 2008. – № 9.

---

**Дронова А. Ю.**

УДК 338.5:665.7

## **ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА РИНКУ НАФТОПРОДУКТІВ**

*Анотація. Розглянуто теоретичні аспекти ціноутворення в системі управління підприємством на ринку нафтопродуктів України. Визначено особливості цінової політики підприємств паливно-енергетичного комплексу та основні аспекти формування ціни на нафтопродукти.*

*Анотация. Рассмотрены теоретические аспекты ценообразования в системе управления предприятием на рынке нефтепродуктов Украины. Определены особенности ценовой политики предприятий топливно-энергетического комплекса и основные аспекты формирования цены на нефтепродукты.*

---

© Дронова А. Ю., 2011

*Annotation. The theoretical aspects of pricing in the enterprise management system at the oil market of Ukraine are studied. The features of pricing of fuel and energy complex and the main aspects of pricing of petroleum products are suggested.*

Ключові слова: *нафтопродукти, ринок нафти і нафтопродуктів, система управління, ціна.*

На даному етапі розвитку економіки України виникає гостра необхідність удосконалення існуючої системи управління підприємствами паливно-енергетичного комплексу. Ключовим аспектом трансформації, насамперед, виступає механізм ціноутворення на нафту і нафтопродукти.

Проблема ціноутворення на нафтопродукти є дуже актуальною у зв'язку з дефіцитним обсягом пропозиції товарів на ринку нафти і нафтопродуктів, обумовленої обмеженістю та вичерпністю сировини.

Проблемі ціноутворення на ринку нафти та нафтопродуктів у системі управління підприємством нафтогазового комплексу присвячені роботи Аптекаря С. С., Безсмертної О. М., Бурлаки В. Г., Куюн С. А., Саприкіна В. Л., Шпака О. Г. та ін.

Розгляд проблеми необхідно розпочати з розкриття сутності системи управління.

Система управління є формою реального втілення управлінських взаємозв'язків. Це сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, що виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Цю систему управління можна розглядати як єдність організації, технології та методів управління [1, с. 41].

Виняткову роль у системі управління підприємством відіграє управління процесом ціноутворення, оскільки в умовах ринкових відносин ціни, виступаючи найважливішим економічним параметром, який характеризує виробничо-господарський потенціал підприємства, мають величезне значення. Саме ціна визначає структуру виробництва, справляючи вирішальний вплив на рух матеріальних потоків, рівень прибутковості підприємства. Ціна є засобом установаження певних відносин між продавцем і покупцем. Вона визначає рентабельність та прибутковість продукції, а відповідно, і подальшу життєздатність та фінансову стабільність підприємства, його виробничо-господарський потенціал [2, с. 13].

Ціноутворення – це один із головних елементів системи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, який має гнучкий механізм адекватного реагування на зміни економічної ситуації в державі.

Ціна на нафтопродукти – це складна економічна категорія, у якій знаходять відображення взаємовідносини між учасниками ринку нафти та нафтопродуктів. Вона є об'єктивним індикатором взаємовідносин між продавцем і покупцем, який демонструє реальну ситуацію на ринку нафти і нафтопродуктів.

Ціни в першу чергу виступають інструментом системи управління фінансово-господарської діяльності підприємства.

Ціна на нафтопродукти на ринку України складається з трьох основних елементів:

1. Ціна виробника – нафтопереробного заводу (НПЗ) ( $C_{НПЗ}$ ) розраховується за формулою:

$$C_{НПЗ} = ((C_{св} - M_e) \times K + A + ПДВ)^{\pm} 20\% , \quad (1)$$

де  $C_{НПЗ}$  – ціна виробника – нафтопереробного заводу;

$C_{св}$  – середня світова ціна на нафтопродукт;

$M_e$  – експортне мито;

$K$  – курс USD;

$A$  – сума акцизу;

$ПДВ$  – сума податку на додану вартість.

На даний момент на українському ринку нафтопродуктів ціна пального розраховується за формулою "net back". Ціни на нафтопродукти, що підлягають реалізації, встановлюються на умовах FCA-нафтобаза, тобто продавець завантажує товар покупцеві на базі НПЗ, розвантаження товару здійснює покупець на власній території.

2. Ціна посередницько-збутового підприємства розраховується за формулою:

$$C_{ПЗП} = C_{НПЗ} + H_{П} , \quad (2)$$

де  $C_{ПЗП}$  – ціна посередницько-збутового підприємства;

$C_{НПЗ}$  – ціна виробника – нафтопереробного заводу;

$H_{П}$  – надбавка посередника.

3. Ціна на АЗС:

$$C_{АЗС} = C_{ПЗП} + B_{ТР} + H_{АЗС} , \quad (3)$$

де  $C_{АЗС}$  – ціна АЗС;

$C_{ПЗП}$  – ціна посередницько-збутового підприємства;

$B_{ТР}$  – витрати на транспортування та зберігання АЗС;

$H_{АЗС}$  – торговельна надбавка АЗС (маржа АЗС).

Залежно від кількості учасників ринку кількість елементів ціни на нафтопродукти змінюється, в першу чергу це залежить від кількості посередників, які перебувають між виробником та кінцевим споживачем.



Для більш ґрунтового дослідження ціноутворення необхідно розглянути основні напрями цінової політики в Україні. Цінова політика на ринку нафти та нафтопродуктів може здійснюватися в одному з двох напрямів:

1. Пропорційне зростання цін між основними нафтопродуктами країни з метою збалансування їх обсягу споживання населення та основних галузей економіки. Зростання цін відбувається низькими темпами, необхідними для адаптування споживача до нового рівня цін на енергоносії.

2. Швидке зростання цін, яке у зв'язку з ціновим рівнем, що прирівнюється до загальносвітових, змушує відмовитися від споживання такої кількості нафтопродуктів, яке витрачалося при попередніх цінах. Ця політика спрямована на енергозбереження та перехід на альтернативне паливо.

Існуючі підходи є недосконалими і мають свої недоліки. У зв'язку з нестабільною фінансовою ситуацією, що склалася в країні та за її межами, ці методи не нададуть необхідних результатів, а навпаки – призведуть до енергетичної кризи. Тому їх необхідно реформувати і адаптувати до сучасних потреб.

Також ціноутворення на ринку нафти та нафтопродуктів України не забезпечене дієвою методичною базою, це у свою чергу призводить до маніпулювань з боку виробників, які на свій розсуд устанавлюють ціни на товар, опираючись на загальнодержавну цінову тенденцію. Непрозорість ситуації відбувається за рахунок таких причин:

По-перше, основні продавці офіційно не надають агентствам і організаціям, які займаються публікаціями котирувань, інформацію про ціни своїх продажів нафти та нафтопродуктів; застосовуючи схеми цінових преференцій; беруть участь у формуванні "інформаційного шуму" з питань своїх продажів і продажів конкурентів [3, с. 3].

По-друге, покупці нафти та нафтопродуктів офіційно не розкривають інформацію про обсяги і ціни покупки на ринку з метою отримання можливої додаткової маржі, що виникає при реалізації нафтопродуктів, виробленої за давальницькою схемою [3, с. 3].

По-третє, зростає число агенцій та організацій, що публікують котирування цін на нафту та нафтопродукти на внутрішньому ринку України [3, с. 3].

Зростання цін на нафту і нафтопродукти в Україні відіграє одну з провідних факторів дестабілізації економіки. Постійне зростання цін на нафтопродукти негативно впливає на діяльність безпосередньо споживачів пального (підприємств промисловості, транспорту, сільського господарства). У зв'язку з цим на підприємствах паливно-енергетичного комплексу необхідно розробити ефективну цінову політику, яка буде відповідати не тільки потребам системи управління підприємством, а й урахувати соціально-економічні аспекти функціонування держави.

**Література:** 1. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономист, 2005. – 670 с. 2. Ціноутворення на продукцію металургійних підприємств: проблеми теорії і практики : монографія / С. С. Аптекарь, Є. С. Жданко, О. В. Кленін, В. В. Краснова ; під заг. ред. С. С. Аптекаря. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 254 с. 3. Нефть, как объект любых отношений, в своей основе – спекулятивна // Нефтегазовый бюллетень ИнфоТЭК. – 2007. – № 12. – С. 2–12. 4. <http://ubr.ua/market/industrial/kak-rojdaetsia-cena-na-toplivo-46186>. 5. Тормоса Ю. Г. Ціни та цінова політика : навч. посібник / Ю. Г. Тормоса. – К. : КНЕУ, 2001. – 122 с.

---

**Дідух В. В.**

УДК 338.458

## **ПЕРЕВАГИ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ НАД ВЕЛИКИМИ У СТВОРЕННІ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

*Анотація. Розглянуто основні переваги малих підприємств над великими у створенні та поширенні інноваційної продукції. Проаналізовано показники діяльності двох суб'єктів господарювання – малого підприємства і великої корпорації.*

*Аннотация. Рассмотрены основные преимущества малых предприятий над крупными в создании и распространении инновационной продукции. Проанализированы показатели деятельности двух субъектов хозяйствования – малого предприятия и крупной корпорации.*

*Annotation. The main advantages of small firms over big ones in the creation and dissemination of innovative products are studied. The indicators of two entities – small businesses and large corporations – are analyzed.*

*Ключові слова: мале підприємство, інноваційна діяльність.*

Безперечним є факт, що основою стабільного розвитку національного господарства будь-якої країни є ефективне функціонування великих підприємств, які є рушійною силою її економічного зростання.

Проте досвід розвинених країн показує, що малий бізнес відіграє дуже значну роль в економіці, його розвиток впливає на економічний розвиток, на насичення ринку товарами належної якості, на

---

© Дідух В. В., 2011

створення нових додаткових робочих місць, тобто вирішує багато економічних, соціальних та інших проблем. Значна перевага малих підприємств полягає в тому, що багато з них виявилися більш пристосованими, ніж великі компанії, до умов розвитку в кризові періоди для економік країн. Великі фірми не так відчутно і швидко реагують на будь-які зміни в економіці.

Проте говорити про абсолютне переважання малих чи великих підприємств не є доцільним, оскільки тільки одночасна присутність їх обох та кооперування у вирішенні нагальних проблем економіки країни є запорукою зростання конкурентоспроможності держави.

Порівнювати характеристики цих суб'єктів господарювання не можна, оскільки найчастіше вони функціонують на різних ринках та займають різні ніші. Проте в останні роки у зв'язку із значним розгортанням інноваційних процесів у світовій економіці та розширенням і ускладненням циклів інноваційних продуктів актуальним стало питання боротьби малих та великих підприємств за споживача у таких сферах, як, наприклад, виробництво високотехнологічної продукції. Про це свідчать дані статистики розвинених країн, де шість із десяти малих підприємств отримують прибуток від нових продуктів [1, с. 21].

У зв'язку з тим, що різні стадії інноваційного процесу вимагають від своїх суб'єктів різних властивостей втручання великих корпорацій на певних стадіях створення інновації не принесе бажаних результатів. Так, наприклад, стадія розробки і освоєння у виробництві, а також початковий етап формування ринку нововведення передбачають, що суб'єкт цього процесу – інноваційна фірма, що володіє такими властивостями, як гнучкість, готовність прийняти на себе ризик, пов'язаний з нововведенням. Для цього придатна вузькоспеціалізована науково-технічна та виробнича структура [2, с. 29]. Такі властивості більшою мірою притаманні малим компаніям.

До інших конкурентних переваг малих підприємств перед великими у розробці та впровадженні інноваційного продукту можна віднести такі:

1) висока гнучкість малих підприємств, яка досягається за рахунок швидкого перепрофілювання виробництва (яке у свою чергу може відбуватися завдяки оперативному процесу прийняття рішень на підприємстві та нижчому рівню бюрократії). З цієї точки зору малі суб'єкти підприємництва володіють високою здатністю для освоєння нових сфер знань та діяльності ("швидке навчання");

2) інновації передбачають швидкий характер запровадження нововведень, що найкраще вдається саме з урахуванням мобільності малих підприємств;

3) менший масштаб фінансових потреб малих підприємств, що сприяє легшому знаходженню джерел фінансування, у тому числі приватного;

4) легка процедура створення малих підприємств, що сприяє виникненню великої кількості нових суб'єктів господарювання. Це, у свою чергу, посилює конкуренцію, яка є додатковим стимулом запровадження інновацій;

5) прискорення реформування соціально-економічної системи, зменшення соціальної напруги, яке відбувається через збільшення зайнятості шляхом створення нових робочих місць та поширення практики самозайнятості населення [3].

До того ж мале підприємство "здатне залучати до роботи на своїх підприємствах спеціалістів, які працюють на свій страх та ризик і навіть за меншу винагороду" [4, с. 37]. Причина такої ініціативності лежить у площині психологічних особливостей людини, які виявляються в тяжінні до самостійності та реалізації своїх потенційних творчих можливостей. Саме тому інноваційний потенціал малих підприємств зростає за рахунок зниження витрат на створення нової продукції, зокрема за рахунок більш дешевої, проте не менш висококваліфікованої, робочої сили.

За наявними даними, кількість створюваних у малих інноваційних фірмах нововведень на один долар витрат на НДДКР у 24 рази перевищує аналогічний показник для корпорації з числом зайнятих понад 10 тисяч. У малих фірмах практичне застосування знаходять 75 % результатів власних НДДКР у той час, як у корпораціях з числом зайнятих понад 1000 осіб – лише 50 %. У малих фірмах часто децю коротший термін від розробки ідеї до одержання продукту. Для фірм з кількістю зайнятих до 1000 осіб цей період у середньому становив 5,5 – 6,7 року порівняно з 6,1 – 7,5 роками для корпорацій з числом зайнятих понад 1000 осіб.

Для остаточного підтвердження даного висновку порівняємо показники діяльності двох компаній, що працюють у галузі телекомунікацій, – Chunghwa Telecom та Vasco Data Security International (таблиця) (складено за даними джерел [5 – 8]).

Таблиця

**Порівняльні характеристики функціонування Chunghwa Telecom та Vasco Data Security International**

Компанія	VASCO Data Security International, Inc.	Chunghwa Telecom
Країна походження	США	Тайвань
Галузь діяльності	Телекомунікації	Телекомунікації
Кількість зайнятих, осіб, 2009 р.	310	27915
Ринкова капіталізація, млн дол. США, 2009 р.	300,7436	18961,2
Товарообіг, млн дол. США, 2009 р.	133,0	6200,8
Чистий прибуток, млн дол. США, 2009 р.	21,0	1367,9
Позиція в рейтингу, 2009 р.	Fortune Small Business 100, № 15	Financial Times Global 500, № 280



Обидві компанії належать до однієї галузі (телекомунікації), мають однакову організаційну форму (відкриті акціонерні товариства), але значно відрізняються за розміром. VASCO Data Security International, Inc. за американським класифікатором належить до малих компаній і входить до рейтингу журналу Fortune 100 малих компаній із значним потенціалом зростання, тоді як Chunghwa Telecom, за даними іншого журналу Financial Times, належить до 500 найбільших корпорацій світу. Попри те, що обидві компанії демонструють високі результати діяльності, VASCO Data Security International, Inc. характеризується вищим рівнем ефективності використання людських ресурсів. Тоді як на одного зайнятого у Chunghwa Telecom припадає майже 222 131 дол. товарообігу та 49 002 дол. чистого прибутку, у VASCO Data Security International, Inc. – відповідно, 429 032 і 67 741 дол.

Таким чином, безперечно, правими є ті науковці, які стверджують, що науково-технічний рівень продукції, яка виробляється, не можна кардинально підвищити, спираючись лише на малі підприємства та індивідуальний бізнес. Проте в умовах постійної зміни умов ринкового середовища саме мале підприємство, якому властива особливо гнучкість та мобільність, стає необхідною умовою зростання конкурентоспроможності країни, особливо на інноваційній основі. В умовах сьогодення значне розширення кількості новаторських ідей та упровадження інноваційних продуктів є заслугою малих підприємств, де має місце висока компетентність, зацікавленість і відповідальність керівника при виборі фахівців. Завдяки цьому рівень творчої результативності та кваліфікації кадрів у таких організаціях вищий, ніж у великих, що створює особливий психологічний клімат, дух творчого спілкування, змагання та співробітництва, які сприяють зростанню результативності праці фахівців, а, відповідно, і науково-технічного рівня національного господарства всієї країни.

**Література:** 1. Observatory of European SMEs : summary / The gallup organization. – November 2006 – January 2007 [Electronic resource]. – Access mode : [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl196\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl196_en.pdf). 2. Расулев А. Стимулирование инновационной активности в экономике / А. Расулев, Р. С. Алимов // Общество и экономика. – 2007. – № 5 – 6. – С. 13–36. 3. Бабець І. Обґрунтування напрямів розвитку інноваційного підприємництва з урахуванням світо-вого досвіду [Електронний ресурс] / І. Бабець, Ю. Полякова, О. Мокій // Регіональний філіал НІСД у м. Львові. – Режим доступу : [http://old.niss.gov.ua/Monitor/September/10.htm#\\_ftn1](http://old.niss.gov.ua/Monitor/September/10.htm#_ftn1). 4. Варналій З. С. Мале підприємство: основи теорії і практики / З. С. Варналій. – 3-тє вид., стер. – К. : Тов. "Знання", КОО, 2005. – 302 с. 5. Chunghwa Telecom [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.cht.com.tw/CHTFinalE/Web/AboutUS.php?CatID=4>. 6. Financial Times Global 500 2010: The world's largest companies. – [Electronic resource]. – Access mode : <http://media.ft.com/cms/66ce3362-68b9-11df-96f1-00144feab49a.pdf>. 7. Fortune Small Business 100 2009: America's fastest-growing small public companies. [Electronic resource]. – Access mode : [http://money.cnn.com/magazines/fsb/fsb100/2009/full\\_list](http://money.cnn.com/magazines/fsb/fsb100/2009/full_list). 8. VASCO Data Security International, Inc. [Electronic resource]. – Access mode : [http://www.vasco.com/company/short\\_overview/short\\_overview.aspx](http://www.vasco.com/company/short_overview/short_overview.aspx).

---

**Димчук А. В.**

УДК 338.1:338.48

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ РЕГІОНУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

*Анотація. Розглянуто особливості конкурентоспроможності туристичних підприємств та галузі загалом в умовах розвитку глобальних конкурентних відносин. Увага акцентується на проблемі забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери. Запропоновано використання кластерного підходу як одного із можливих механізмів формування конкурентоспроможного на світовому ринку туристичного сектору України.*

*Аннотация. Рассмотрены особенности конкурентоспособности туристических предприятий и отрасли в целом в условиях развития глобальных конкурентных отношений. Внимание акцентируется на проблеме обеспечения высокого уровня конкурентоспособности предприятий туристической сферы. Предложено использование кластерного подхода как одного из возможных механизмов формирования конкурентоспособного на мировом рынке туристического сектора Украины.*

*Annotation. The peculiarities of competitiveness of tourism enterprises and industries in general in terms of global competition relations are considered. Attention is focused on the problem of ensuring a high level of competitiveness of the tourism sector. The usage of cluster approach as one of possible mechanisms of formation of internationally competitive tourism sector of Ukraine is suggested.*

*Ключові слова: глобалізація, туристична галузь, ринок, конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, глобальна конкурентоспроможність, туристичний кластер, кластерний підхід.*

---

© Димчук А. В., 2011

Участь українських підприємств у глобальному світовому ринку є одним із чинників, що суттєво впливають на економіку держави. Так, туристична сфера, яка є однією із пріоритетних галузей економіки України, знаходиться у конкурентній боротьбі, що пов'язана з процесами світової глобалізації та європейської інтеграції. Перед цими підприємствами постає задача ефективного управління своїми конкурентними перевагами. Зокрема, великого значення набуває питання підвищення конкурентоспроможності як туристичних підприємств, так і туристичної галузі загалом.

Питання розвитку конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності на різних рівнях функціонування економічної системи розглянуті в наукових працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених: А. Сміта, Д. Рікардо, Дж. Робінсон, М. Портера, П. Хайне, Г. Азоєва, А. Юданова, Л. Антонюк, Я. Базиліук, Л. Балабанової, В. Василенко, Л. Довгань, Т. Загорної, М. Коржинського, М. Маліка, Піддубної О. Л., В. Холод, Л. Шевченко та ін. Конкурентні відносини туристичних підприємств широко висвітлюються у працях М. Бойко, О. Зими, В. Кифяка, О. Кісь, О. Любіцевої, С. Мельниченко, Т. Ткаченко, І. Школи та ін.

Працями цих вчених охоплено більшість проблемних завдань туристичної галузі, але разом з тим зміни середовища господарювання вимагають подальших відповідних наукових розробок. Особливої актуальності набуває необхідність розроблення підходів до забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери в умовах розвитку глобальних конкурентних відносин.

Л. Яремко вважає, що глобальна конкуренція становить новий економічний феномен, відмінний від відомої міжнародної конкуренції, що супроводжує становлення світового господарства. Вона виникає в умовах глобалізації і набуває характеру тотального суперництва. І за таких умов підприємства змушені відповідати вимогам глобальної конкурентоспроможності [1, с. 20]. Звичайно, за глобальної конкуренції суб'єктам господарювання функціонувати набагато важче. Проте глобальна конкуренція "надає" велику послугу регіону – підвищує його глобальну конкурентоспроможність. Останню можна представити як здатність регіону успішно функціонувати в глобальному середовищі, реалізовувати свої гео економічні інтереси, протистояти зовнішнім викликам і забезпечувати зовнішньоекономічну безпеку [1, с. 20]. І тут принципово важливим для успішної підприємницької діяльності на ринку туристичних послуг постає пошук шляхів ефективного використання туристичного потенціалу [2, с. 217].

Автор погоджується з Яремко Л. А., що можливості зростання конкурентоспроможності проявляються в посиленні інвестиційного забезпечення розвитку за рахунок надходження прямих іноземних інвестицій, зміцнення технологічної складової, здійснення міжнародної кооперації тощо. Це істотно посилює конкурентні позиції і створює переваги глобалізованого регіону, тобто регіону, який активно провадить зовнішньоекономічну діяльність (особливо це стосується прикордонних регіонів).

Особливу увагу хочемо звернути на міжнародну кооперацію, яка може бути представлена кластерами, у тому числі і міжнародними. Як свідчить світовий досвід, саме кластери найбільш адекватно відповідають сучасним критеріям розвитку туризму в регіонах завдяки ефективній реалізації наявного в них потенціалу [3, с. 8]. Так, кластерний підхід для стимулювання економічного розвитку використовується багатьма країнами. Зокрема у країнах – членах ЄС – цей принцип закладений у багатонаціональних стратегіях для підвищення конкурентоспроможності.

За останні десятиліття кластери встигли стати основою конкурентоспроможності цілих держав і регіонів. Незважаючи на різні підходи, більшість країн Європи виробила для себе ту або іншу кластерну стратегію. Вже значна більшість економістів визнає, що регіони, на території яких формуються кластери, стають лідерами економіки держави. Саме ці регіони починають визначати конкурентоспроможність національної економіки. Кластери позитивно впливають на стан економіки регіонів по всьому світу. А із загостренням міжнародної конкуренції в деяких сферах без них уже просто не обійтися [4, с. 296].

Під туристичним кластером слід розуміти систему інтенсивної виробничо-технологічної та інформаційної взаємодії туристичних підприємств, постачальників базових та додаткових послуг із приводу створення кінцевого туристичного продукту. До туристичних кластерів належать групи підприємств, сконцентрованих географічно в межах регіону, які спільно використовують туристичні ресурси, спеціалізовану туристичну інфраструктуру, локальні ринки праці, здійснюють спільну маркетингову та рекламно-інформаційну діяльність [5, с. 10].

М. Войнарченко [6, с. 28] вважає, що туристичний кластер є ефективним, якщо він забезпечить виконання п'яти умов:

ініціатива, адже тільки ініціативні й впливові люди із числа підприємців, представників влади, громадських організацій, навчальних закладів здатні своїм авторитетом, знаннями, організаторськими здібностями й знаннями згуртувати, зацікавити і конкретною справою довести корисність кластерів як для самих їхніх членів, так і для регіону;

інновації, тому що тільки новітні технології в організації виробництва, збуту, управління, фінансування здатні відкрити нові можливості в конкурентній боротьбі;

інформація, що забезпечує доступність, відкритість, обмін знаннями, створення баз даних і web-сторінок, які дають змогу одержувати переваги в доступі до ринків постачання предметами праці, збуту продукції, кваліфікованої робочої сили тощо;

інтеграція, передбачає використання новітніх технологій співробітництва фірм на галузевому і територіальному рівнях за підтримки науки й органів влади;

інтерес, без якого не забезпечується і не реалізується основна умова життєдіяльності підприємницької або суспільної структури. Ця умова обов'язково передбачає наявність зацікавленості учасників кластерних об'єднань в одержанні ними економічної вигоди.

Діяльність туристичного кластера активізує наявні та забезпечить розвиток нових конкурентних переваг у регіоні через реалізацію таких пріоритетних завдань: здобуття досвіду та удосконалення механізмів співпраці владних структур, бізнесу та громадськості; активізація розвитку малого підприємства, створення додаткових робочих місць і умов самозайнятості населення; організація підготовки та перепідготовки кадрів з організації та ведення туристичного, готельного, ресторанного бізнесу й організації "зеленого" туризму в регіоні; активізація інноваційної діяльності в регіоні; залучення додаткових фінансових інвестиційних ресурсів до бюджету; створення позитивного іміджу туристичного



регіону; організація рекламно-промоційної кампанії в регіоні; здійснення інвентаризації об'єктів туристичної інфраструктури та оформлення ресурсно-рекреаційного паспорта регіону; покращення стану об'єктів туристичної інфраструктури регіону; упровадження заходів щодо реконструкції та збереження пам'яток культури; створення інформаційної бази регіону з визначенням можливих туристичних маршрутів, місць відпочинку, транспортної системи тощо шляхом формування Інтернет-сторінки, інформаційних туристичних офісів, бюро.

Так, туристичний кластер – це ключова організаційна основа, що дасть змогу реалізувати пріоритетні завдання, які стоять перед органами влади, і сприятиме посиленню конкурентних переваг туристичних підприємств, а відповідно, й регіону.

Отже, на думку автора, одним із можливих організаційних підходів формування конкурентоспроможного на світовому ринку туристичного сектору України є використання кластерного підходу. Адже він дозволяє розглядати туристичну галузь економіки в довгостроковому плані і його застосування повинно стати фундаментом для забезпечення подальшого розвитку туризму в Україні.

---

**Література:** 1. Яремко Л. А. Забезпечення зовнішньоекономічної безпеки прикордонного регіону в умовах глобалізації : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. докт. екон. наук / Л. А. Яремко ; Національний інститут проблем міжнародної безпеки при Раді національної безпеки і оборони України. – К., 2010. – 37 с. 2. Бойко М. Г. Ціннісно-орієнтоване управління в туризмі : монографія / М. Г. Бойко. – К. : КНТЕУ, 2010. – 524 с. 3. Антонюк К. В. Структурно-функціональні фактори розвитку міжнародного ринку туристичних послуг : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук : 08.00.02 / К. В. Антонюк ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". – К., 2008. – 19 с. 4. Пелешак І. Транскордонні кластери і транскордонні об'єднання як форми транскордонного співробітництва / І. Пелешак // Вісник Львів. університету. Серія : Міжнародні відносини. – 2008. – № 25. – С. 295–303. 5. Гонтаржевська Л. І. Зовнішньоекономічна діяльність туристичних підприємств України : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук : 08.05.01 / Л. І. Гонтаржевська ; Ін-т світ. економіки і міжнар. відносин НАН України. – К., 2006. – 19 с. 6. Войнаренко М. Кластери як полосо зростання конкурентоспроможності регіонів / М. Войнаренко // Економіст. – 2008. – № 10. – С. 27–30.

---

**Бернацький П. Й.**

УДК 323(477)

## **ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ В УКРАЇНІ**

*Анотація. Виділено проблеми правового забезпечення антикорупційної діяльності в Україні.*

*Аннотация. Выделены проблемы правового обеспечения антикоррупционной деятельности в Украине.*

*Annotation. The problems of legal of support anticorruption activities in Ukraine are highlighted.*

*Ключові слова: корупція, антикорупційна політика.*

Корупція – це не нове явище, але вивченням і аналізом її причин, наслідків, механізмів протидії почали займатися активно тільки в останні роки. Корупція негативно впливає на інвестиції, затримує економічне зростання і заважає боротьбі з бідністю, тому від ефективної антикорупційної політики залежить розвиток економіки країни.

В Україні створена система антикорупційного законодавства, але останні зміни в ньому призвели до погіршення її якості. У роботах вітчизняних вчених, таких, як: А. Барановський, З. Варналій, Я. Дьяченко, І. Мазур, М. Мельник, Є. Невмержицький, В. Передборський, О. Турчинов та інших, приділено багато уваги проблемі правового регулювання антикорупційної діяльності в Україні, але наявність нечіткого, неузгодженого законодавства, що створює підґрунтя для здійснення корупційних діянь як у відносинах усередині органів влади, так і між ними та підприємницьким середовищем, обумовлює необхідність подальшого дослідження даної проблеми.

Метою статті є проведення дослідження змін та виявлення проблем у нормативно-правовому забезпеченні функціонування механізмів протидії корупції в Україні.

В Україні за роки незалежності було ухвалено більше ста нормативних актів антикорупційної спрямованості, головними з яких можна назвати: Концепцію подолання корупції в Україні "На шляху до доброчесності", схвалену Указом Президента України від 11 вересня 2006 року, Закон України "Про засади запобігання та протидії корупції" від 11 червня 2009 року, Закон України "Про відповідальність юридичних осіб за вчинення корупційних правопорушень" від 11 червня 2009 року, Указ Президента України "Про створення Національного антикорупційного комітету" від 26 лютого 2010 року та ін.

---

© Бернацький П. Й., 2011

При створенні антикорупційного законодавства в Україні була порушена логіка її формування, яка мала здійснюватися за схемою: концепція – стратегія – закон – програма – підзаконні акти. У 2003 році Україна приєдналася до антикорупційної мережі для Східної Європи і Центральної Азії (ACN) ОЕСР (OECD). Відповідно до оціночного звіту ACN у січні 2004 року Україна потребувала оновленої Національної антикорупційної стратегії, між іншим, з більшим акцентом на попередження корупції з метою визначення системних недоліків, які створюють сприятливе для корупції середовище, та кращого зосередження законодавства на боротьбі з корупцією [1]. Оновлена національна стратегія протидії корупції в Україні досі не прийнята.

У 2010 році з набуттям чинності Закону "Про визнання такими, що втратили чинність, деяких законів України щодо запобігання та протидії корупції" [2] втратили силу закони "Про засади запобігання та протидії корупції", "Про відповідальність юридичних осіб за вчинення корупційних правопорушень", "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відповідальності за корупційні правопорушення". Скасовані документи входили до антикорупційного пакета і повинні були встановити більш жорсткий контроль за посадовими особами державної та місцевої влади на предмет отримання ними хабарів та здійснення інших корупційних дій.

Закон "Про засади запобігання та протидії корупції" встановлював досить широкий перелік осіб, які могли бути притягнуті до відповідальності за корупційні дії. Серед них виявилися не тільки державні службовці всіх рангів, а й особи, які надають публічні послуги (аудитори, нотаріуси, експерти, оцінювачі та інші), особи, які займають керівні посади – юридичні особи, та фізичні особи – підприємці.

Закон "Про відповідальність юридичних осіб за вчинення корупційних правопорушень" передбачав можливість застосування санкцій до юридичних осіб за вчинення їх керівниками від їх імені та в їх інтересах корупційних дій. Серед санкцій були передбачені такі, як штраф, заборона на заняття певними видами діяльності, конфіскація майна і ліквідація.

Закон "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відповідальності за корупційні правопорушення" розширював перелік корупційних діянь, за які була передбачена адміністративна і кримінальна відповідальність. Зокрема вводилася кримінальна відповідальність за зловживання повноваженнями, перевищення повноважень посадовими особами юридичних осіб приватного права, за зловживання повноваженнями особами, які надають публічні послуги, комерційний підкуп, підкуп особи, яка надає публічні послуги, незаконне збагачення, зловживання впливом.

Антикорупційний пакет законів мав вступити в силу з 1 січня 2010 року, ці законодавчі ініціативи робили великий крок уперед у сфері покращення боротьби з корупцією в Україні. У 2011 році антикорупційне законодавство в Україні було скасовано, адже зі скасуванням антикорупційного пакета Законом "Про засади запобігання та протидії корупції" також був скасований Закон "Про боротьбу з корупцією", який регулював ці правовідносини до 1 січня 2011 року. Враховуючи роз'яснення Мін'юсту, викладене у наказі від 12.04.2005 р. № 34 / 5, згідно з яким визнання нормативного правового акта таким, що втратив чинність, не поновлює дію актів, які, у свою чергу, визнані ним такими, що втратили силу, можна стверджувати, що зі скасуванням антикорупційного пакета дія Закону "Про боротьбу з корупцією" не відновиться. А значить, відтепер в Україні відсутній законодавчий акт, що регулює боротьбу з корупцією, залишається лише Кримінальний кодекс, у якому визначена відповідальність за злочини у сфері службової діяльності.

Виправити цю ситуацію мав на меті президентський законопроект № 7487 [3], прийнятий у першому читанні в той же день, що і Закон "Про визнання такими, що втратили чинність, деяких законів України щодо запобігання та протидії корупції". Порівняно з прийнятими аналогічними законами передбачені такі новації: у перелік осіб, відносно яких здійснюватиметься антикорупційний моніторинг, включені керівники Вищої ради юстиції та члени Центрвиборчкому; координація антикорупційної політики здійснюватиметься спеціально уповноваженим органом (визначається Президентом), діяльності правоохоронних органів у цій сфері – Генпрокурором і підлеглими йому спеціальними прокурорами; фізичні особи – підприємці – виключаються з числа осіб, які можуть притягатися до відповідальності за корупційні порушення; вводиться пряма заборона на отримання органами державної влади й органами місцевого самоврядування безкоштовних майна і послуг від фізичних та юридичних осіб; визначається правовий режим подарунка (пожертвування), встановлюється заборона на отримання подарунків від юридичних і фізичних осіб за рішення, що приймаються в їх інтересах, а також від підлеглих; встановлюється порядок спеціальної перевірки відомостей про особу, яка претендує на посаду в органах влади або місцевого самоврядування.

Запропонований законопроект має ряд недоліків. У проекті нового антикорупційного закону, внесеного Президентом, відсутня норма про обов'язкове декларування витрат державними службовцями та членами їх сімей, також у проекті закону не має норми про відповідальність юридичних осіб приватного сектору. Багатьма міжнародними конвенціями, повноправною учасницею яких є Україна, передбачено, що ці норми – обов'язкові. Таким чином, відсутність належного регулювання цього питання ставить під сумнів реальний намір країни виконувати свої міжнародні зобов'язання.

На сьогоднішній день ліквідовано структури, що координують розробку та впровадження антикорупційного законодавства – уповноважений уряд і Бюро з питань антикорупційної політики. Створення цих структур було пов'язано з виконанням Україною своїх міжнародних зобов'язань перед Радою Європи. У Звіті про виконання Україною рекомендацій, затвердженому в травні 2009 року, GRECO (група держав Ради Європи проти корупції) визнала створення Бюро з питань антикорупційної політики свідченням того, що Україна "відкрита для розвитку та проведення реальної антикорупційної політики", їх ліквідація міжнародні експерти оцінюють як погіршення боротьби з корупцією в Україні.

Відповідно до законопроекту Президента, за доведений факт корупції, у якому фігурує сума до 5,5 тис. доларів (45 тис. грн), можливе призначення санкції у вигляді адміністративного штрафу на суму 200 доларів (1 700 грн). При цьому правопорушника можуть не звільняти з посади. У країнах – членах GRECO – санкції у вигляді позбавлення свободи фізичних осіб на певну кількість років (зазвичай п'ять і більше) розглядаються як задовільні для виконання зазначених міжнародних зобов'язань.



Поточний рівень корупції становить загрозу національній безпеці України. Реформи, спрямовані на боротьбу з корупцією вимагають довготермінового підходу та механізму реалізації превентивних реформ. Усунення виявлених протиріч у правовому забезпеченні антикорупційної діяльності і приведення законодавства України до міжнародних стандартів дозволить підвищити ефективність боротьби з корупцією в Україні.

**Література:** 1. Оціночний звіт по Україні. Затверджено GRECO на 32-му пленарному засіданні, 19 – 23 березня 2007 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.coe.int / GRECO](http://www.coe.int/GRECO). 2. Закон України "Про визнання такими, що втратили чинність, деяких законів України щодо запобігання та протидії корупції" 21 грудня 2010 року № 2808-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). 3. Проект Закону України "Про принципи запобігання та протидії корупції в Україні" № 7487 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [crimcor.rada.gov.ua/komzloch/control](http://crimcor.rada.gov.ua/komzloch/control).

---

**Рац О. М.**

УДК 658.15

## **АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ**

*Анотация. Досліджено сучасний стан вітчизняних машинобудівних підприємств. Проаналізовано результати їх функціонування.*

*Аннотация. Исследовано современное состояние отечественных машиностроительных предприятий. Проанализированы результаты их функционирования.*

*Annotation. The modern state of domestic machine-building enterprises is investigated. The results of their functioning are analysed.*

*Ключові слова: промисловість, машинобудування, економічна активність, фінансовий результат.*

Підґрунтям забезпечення економічного розвитку країни є постійне зростання конкурентоспроможності національної економіки та ефективності функціонування вітчизняних підприємств. Трансформаційні процеси, які зараз відбуваються в Україні, спрямовані на створення високоефективної економіки. Проте стан більшості вітчизняних промислових підприємств характеризується застарілою техніко-технологічною базою виробництва, високою часткою використання ресурсів, низьким рівнем конкурентоспроможності продукції. Це підтверджується негативними явищами на підприємствах України, які було посилено світовою економічною кризою.

Дослідженням проблем ефективності функціонування підприємств, а також аналізу впливу різноманітних чинників макро- та мікросередовища на результати їх роботи присвячено роботи багатьох учених: Гейця В. М. [1], Зарицької І. А. [2], Крючкової І. В. [3], Павлюка А. П. [4], Рубана Ю. Г. [5] та ін. Проте дослідження функціонування підприємств у післякризовий період є неповним.

Метою даної статті є аналіз сучасного стану та результатів функціонування машинобудівних підприємств України.

Світова фінансова криза, яка розпочалась у 2007 р., істотно вплинула на світове господарство в цілому та вітчизняну економіку зокрема. В Україні з кінця 2008 р. стали проявлятися її наслідки у вигляді зростання інфляції, посилення валютних дисбалансів, скорочення міжбанківського кредитування, значному зниженні кредитування реального сектору економіки та домогосподарств, подорожчання кредитних коштів [2]. Як вважають вітчизняні економісти [5], завдання реформування економічної системи, які мали б перевести її на сучасні засади розвитку, не були реалізовані належним чином, що, зрештою, зумовило надмірну чутливість України до явищ світової фінансової кризи 2008 – 2009 рр.

Тенденції економічного розвитку протягом 2008 – 2010 рр. значно змінилися. Темпи зростання реального ВВП за 2008 р. досягли найнижчого за вісім років значення і становили 102,1 %. Починаючи з другої половини 2008 р., через несприятливий розвиток процесів у світовій економіці, що проявився у погіршенні кон'юнктури на зовнішніх ринках, зменшенні інвестиційного та споживчого попиту, тенденція економічних показників розвитку економіки змінилась на низхідну майже за всіма видами економічної діяльності. Унаслідок цих процесів реальний ВВП у 2009 р. зменшився на 15,1 % та склав 914,7 млрд грн. Однак уже на початку 2010 р. спостерігалось поживлення економіки, унаслідок чого реальний ВВП склав 105,9 і 103,5 % за 2 та 3 квартали 2010 р. відповідно [6].

Нині близько 60 % валового суспільного продукту України створюється в промисловості, де зайнято понад 27 % працездатного населення. За підсумками 2008 р. отримано спад виробництва продукції на 3,1 %. У 2009 р. падіння економіки поступово уповільнювалося, проте низький внутрішній та

---

© Рац О. М., 2011

зовнішній попит, зниження інвестиційної активності обумовило зниження показників промислового виробництва (у 2009 р. падіння показника становило 21,9 %). Упродовж 2010 р. рівень економічної активності поступово зростає, спостерігалися високі темпи зростання обсягів виробництва промислової продукції (110,6 % за січень – листопад 2010 р.) [7].

До останнього кварталу 2008 р. у машинобудуванні відбувалися позитивні тенденції: щорічні темпи виробництва продукції (робіт, послуг) значно випереджали темпи виробництва промислової продукції. За результатами 2009 р. на підприємствах машинобудування відбулося значне падіння показника обсягів виробництва з 100,3 до 55,1 % [7].

У першому кварталі 2010 р. відбулось нарощування виробництва продукції машинобудування. В цілому в машинобудуванні 2010 р. спостерігалось значне зростання обсягів виробництва на 39,2 за рахунок, насамперед, виробництва транспортних засобів та устаткування (на 57,9 %) [6].

Прибутковими підприємствами України у 2009 р., частка яких у загальній кількості становила 58,7 %, отримано 99 003,7 млн грн прибутку, основна частина якого отримана в промисловості (40,01 %). Протягом 2009 р. збитково працювало 41,3 % підприємств. Ними отримано 130 593,6 млн грн збитків. Загальний фінансовий результат діяльності підприємств за підсумками 2009 р. був від'ємний та склав 31 589,9 млн грн.

У 2010 р. фінансовий результат вітчизняних підприємств поліпшився. У січні – жовтні 2010 р. він становив 44,6 млрд грн. Такий результат отримано унаслідок збільшення прибутків прибуткових підприємств (на 43,3 % у відповідному періоді) та зменшення збитків збиткових підприємств (на 20,6 %).

Кількість збиткових підприємств машинобудування у 2009 р. склала 43,1 %, що на 3,4 % більше, ніж у попередньому періоді. За січень–липень 2010 р. цей показник продовжував зростати до 44,9 %. Але незважаючи на таку негативну тенденцію, фінансовий результат діяльності машинобудівних підприємств за січень – липень 2010 р. дорівнював 2 188,0 млн грн.

За результатами проведеного автором аналізу фінансових результатів 25 підприємств машинобудування Харківської області, у 2008 р. фінансові результати багатьох підприємств не мали ознак стабільного зростання чи погіршення. Так, 48 % машинобудівних підприємств мали збитки. Найприбутковішими підприємствами у 2009 р. були ВАТ "Турбоатом" і ВАТ "Вовчанський агрегатний завод". Найгірші показники за цей період отримали ВАТ "Харківський тракторний завод ім С. Орджонікідзе" та ЗАТ "Лозівський ковальсько-механічний завод". У цілому у 2009 р. усіма аналізованими підприємствами отримано фінансовий результат у розмірі 72 369 тис. грн, що у декілька разів перевищує відповідний показник попереднього року.

На основі дослідження фахівців НБУ [7] ділових очікувань 1 243 підприємств України, у 4 кварталі 2010 р. прогнозується продовження зростання економічної активності підприємств у наступні 12 місяців, причому динаміка розвитку прискориться. Індекс ділових очікувань підприємств збільшився на 4,6 п.п. до 120,0 %. Позитивні очікування підприємств зросли майже за всіма складовими індексу: зростання загальних обсягів реалізації виробленої продукції (28,7 %), інвестиційних видатків на виконання будівельних робіт (15,1 %), зайнятості (6,9 %), інвестицій на придбання машин та обладнання (28,6 %). Очікування покращення фінансово-економічного стану підприємств склало 34,4 проти 35,5 % у попередньому кварталі. Частка тих, хто очікує погіршення свого стану, підвищилась до 13,8 % (проти 13,6 % у попередньому періоді).

Отже, у 2008 р. на вітчизняних підприємствах відбулося значне зниження економічної активності й уповільнення темпів зростання фінансових результатів, що було зумовлено несприятливою кон'юнктурою на зовнішніх ринках, початком фінансово-економічної кризи. Унаслідок погіршення економічних умов господарювання та звуження ринків збуту протягом 2009 р. спостерігалось суттєве погіршення фінансового стану підприємств, яке підсилювалось обмеженням доступом до кредитних ресурсів. У 2010 р. відбулося зростання рівня економічної активності за рахунок підвищення споживчого та інвестиційного попиту, спостерігались високі темпи зростання обсягів виробництва промислової продукції, поліпшення фінансового результату підприємств.

Для подальшого ефективного та динамічного економічного зростання основними умовами мають стати прогресивні структурні перетворення в економіці, надання економічним реформам сучасної спрямованості, стимулювання впровадження ресурсо- та енергозберігаючих технологій, підтримка високих темпів технологічного оновлення, інституційна підтримка та реалізація конкурентних переваг України в міжнародному просторі.

---

**Література:** 1. Геєць В. Формування і розвиток фінансової кризи 2008 – 2009 років в Україні / В. Геєць // Економіка України. – 2010. – № 4. – С. 5–15. 2. Зарицька І. А. Світовий досвід боротьби з наслідками фінансово-економічної кризи / І. А. Зарицька // Проблеми науки. – 2009. – № 12. – С. 40–47. 3. Крючкова І. В. Вплив інвестиційно-економічної кризи на інвестиційну діяльність в Україні / І. В. Крючкова, Р. В. Попельнохов // Фінанси України. – 2010. – № 8. – С. 15–25. 4. Павлюк А. П. Структурно-динамічні процеси у регіонах України в умовах фінансово-економічної кризи / А. П. Павлюк, В. В. Пилипів, А. О. Коваленко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4(106). – С. 176–188. 5. Рубан Ю. Г. Україна у 2005 – 2009 рр.: стратегічні оцінки суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку: монографія / Ю. Г. Рубан ; Національний ін-т стратегічних досліджень. – К. : НІСД, 2009. – 655 с. 6. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>. 7. Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.

## СУЧАСНИЙ СТАН ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

*Анотація. Досліджено сучасний стан інвестиційної діяльності в Україні та запропоновано напрями її стимулювання.*

*Аннотация. Исследовано современное состояние инвестиционной деятельности в Украине и предложены направления ее стимулирования.*

*Annotation. The modern state of investment activity of Ukraine is investigated and the directions of its stimulation are offered.*

*Ключові слова: інвестиційна діяльність, капітальні інвестиції, інвестиції в основний капітал, промисловість.*

В умовах фінансово-економічної кризи підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних промислових підприємств та стійкий їх розвиток неможливі без здійснення інвестиційної діяльності. Згідно з Законом України "Про інвестиційну діяльність" під інвестиційною діяльністю розуміється сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій [1].

Для вирішення соціально-економічних та екологічних питань необхідні значні вливання коштів, які Україна не спроможна фінансувати за рахунок бюджету. Тому гостро постає проблема залучення іноземних інвестицій в економіку країни. У країнах Центральної Європи в результаті лібералізації правового регулювання відносно іноземних інвестицій і створення рівних умов конкуренції з вітчизняними інвесторами інвестиційний клімат покращився. Разом з тим, зважаючи на глобальну кризу, яка збільшила політичні, макроекономічні, комерційні ризики, ризикованість інвестування в Україні, за оцінками експертів Європейського центру досліджень, є найвищою (80 %) [2, с. 69].

Сьогодні в Україні розвиток інвестиційної діяльності стримується завдяки корупції у владі, нестабільності політичної ситуації, непрозорості реприватизаційних процесів та податковому навантаженні малого підприємництва. Так, автор вважає, що реприватизація в Україні знаходиться у затягнутому стані й проводиться з грубим порушенням законодавства і це, у цілому, негативно впливає на імідж та інвестиційний клімат держави.

У Програмі розвитку інвестиційної діяльності на 2002 – 2010 рр. (від 28 грудня 2001 р. № 1801) були виділені правильні напрями активізації інвестиційної діяльності, але, на жаль, повною мірою не було реалізовано такі першочергові заходи, як зниження податкового навантаження, забезпечення стабільності політичного середовища, активізація діяльності із створення позитивного іміджу держави. Це підтверджує сумна статистична інформація. Так, обсяг інвестицій в основний капітал, освоєних підприємствами та організаціями України, за січень – червень 2010 р. у порівнянних цінах становив лише 92,6 % від капіталовкладень за відповідний період 2009 р. Порівняно з січнем – червнем 2009 р. обсяги інвестицій в основний капітал у промисловість скоротилися на 11,4 %. Це в першу чергу зумовлено зменшенням (на 11,1 %) інвестицій у переробну промисловість, частка яких складала 61,0 % від усіх капіталовкладень у промисловість. Інвестиції в розвиток добувної промисловості та в підприємства виробництва і розподілення електроенергії, газу та води зменшилися на 8,6 та 18,4 % відповідно. У I півріччі 2010 р. в економіку України іноземними інвесторами вкладено 1 782,8 млн дол. США прямих інвестицій, що становить тільки 66,0 % від надходжень I півріччя попереднього року [3].

15 квітня 2010 р. Верховною Радою України було затверджено Державну програму економічного і соціального розвитку України на 2010 рік (антикризова програма). У програмі зазначено, що у цілому 2009 рік закінчився падінням: ВВП – на 15,1 %, обсягів промислового виробництва – на 21,9 %, будівництва – на 48,2 %, інвестицій в основний капітал – на 43,7 % (за 9 місяців 2009 року), експорту товарів та послуг – на 36,6 %, імпорту – на 43,7 %, реальної середньомісячної заробітної плати – на 9,2 %. У програмі правильно зазначено, що нарощення інвестицій у модернізацію економіки та розширення внутрішнього ринку стануть опорою для відновлення стійкого зростання економіки як у 2010 р., так і в майбутньому. Позитивним моментом у 2010 р. було прийняття Податкового кодексу України. Але, на жаль, уже зараз можна відзначити, що більшість його положень є суперечливими та недосконалими.

Проведений аналіз показав, що протягом 2002 – 2008 рр. на державному рівні капітальні інвестиції постійно зростали. Проте у першій половині 2009 р. спостерігалися значні перепади в залученні інвестицій та ускладнення з фінансовим забезпеченням, що були викликані світовою кризою. Загалом у 2009 р. відбулося зниження обсягу державних капітальних вкладень на 29,1 % порівняно з 2008 р. [3].

Зміни структури капітальних інвестицій свідчать про їхнє зниження за усіма напрямками, окрім витрат на формування основного стану та нематеріальних активів. Зростання частки вкладень у нематеріальні активи підтверджує, що за умов ефективного їхнього впровадження підприємства можуть отримати прибутки більші, ніж від використання матеріальних ресурсів. Виявлено, що на цей напрямок інвестування за I півріччя поточного року в Україні було спрямовано 4,4 % вкладень (табл. 1), з яких 49,2 % становили права на об'єкти промислової власності, комерційні визначення, суміжні права; 35,8 % – витрати на придбання (створення) засобів програмного забезпечення [3].

Таблиця 1

## Склад та структура капітальних інвестицій в Україні

Показники	У фактичних цінах, млн грн		Відсотків до загального обсягу	
	2009 р.	I півріччя 2010 р.	2009 р.	I півріччя 2010 р.
Усього	19287,0	60600,0	100,0	100,0
у тому числі за напрямками: інвестиції в основний капітал	151777,0	49086,0	78,7	81,0
витрати на землю, існуючі та нові будівлі і споруди	11314,0	2181,6	5,8	3,6
довгострокові біологічні активи тваринництва	879,0	363,6	0,5	0,6
інші необоротні матеріальні активи	4049,0	1333,2	2,1	2,2
капітальний ремонт	18966,0	4969,2	9,8	8,2
інвестиції в нематеріальні активи	5893	2666,4	3,1	4,4

Дані табл. 1 свідчать, що за I півріччя 2010 р. в розвиток економіки держави підприємствами та організаціями за рахунок усіх джерел фінансування було вкладено 60,6 млрд грн капітальних інвестицій.

Обсяг капітальних інвестицій в Україні у 2009 р. склав 151 777 млн грн, що на 41,8 % менше, ніж у 2008 р. Станом на 01.07.2010 р. цей показник становив 49 086 млн грн.

Інвестиції в основний капітал здебільшого спрямовано на придбання машин, обладнання, інструменту, будівельні та монтажні роботи. Із загального обсягу цього виду інвестицій за 2009 р. у капітальне будівництво було спрямовано 41,5 %, на придбання машин, обладнання та транспортних засобів – 33,9 % [3].

Для характеристики інвестиційної діяльності важливе значення має відтворювальна структура інвестицій в основний капітал за основними видами економічної діяльності. У структурі інвестицій в основний капітал України у 2009 р. за цим напрямом найбільшу частку займала промисловість (38 %), основна частина якої (23,3 %) – переробна промисловість. Друге місце посіли операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям – 16,9 % [3].

У грудні 2010 р. порівняно з попереднім місяцем та груднем 2009 р. промислове виробництво зросло відповідно на 4,7 та 12,5 %. За підсумками 2010 р. промислове виробництво збільшилось на 11,0 % (у 2009 р. – зменшилось на 21,9 %). Протягом II – IV кварталів 2010 р. у галузі спостерігалась позитивна динаміка виробництва продукції проти попереднього кварталу – приріст продукції становив відповідно 6,2, 3,9 та 7,7 %. Збільшення випуску продукції спостерігалось майже за всіма основними видами промислової діяльності.

За I півріччя 2010 р. порівняно з аналогічним періодом 2009 р. зменшено обсяги капіталовкладень у ремонт автомобілів, побутових виробів і предметів особистого вжитку – на 37,4 %, державне управління – на 29,7 %, охорону здоров'я та надання соціальної допомоги – на 24,9 %, фінансову діяльність – на 20,6 %, діяльність транспорту і зв'язку – на 20,4 %, освіту – на 8,0 %, діяльність готелів та ресторанів – на 7,9 %, сільське господарство, мисливство та лісове господарство – на 6,4 %, діяльність у сфері культури та спорту – на 5,5 %, будівництво – на 1,7 %.

Основним джерелом фінансування в Україні протягом 2005 – 2009 рр. залишилися власні кошти підприємств та організацій. Так, у 2007 р. частка цього джерела фінансування в загальному обсязі інвестицій в основний капітал становила 56,5 %, у 2008 р. – 56,7 %, у 2009 р. – 63,3 %, за I півріччя 2010 р. – 58,1 % (табл. 2) [3].

Таблиця 2

## Динаміка інвестицій України в основний капітал за джерелами фінансування за 2005 – 2009 рр.

Джерела фінансування	2005 р.		2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.	
	млн грн	питома вага, %	млн грн	питома вага, %	млн грн	питома вага, %	млн грн.	питома вага, %	млн грн	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Усього, у тому числі за рахунок коштів:	93096	100,0	125254	100	188486	100,0	233081	100,0	151777	100,0
державного бюджету	5077	5,5	6846	5,5	10458	5,6	11576	5,0	6687	4,4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
місцевих бюджетів	3915	4,2	5446	4,3	7324	3,9	9918	4,2	4161	2,7
підприємств та організацій	53424	57,4	72337	57,8	106520	56,5	132138	56,7	96019	63,3
іноземних інвесторів	4688	5	4583	3,7	6660	3,5	7591	3,3	6859	4,5
населення на індивідуальне житлове будівництво	3091	3,3	12129	9,7	18428	9,7	21084	9,1	10294	6,8
кредитів банків та інших позик	13740	14,8	19406	15,5	31182	16,6	40451	17,3	21581	14,2
інших джерел фінансування	9161	9,8	4507	3,5	7914	4,2	10323	4,4	6176	4,1

Важливе місце в інвестиційній діяльності належить бюджетному інвестуванню, проте в загальному обсязі інвестування кошти державного бюджету мають незначну частку.

Протягом 2004 – 2009 рр. в Україні майже у два рази зросла питома вага фінансування інвестицій в основний капітал за рахунок кредитів банків та інших позик ( з 7,6 % у 2004 р. до 14,2 % у 2009 р.) (табл. 2).

Таким чином, для останніх років характерні темпи інвестицій, що знижуються, і вкрай низька їхня ефективність. До напрямів стимулювання інвестиційної діяльності на макрорівні можна віднести: надання податкових пільг, раціоналізація амортизаційної політики, стимулювання лізингу, регулювання облікової ставки НБУ, стимулювання іноземних інвестицій.

**Література:** 1. Закон України "Про інвестиційну діяльність" // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 47. – С. 1351–1359. 2. Яцун Л. М. Інвестиції в торгівлю: теорія та практика : монографія / Л. М. Яцун, О. В. Ольшанський, В. М. Селютін. – Х. : ХДУХТ, 2009. – 193 с. 3. Офіційний сайт Держкомстату України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

**Соболев В. Г.**

УДК 005.96

## ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Аннотация. Определены теоретические основы разработки технологий управления персоналом предприятия. Проанализированы труды ученых-экономистов, занимающихся изучением технологий управления персоналом. Рассмотрены классификации технологий управления персоналом.*

*Анотация. Визначено теоретичні основи розробки технологій управління персоналом підприємства. Проаналізовано праці вчених-економістів, які займаються вивченням технологій управління персоналом. Розглянуто класифікації технологій управління персоналом.*

*Annotation. The theoretical basis of development of technology of enterprise personnel management is determined. The work of economists who study personnel management technologies are analyzed. The classification of personnel management technologies is considered.*

*Ключевые слова : технология, управление персоналом.*

Менеджмент персонала является не только областью научных исследований теоретиков и практиков, но и социальной технологией, которая является связующим элементом между теорией и практикой [1]. Основной задачей менеджмента персонала является обеспечение целенаправленного воздействия на управляемый объект с целью поддержания равновесия и развития. Успешное решение задач по совершенствованию управления организацией во многом зависит от степени учета социальных и психологических факторов. Поэтому технологизация менеджмента персонала должна стать одним из

факторов эффективности управления и инновационным средством мотивации персонала к саморазвитию. В условиях возрастания роли социального фактора как проявления общесоциологической закономерности в развитии мировой цивилизации объективно выступает на передний план практики управления необходимостью освоения новых инновационных методов социального воздействия, в частности социальных технологий в менеджменте [2].

Целью работы является теоретическое обоснование необходимости использования технологий управления персоналом. Объектом данного исследования является процесс управления персоналом предприятия. Предмет исследования – технологии управления персоналом.

Данной проблематике уделяют внимание такие авторы, как: Коргова М. А. [1], Иванов В. Н. [2; 3], Базаров Т. Ю. [4], Кудрявцева Е. И. [5].

Административно-управленческие технологии представляют собой способы непосредственного (прямого) оперативного воздействия на управляемый объект. Они основаны на полномочиях, праве руководителя, авторитете власти субъекта управления отдавать распоряжения, на принципе обязательного и точного их выполнения подчиненными. Административно-управленческие технологии находят свое выражение в конкретных решениях, принятие которых управленческим органом, руководителем предполагает вместе с осуществлением ими своей правовой функции глубокие знания, полное, достоверное представление о состоянии объекта, понимание последствий принимаемых решений и отдаваемых распоряжений, обеспечение взаимодействия людей и одновременно самореализация их существенных сил [3].

Все технологии управления персоналом можно разделить на несколько классов на основании нескольких признаков.

Технологии управления персоналом разделяются по признаку цели. Данную классификацию предлагает Базаров Т. Ю. [4]. По этому признаку технологии управления персоналом делятся на:

- технологии формирования персонала;
- технологии поддержания работоспособности персонала;
- технологии обеспечения инновационного процесса.

Технологии управления персоналом можно различать по признаку причин их появления: технологии плановых мероприятий; технологии экстренных мер.

В зависимости от того, какие средства используются для достижения управленческой цели, технологии управления персоналом делятся на четыре группы:

1. Административные технологии. Сутью административных технологий является унификация сотрудников организации, преодоление субъективного подхода в оценке их действий и при принятии управленческих решений.

2. Экономические технологии. Они могут быть сформированы как система санкций, система стимулирования, система поощрения, система вознаграждения. Такой подход заставляет сотрудников любого уровня активнее участвовать в процессе управления организацией.

3. Организационные технологии. Технологии связанные с использованием ресурсов организации (пространственные ресурсы; временные ресурсы; способы организации деятельности сотрудников; способы организации взаимодействия сотрудников) с целью управления персоналом. В результате появляются такие технологии управления персоналом, как гибкий рабочий график, система постоянно действующих семинаров, online-коммуникации и т. д.

4. Социально-психологические технологии. Использование этих технологий наиболее выгодно для организации, так как средство, лежащее в их основе, появляется с появлением самого персонала. Этим средством являются человеческие отношения. В результате использования социально-психологических технологий в качестве эффектов управления начинают выступать важные, но трудноуловимые феномены: лояльность, верность, гордость [5].

Таким образом, разработка технологий управления персоналом представляет собой систему целей, средств и способов оказания управляющего воздействия на персонал. Технология управления персоналом охватывают все сферы деятельности предприятия, в которых задействован его персонал и содержит черты нескольких из перечисленных классов технологий. Технологии управления персоналом помогают при выборе оптимального процесса управления персоналом, является научным описанием способов управленческой деятельности. Наиболее распространенные технологии затрагивают такие базовые задачи управления персоналом, как формирование и оценка персонала, внутриорганизационное обучение и мотивация деятельности.

---

**Литература:** 1. Коргова М. А. Кадровый менеджмент как социальная технология / М. А. Коргова. – Пятигорск : Пятигорский государственный лингвистический университет, 2009. – 8 с. 2. Иванов В. Н. Социальные технологии в современном мире / В. Н. Иванов. – М. ; Н. Новгород : Изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 1996. – 196 с. 3. Иванов В. Н. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления / В. Н. Иванов, В. И. Латрушев. – М. : Экономика, 2001. – 303 с. 4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров ; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. – 423 с. 5. Кудрявцева Е. И. Управление персоналом. Учебная тетрадь [Электронный ресурс] / Е. И. Кудрявцева. – СПб. : Межотраслевой институт повышения квалификации. – Режим доступа : [http://www.agoconsult.ru/publications.htm/\\_317](http://www.agoconsult.ru/publications.htm/_317).

## ПАРТНЕРСТВО ЯК ФОРМА ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація. Розкрито сутність поняття "партнерство". Визначено та проаналізовано основні характеристики й умови формування партнерських відносин.*

*Аннотация. Раскрыта сущность понятия "партнерство". Определены и проанализированы основные характеристики и условия формирования партнерских отношений.*

*Annotation. The essence of the definition "partnership" is made. The main characteristics and terms for the formation of partnerships are identified and analyzed.*

*Ключові слова: партнерські відносини, співпраця, форми взаємодії, міжфірмові відносини.*

Сучасні промислові ринки характеризуються жорсткою конкуренцією, що обумовлено глобалізацією світової економіки, стрімким розвитком інформаційних технологій, удосконаленням виробничих процесів. У нових умовах ведення бізнесу підприємства переходять від дискретних, суперницьких відносин до формування довгострокових взаємовигідних відносин між підприємствами-партнерами. Саме тому зростає необхідність у проведенні досліджень у площині відносин між партнерами. Особливої актуальності набувають питання, пов'язані з визначенням умов, цілей і методів формування та розвитку ефективних, надійних партнерських відносин, а для цього необхідне чітке розуміння сутності партнерства як чинника, що створює умови динамічного економічного розвитку промислових підприємств.

Проблеми теорії та практики з питань визначення та налагодження партнерських відносин є предметом дослідження таких вчених, як Вілсон Д. Т., Гордон Я. Х., Государев М. А., Криворучко Я. Ю., Куц С. П., Татаринцева А. С., Чухрай Н. І. та ін. Незважаючи на велику кількість наукових праць та досліджень, присвячених проблемам формування та розвитку підприємствами партнерських відносин, досі відсутнє чітке й однозначне розуміння сутності та необхідності партнерства в бізнесі.

Метою даного дослідження є аналіз сутності партнерських відносин та визначення основних характеристик партнерства.

Партнерські відносини як об'єкт наукового пошуку активно досліджуються в останні десятиліття, однак дана форма взаємодії у науковій літературі відома ще з кінця XIX століття [1, с. 39].

До недавнього часу партнерство в економічних дослідженнях господарської діяльності розглядалося, перш за все, як юридична форма організації спільної діяльності. Рідше – як форма співпраці організацій, яка не закріплена в установчих документах і підтримувана фактично.

В Україні інститут партнерства в бізнесі порівняно молодий, хоча окремі підприємства використали елементи партнерських відносин давно, розуміючи під ними міжфірмове співробітництво. Однак навіть сьогодні відсутня чітка межа в розумінні партнерства та співпраці. На думку автора, різницю між співпрацею і партнерством слід знаходити виходячи з критерію глибини розвитку міжфірмових відносин. Співпрацю необхідно розглядати як початковий рівень розвитку цих відносин, які характеризуються встановленням взаємозв'язків при участі в досягненні спільної мети. Партнерство виникає в міру розвитку взаємозв'язків (розширення й поглиблення) і досягає рівня взаємодії.

Труднощі однозначного трактування партнерства полягають у тому, що в економічних дослідженнях і практиці воно виступає як складне (інтегроване) явище.

У науковій літературі виділяють ознаки, які характеризують партнерські відносини і є умовами їх здійснення [2, с. 98]. Ці ознаки можна розділити на дві великі групи: критерії об'єктивного та суб'єктивного характеру.

До критеріїв об'єктивного характеру відносяться: автономність, соціальна та правова рівність суб'єктів, спільність їх дій, безпосередній контакт у формі спілкування, наявність взаємних інтересів, а також свобода вибору партнера.

До критеріїв другої групи належать такі ознаки, як суб'єктивне сприйняття іншого як рівного, взаємна довіра та взаємна відповідальність, а також ціннісні установки сторін на взаємну відмову від примушення [3, с. 148].

Одним з головних критеріїв партнерства є спільна діяльність. Вона, з одного боку, виступає як ознака партнерства, а з іншого – як поняття, що з ним співвідноситься. Як спільна діяльність партнерство володіє такими характеристиками:

1. Наявності загальної мети (інтересу) для учасників, включених у партнерські відносини, а також загальної мотивації – стимулу діяти разом. Специфіка спільності інтересу в партнерстві виявляється в тому, що інтерес кожного з партнерів може бути різним. Спільність полягає у взаємній зацікавленості, взаємній вигідності партнерської взаємодії. Партнерство приносить його учасникам певні соціальні результати (прибуток або вигоду). Вигоди не обов'язково будуть однаковими для партнерів, але вони будуть взаємними.

2. Об'єднанням, поєднанням, сполученням індивідуальних дій. Спільність як особлива якість діяльності породжується таким об'єднанням індивідів, при якому між ними виникає взаємозв'язок, взаємозалежність і взаєморозуміння, що не скасовує їх автономії як партнерів.

3. Функціональною спеціалізацією – розділенням єдиного процесу діяльності на окремі функціонально пов'язані операції і її розподіл між учасниками.

4. Координацією, узгодженістю індивідуальних дій.  
5. Наявністю у всіх учасників партнерства єдиного кінцевого результату у вигляді реалізованого інтересу [3, с. 149].

Важливою ознакою партнерства є свобода вибору партнера, оскільки партнерські відносини найбільш ефективно реалізуються саме в умовах відносин ринкового типу. Для плідного партнерства необхідний своєрідний ринок партнерів, який забезпечується завдяки вільній конкуренції. Так, інтеграція країн у світовий ринок призводить до загострення конкурентної боротьби, змушуючи підприємства реалізовувати у своїй діяльності стратегії, які напружені не на суперництво, а на розробку довгострокових партнерських відносин як на рівні вертикальних, так і на рівні горизонтальних зв'язків.

Ключовим питанням розвитку довготривалих відносин між партнерами є максимізація цінності цих відносин для кожної зі сторін [4, с. 307, 308].

Серед основних переваг, які пов'язані встановленням партнерських відносин та одночасно є умовами й цілями партнерства, можна назвати такі:

- підтримка та розвиток конкурентних переваг сторін;
- більш ефективне використання ресурсів;
- покращення діяльності;
- мінімізація ризиків;
- покращення якості зв'язку між сторонами-партнерами, підвищення рівня їх взаєморозуміння;
- обмін знаннями;
- удосконалення нововведень;
- зниження адміністративних витрат тощо.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження можна визначити, що партнерські відносини в бізнесі – це вид економічних відносин, заснованих на спільних діях і зусиллях сторін, об'єднаних спільним інтересом (вигодою для обох партнерів), спрямованих на досягнення конкретних цілей. Слід відмітити, що встановлення та розвиток підприємством ефективних довгострокових взаємовигідних відносин дуже складний процес, тому феномен партнерства потребує подальших досліджень.

---

**Література:** 1. Государев М. А. Анализ развития форм межфирменных отношений / М. А. Государев // Экономический анализ: теория и практика. – М., 2006. – № 2. – С. 38–48. 2. Чухрай Н. І. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами : монографія / Н. І. Чухрай, Я. Ю. Криворучко. – Львів : Растр-7, 2008. – 360 с. 3. Татаринова А. С. Методологічні підходи до визначення поняття "партнерство" / А. С. Татаринова // Наука молода. – 2007. – № 8. – С. 145–150. 4. Гордон Я. Х. Маркетинг партнерских отношений / Ян Х. Гордон ; пер. с англ. О. Н. Нестеровой. – СПб. : Питер, 2001. – 379 с.

УДК 005.32

**Ракитина Л. И.**

## ВЛАСТЬ ЛИДЕРА-РУКОВОДИТЕЛЯ

*Аннотация. Рассматривается сущность власти руководителя, разновидности ее форм и источников, конкретизируется особенность власти авторитета руководителя-лидера.*

*Анотация. Розглядається сутність влади керівника, різновиди її форм і джерел, конкретизується особливість влади авторитету керівника-лідера.*

*Annotation. The essence of the chief power, the variety of its forms and sources are studied, the features of the power authority of the chief-leader are concretized.*

*Ключевые слова: власть, влияние, авторитет, источники власти, функции руководителя.*

Обобщение теоретических подходов к исследованию феноменов руководства и лидерства показало, что в них мало внимания обращается на усиление в настоящее время роли инновационного предпринимательского характера поведения человека, выполняющего функции управления людьми. Социальные науки, которыми пользуются ученые, предлагают разные теории лидерства (теория черт, стилевая, ситуационная теории, теория поведения и др.), в целом обеспечивающие достаточно качественную основу для нормативного традиционного менеджмента. Однако динамичность среды, в которой приходится работать сегодня предприятиям, настолько увеличилась, что стандартные, хотя и научно обоснованные методики активизации трудового поведения уже не обеспечивают результативность воздействия руководителя на подчиненных. Их необходимо дополнять современными методами, требующими развития компетентности и обогащения функциональных ролей руководителя коллектива. В повседневной работе он обязан быть инициатором постоянных изменений, реформатором деятельности и поведения подчиненных, осваивать новые инструменты упорядочения их работы. Такой руководитель должен грамотно пользоваться властью, а для этого знать ее источники и инструменты.

---

© Ракитина Л. И., 2011



Целью данной статьи является уточнение сущности и содержания власти руководителя, объективных предпосылок ее формирования и развития.

Власть как социальное явление чаще всего воспринимается как возможность и способность человека осуществлять свою волю, воздействовать на деятельность и поведение других людей даже вопреки их сопротивлению [1 – 3]. Власть принимает разнообразные формы, перечень которых неоднозначен, по мнению различных ученых. Е. Комарова, Н. Редина, С. Шмелев выполнили обобщение подходов к классификации форм власти. Так, Дж. Френч, Б. Райвен выделяют такие разновидности власти: принуждения, вознаграждения, экспертная, эталонная, законная, информационная. К. Хейлс, рассматривая ресурсы власти, делит ее на физическую, экономическую, нормативную власть и власть знаний. Дж. Пфеффер, Р. Контер, Дж. Коттер считают источниками власти официальный статус, ресурсы, информацию, компетентность, успешность, личную привлекательность, легитимность.

Оригинальное видение источников власти представляют О. Виханский и А. Наумов. Они выделяют две группы основ власти: личностную (экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти) и организационную (право принятия решения, вознаграждение, принуждение, власть над ресурсами, власть связей).

А. Доронин тоже выделяет две группы источников власти по признакам должность (полномолчия, принуждение, поощрение) и личностные качества (экспертная, референтная власть и харизма). По его мнению, первая форма власти порождает согласие и покорность, вторая – активизирует толерантность – более надежный источник влияния руководителя на активность подчиненных. Этот автор считает, что использование руководителем инструментов первой формы власти в ситуациях существенных изменений в работе в большей мере провоцирует сопротивление подчиненных.

Власть часто отождествляют с авторитетом руководителя. Однако с этим нельзя однозначно согласиться. Для подтверждения этой мысли используем два определения понятия "авторитет":

1. Общеизвестное влияние лица, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте [1, с. 101].
  2. Положительная оценка достоинств руководителя, убежденность подчиненных в правильности и точности принимаемых им решений. Власть, основанная на бессознательной, харизматической вере. Это влияние примера [3, с. 6].
- Обобщая приведенные определения, можно считать, что авторитет руководителя характеризует его власть с позиции позитивного ее восприятия подчиненными. Безусловно, такая власть будет намного надежней другой ее формы.

Реальный авторитет руководителя обеспечивается его пониманием работы подчиненных, умелым сочетанием инструментов влияния на их активность и личностными характеристиками. Он формируется и развивается в условиях высокого доверия подчиненных: их убежденности в доброжелательности отношений руководителя к подчиненным; уверенности, что он обладает широким кругозором; признании того, что руководитель имеет право в некоторых случаях принимать решения единолично, потому что он более компетентен в некоторых ситуациях, а в некоторых – привлекать для этого более компетентных подчиненных. А. Доронин предложил оценивать деятельность руководителя в контексте выполнения им функций администратора, наставника, партнера, коуча [4, с. 95]. Чем более творческой является работа подчиненных, чем больше они вынуждены использовать свои уникальные знания и способности, тем больше должен использовать руководитель социально-психологические и образовательно-воспитательные инструменты воздействия на их активность, тем больше он должен реализовать функции лидера. Фундаментом власти руководителя-лидера является его авторитет.

Власть превращается во влияние, когда стремление индивида достичь поставленных целей приводится в соответствие с намерениями лица, обладающего властью. Поэтому руководители должны уметь выбирать наиболее эффективную стратегию влияния. Для этого они должны:

- правильно оценить мотивационную основу подчиненного;
- определить перечень источников власти, которыми они обладают и оценить возможность введения их в действие;
- убедить подчиненных в позитивности последствий их трудового энтузиазма;
- учесть особенности ситуаций, способствующие или препятствующие эффективному применению инструментов власти;
- знать структуру и динамику власти в организации;
- правильно определять баланс власти.

В целом по вышеприведенному материалу можно сделать следующие выводы. Способность предприятия своевременно реагировать на непредвиденные ситуации в работе обеспечивается активностью персонала. Ее обеспечивает руководители, владеющие способностями использовать ситуационно различные источники влияния на подчиненных и ориентирующиеся на развитие лидерских качеств.

Дальнейшие исследования по теме целесообразно продолжать в направлении обоснования перечня стратегий и тактик влияния, составления системы инструментов влияния на активность подчиненных в зависимости от характеров их работы и личностных характеристик.

---

**Литература:** 1. Комарова Е. В. Лидерство : учебн. пособие для студентов вузов / Е. В. Комарова, Н. И. Редина, С. А. Шмелева. – Днепропетровск : ДГФА, 2008. – 286 с. 2. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегии, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд. – М. : Фирма Гардарика, 1996. – 416 с. 3. Шибалкин Ю. В. Влияние, власть, авторитет / Ю. В. Шибалкин // Менеджер и менеджмент. – 2008. – № 5 – 6. – С. 2–9. 4. Дороніна М. С. Методичні основи розвитку функцій керівника : монографія / М. С. Дороніна, О. С. Петряєв. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 188 с.

## ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ТРАНСКОРДОННОМУ ОБ'ЄДНАННІ "ЄВРОРЕГІОН "БУГ"

*Анотація. Проаналізовано проблеми розвитку підприємництва в транскордонному об'єднанні "Єврорегіон "Буг". Акцентується увага на діяльності спільних підприємств на території Волинської області, а також розглянуто ряд проектів та програм, які розробляються учасниками даного транскордонного об'єднання.*

*Аннотация. Проанализованы проблемы развития предпринимательства в трансграничном объединении "Еврорегион "Буг". Акцентируется внимание на деятельности общих предприятий на территории Волынской области, а также рассматриваются проекты и программы, которые разрабатываются участниками данного трансграничного объединения.*

*Annotation. The problems of enterprise development in the transborder union "Euroregion "Bug" are analyzed. The attention is paid to the joint venture activity in the Volyn region, and also numerous programmes and projects, that are elaborated by the members of this transborder union, are studied.*

*Ключові слова: "Єврорегіон "Буг", підприємництво, спільне підприємство, транскордонне співробітництво.*

Одним із найважливіших факторів соціально-економічного розвитку країни є підприємництво. Саме воно виступає найактивнішою формою економічної діяльності і відіграє важливу роль у вирішенні проблем зайнятості населення, насичення ринку товарами та послугами.

Питання розвитку підприємництва на сучасному етапі є актуальним для Волинської області. Співпраця в межах транскордонного об'єднання "Єврорегіон "Буг" з Люблінським воєводством Польщі та Брестською областю Білорусії створює для Волині додаткові можливості залучення іноземного капіталу, сприяння економічному розвитку регіону за рахунок створення нових виробництв, а також спрощення можливості виходу вітчизняної продукції на іноземні ринки. Все це є позитивним моментом для інтеграції України в європейській економічний простір. Тому метою статті є характеристика розвитку підприємництва в транскордонному об'єднанні "Єврорегіон "Буг".

Питання розвитку підприємництва в межах "Єврорегіону "Буг" широко розглядалося вітчизняними вченими, такими, як Лугова О. А., Дмитрук В. П., Васківська К. В., Кушнірук Г. В. Однак проблеми розвитку підприємництва в рамках даного транскордонного об'єднання потребують більш детального розгляду.

Сьогодні на території Волинської області зареєстровано понад 200 спільних підприємств, з яких 54 % становлять підприємства, створені за участю польських бізнесменів. Як приклад ефективного співробітництва варто навести діяльність спільного підприємства ТзОВ "Модерн-Експо" (виробництво та реалізація торгівельного обладнання й устаткування), ТзОВ "Аркус-Ромет" (виробництво велосипедів), ТзОВ "Агрофрукт" (оптова торгівля товарами), функціонування банківської установи ТзОВ "Унікредит Банк".

Польща є основним іноземним інвестором в економіку Волинської області, зокрема її частка в загальному обсязі іноземних капіталовкладень становить близько 28 %. Інвестиції даної країни здебільшого спрямовуються у виробничу сферу, зокрема деревообробну та харчову галузі, банківську сферу, а також у підприємства, що займаються торгово-посередницькою діяльністю та надають різноманітні послуги, зокрема транспортні [1].

Першим вагомим проектом у рамках "Єврорегіону "Буг" стала діяльність українсько-польського спільного підприємства "Бізон-Україна" з виробництва зернозбиральних комбайнів "Бізон-БС-3-110" на базі АТ "Ковельсільмаш". Позитивним чинником зміцнення економічної співпраці в рамках "Єврорегіону "Буг" була діяльність українсько-польського спільного підприємства "Едам-Світ", яке стало організатором проведення у Волинській області міжнародних виставок-ярмарків "Міст".

З-поміж інвестиційних капіталовкладень, які надійшли з Польщі, слід відзначити спільне підприємство із сучасного виробництва меблів "БРВ-Україна" у м. Нововолинську, у якому за участі польської компанії "Black Red & White" (м. Замость) реалізується проект вартістю 12 млн дол. США. Створення даного спільного підприємства дало можливість додатково створити 700 робочих місць, які частково вирішують проблему безробіття в місті [2, с. 389–392].

На території Волинської області діє майже 30 спільних українсько-білоруських підприємств, що становить 4,8 % від їх загальної кількості в області. Серед цих господарських структур ефективно працюють спільні підприємства ТзОВ "Ваш вибір техно" (виробництво дверей, вікон, надання будівельних і ремонтних послуг) та "Волиньліспром" (оптова торгівля лісоматеріалами), ТзОВ "Грін і К"



(надання послуг з купівлі-продажу, оренди та найму нерухомості). Загалом обсяг білоруського капіталу, вкладеного в економіку Волині, становить 0,2 млн дол. США, або 0,1 % від загального обсягу надходжень з-за кордону [3]. Білоруські спільні підприємства у Волинській області переважно працюють в агропромисловому комплексі і займаються торгово-посередницькою діяльністю [2, с. 389–392].

Підтримка підприємництва є одним із важливих аспектів співпраці в межах "Єврорегіону "Буг". Так, у рамках даного об'єднання діє програма транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна на 2007 – 2013 рр. Одним із її пріоритетних напрямів є покращення умов для розвитку підприємництва. У рамках програми передбачається надання підтримки проектам, що включають сприяння розвитку торгівлі та інвестицій, розвиток спільних підприємств, місцевих і регіональних ринків праці, нових технологій, покращення співпраці між дослідницькими та підприємницькими структурами [4].

У лютому 2009 р. на Волині відбулась конференція в рамках проекту "Розвиток співпраці Волині і Люблінщини" у сфері підтримки підприємництва. Його метою є підтримка та розширення співпраці Волині та Люблінщини у сфері надання консультаційних, освітніх та інших послуг для малих і середніх підприємств. У рамках даної конференції було також презентовано "парасольковий" проект "Зміцнення транскордонної співпраці у сфері надання бізнес-послуг та полегшення доступу до них підприємців". Його реалізація сприятиме розширенню транскордонного співробітництва у сфері культури ведення та інституційного розвитку підприємництва, а також прямої підтримки малого та середнього бізнесу, налагодження та закріплення бізнес-зв'язків між підприємцями, громадськими, освітніми, державними та недержавними установами прикордонних регіонів України, Білорусії та Польщі [5].

Стимулювання підприємницьких ініціатив населення та створення умов для ефективного функціонування підприємництва є важливими складовими транскордонного співробітництва в межах "Єврорегіону "Буг". Основними стримуючими факторами розвитку підприємницької діяльності є відсутність довгострокової політики і стратегії держави стосовно розвитку підприємництва, часті зміни в законодавстві, податковий тиск, високий рівень тінізації економіки України, негативний вплив політичної нестабільності на інвестиційний клімат.

Суттєвого значення набуває вдосконалення інфраструктурного забезпечення фінансових ринків регіонів, що передбачає інвестиційну діяльність банківських установ, які є посередниками на ринку інвестиційних капіталів. Однією з базових проблем у цій сфері є податковий тиск, що зменшує інтерес до реалізації інвестиційних проектів з боку банківських установ.

Вагомими проблемами, які гальмують розвиток підприємництва в межах "Єврорегіону "Буг" є різниця в рівнях розвитку держав-учасниць, темпах й обсягах адміністративних трансформацій, рівнях інфраструктури (доріг, залізничних шляхів, кордонних переходів, телекомунікацій), у митному і податковому законодавстві, брак банків, готових провадити розрахунки й надавати кредити транскордонним господарським підприємствам [6].

Ще однією з проблем розвитку підприємництва у "Єврорегіоні "Буг" є низький рівень фінансової підтримки спільних транскордонних проектів як з боку уряду, так і з боку місцевих органів влади. Також до упровадження проектів транскордонного співробітництва залучається надто мало підприємців та неурядових організацій [7].

Отже, співпраця в рамках "Єврорегіону "Буг" у сфері підприємництва ведеться досить активно. Свідченням цього є розробка й реалізація спільних проектів, а також проведення конференцій та діяльність спільних підприємств на території Волинської області. Разом з тим існують певні проблеми розвитку підприємництва в даному транскордонному об'єднанні, такі, як відсутність довгострокової політики держави стосовно розвитку підприємництва, нестабільність українського законодавства, податковий тиск, високий рівень тінізації економіки України, різниця у митному і податковому законодавстві країн-учасниць. Тому важливою є розробка заходів щодо стимулювання та розвитку спільної підприємницької діяльності в межах транскордонного об'єднання "Єврорегіон "Буг".

---

**Література:** 1. Двосторонній товарообіг Волині з Польщею сягнув 69,6 млн дол. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zaxid.net/newsua/2010/8/30/191747/>. 2. Лугова О. А. Роль спільних підприємств Волинської області у розвитку центрів активізації транскордонного співробітництва / О. А. Лугова // Європейські інтеграційні процеси і транскордонне співробітництво : тези доп. ІV міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих науковців, Луцьк, 17 – 18 травня 2007 р. ; за ред. В. Й. Лажніка і С. В. Федонока. – Луцьк : РВВ "Вежа" Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2007. – 616 с. 3. Розширення спектра співробітництва Волині й Республіки Білорусь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.voladm.gov.ua/news.php?id=4638&today=2009.04.13&ang=ukr>. 4. Програма прикордонного співробітництва "Польща–Білорусь–Україна" на 2007 – 2013 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.pl-by-ua.eu/page.php?page\\_group=3&page\\_id=2](http://www.pl-by-ua.eu/page.php?page_group=3&page_id=2). 5. Розвиток співпраці Волині та Люблінщини у сфері підтримки підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.voladm.gov.ua/news.php?id=4345&today=2009.02.5&lang=ukr>. 6. Дмитрук В. П. Проблеми регіонального, міжрегіонального, транскордонного, прикордонного міжнародного співробітництва [Електронний ресурс] / В. П. Дмитрук. – Режим доступу : <http://www.municipal.gov.ua/data/loads/2005zbirbikprobdecentralstattadmitryk.doc>. 7. Васківська К. В. Транскордонне співробітництво України в умовах євроінтеграції / К. В. Васківська, Г. В. Кушнірук // Вісник Львівської державної фінансової академії. – 2010. – № 18. – С. 32–40.

## ВИЗНАЧЕННЯ ЗАЛЕЖНОСТІ ВИПУСКУ ТОВАРНОЇ ІННОВАЦІЇ ВІД ФАКТОРІВ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

*Анотація. Розглянуто основні етапи визначення факторів впливу на випуск товарної інновації у межах маркетингового забезпечення товарної політики підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены основные этапы определения факторов влияния на выпуск товарной инновации в пределах маркетингового обеспечения товарной политики предприятия.*

*Annotation. The basic stages of determination of factors of influence on the issue of commodity innovation within the limits of the marketing providing of commodity policy of enterprise are considered.*

*Ключові слова: товарна інновація, маркетингове забезпечення.*

Орієнтація підприємства на інноваційний шлях розвитку вимагає пошуку ефективних методів управління інноваційним процесом, виявлення ринкових тенденцій, вивчення зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства і обумовлюють певні зміни та коливання, аналізу та оптимізації товарного асортименту підприємства.

Серед авторів, які досліджували теоретико-методичні основи маркетингової діяльності та маркетингового забезпечення, можна виділити Армстронга Дж. С., Р. Броді, С. Мак-Інтайра, Г. Роу, Г. Райта, С. Дибба, Л. Симкіна, Дж. Бредні, Ілляшенка С. М., Василенка В. О., Шматька В. Г., Карпова В. А., Кучеренка В. Р., Гаркавенка С. С., Кардаша В. Я. та ін.

Саме тому дослідження факторів впливу маркетингового забезпечення на товарну інноваційну політику в загальному плані та на товарну інновацію зокрема набуває сьогодні особливого значення.

Метою дослідження в роботі є визначення залежності випуску товарної інновації від факторів маркетингового забезпечення.

Для визначення залежності випуску товарної інновації від факторів маркетингового забезпечення наведено деякі показники, які характеризують інноваційну та маркетингову діяльність підприємств машинобудівної галузі за напрямом діяльності "Виробництво апаратури для трансляції та ретрансляції передач" Харківського регіону за 2009 рік (таблиця).

Таблиця

**Показники інноваційної діяльності підприємств машинобудівної галузі  
за напрямом діяльності "Виробництво апаратури для трансляції  
та ретрансляції передач" Харківського регіону за 2009 рік**

№ п/п	Підприємство	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
1	ТОВ "Інгредієнт Україна"	70	0,04	60	40	50	10	10	5
2	ТОВ "Спецрадіо"	90	0,052	81	51	41	51	10	2
3	ТОВ "Укрспец-техніка"	100	0,06	93	31	32	28	15	8
4	ТОВ "Адком Україна"	134	0,07	130	68	20	35	5	5
5	ТОВ "ОПТА ЛТД"	65	0,035	60	30,5	31	26,1	7,5	6,9
6	ТОВ "Альтрон"	34	0,01	30,5	26	68	20	9	11,2
7	ТОВ "Радіокомунікаційні системи та безпека"	78	0,041	75	14	30	38,5	10	8,5
8	ТОВ "Спецтехніка"	82	0,048	80	10	15	39	5	9
9	ДП "Радмір"	130	0,1	190	70	31	26	15	8
10	СКБ "Протон"	94	0,08	130	55	25	20	10	5

Умовні позначення в таблиці:

X1 – об'єм реалізованої інноваційної продукції, тис. грн;

X2 – частка підприємств в загальному об'ємі реалізованої інноваційної продукції по області, %;

X3 – прибуток від інноваційної діяльності, тис. грн;

X4 – витрати на НДДКР, тис. грн;

X5 – принципово нова продукція з об'єму інноваційної продукції, %;

X6 – витрати на покупку нових технологій для здійснення інноваційної діяльності, тис. грн;

X7 – витрати на збутову діяльність, тис. грн;

X8 – витрати на маркетинг та маркетингові дослідження, тис. грн.



Таким чином, спираючись на наведені нижче дані, скористаємось методом факторного аналізу для визначення основних груп факторів, які, у свою чергу, будуть мати вплив на товарну інновацію.

На першому етапі на основі запропонованих даних визначимо кореляційну залежність між усіма показниками (рис.1).

		Correlations (Spreadsheet1KA) Casewise deletion of MD N=10						
Variable	X8	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
X8	1,00	0,90	0,89	0,70	-0,66	0,28	0,20	-0,39
X1	0,90	1,00	0,98	0,72	-0,60	0,08	0,38	-0,35
X2	0,89	0,98	1,00	0,74	-0,55	0,07	0,36	-0,22
X3	0,70	0,72	0,74	1,00	-0,10	-0,09	0,23	-0,56
X4	-0,66	-0,60	-0,55	-0,10	1,00	-0,41	0,24	0,20
X5	0,28	0,08	0,07	-0,09	-0,41	1,00	-0,23	-0,26
X6	0,20	0,38	0,36	0,23	0,24	-0,23	1,00	0,07
X7	-0,39	-0,35	-0,22	-0,56	0,20	-0,26	0,07	1,00

Рис. 1. Кореляційна матриця

На другому етапі на основі кореляційної матриці визначимо загальні коефіцієнти відносної значимості впливу часткових показників на основні фактори (рис. 2).

Variable	Factor Loadings (Unrotated) Extraction: Principal component analysis (Marked loadings are > 0.5)	
	Factor 1	Factor 2
X8	-0,959077	-0,094531
X1	-0,969368	0,129263
X2	-0,945263	0,167457
X3	-0,787998	0,305268
X4	0,620231	0,593418
X5	-0,208487	-0,753818
X6	-0,274353	0,738964
X7	0,486542	0,227554
Expl. Var	4,114113	1,665168
Prp. Totl	0,514264	0,208146

Рис. 2. Загальні коефіцієнти відносної значимості впливу часткових показників на основні фактори

Отже, з рис. 2 видно, що усі показники були поділені на дві групи факторів.

Спираючись на отримані результати аналізу, можливо зробити висновок про те, що за графіком каменистого осипу було поділено усі показники на дві групи факторів впливу (рис. 3).

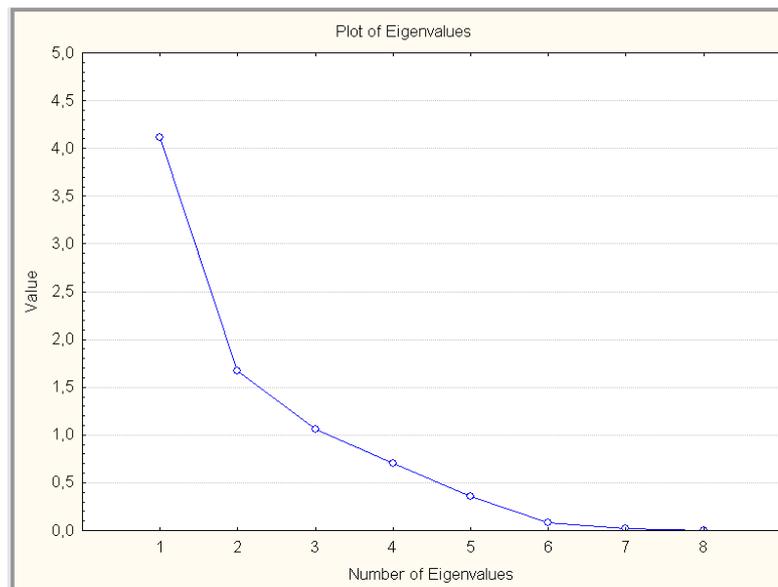


Рис. 3. Використання графіка каменистого осипу для визначення оптимальної кількості факторів

Слід зазначити, що таке розбиття на групи є оптимальним, бо, спираючись на наведені результати аналізу, усі наступні групи, окрім перших двох, мають полого спадання, що свідчить про усунення необхідності виділення більшої їх кількості.

Таким чином, отримані результати аналізу дають можливість виділити основні групи факторів та показники, які належать до них для визначення залежності випуску товарної інновації від факторів маркетингового забезпечення.

УДК 338.242.4

**Федосеєнко І. Г.**

## ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*Анотація. Досліджено проблеми, пов'язані з розвитком ринкових відносин, визначено необхідність державного регулювання та підтримки підприємств, уточнено зміст та значення державної підтримки в сучасних умовах.*

*Аннотация. Исследованы проблемы, связанные с развитием рыночных отношений, обоснована необходимость государственного регулирования и поддержки предприятий, уточнено содержание и значение государственной поддержки в современных условиях.*

*Annotation. The problems associated with the development of market relations are explored, the essence of state regulation and support of enterprises is grounded, the contents and significance of state support in modern terms is concretized.*

*Ключові слова: державна підтримка, ринкова економіка, державне регулювання, державне управління.*

В економічній теорії домінує думка, згідно з якою приватна власність забезпечує найвищий рівень ефективності господарювання. Саме вона була прийнята за аксіому при реформуванні вітчизняної економіки в напрямках створення ринкової системи господарювання в Україні [1]. Це сталося внаслідок переважання поглядів, що в умовах ринку підвищується роль самоорганізації, відпадає необхідність у централізованих механізмах управління, відбувається ефективне функціонування економіки. Проте реалії життя швидко її переконливо показали, що ринкова економіка не може бути повністю некерованою, оскільки в такому випадку втрачаються організаційні механізми, які забезпечують об'єднання економічних суб'єктів країни в цілісну економічну систему. Серед основних причин світової економічної кризи 2007 – 2009 років вважається різке погіршення якості державного регулювання окремих інститутів та економіки в цілому [2]. Також зниження регулюючої ролі держави призвело до існування тіньового сектору, обіг якого досягає 36 % [3]. Тому державне регулювання та підтримка підприємств є необхідною умовою розвитку ринкових відносин.

В умовах ринкових відносин в Україні велика кількість вчених намагається обґрунтувати необхідність або недоцільність державного втручання. Про це свідчить значна кількість публікацій у цій сфері. Однак що стосується розкриття змісту та інструментарію державної підтримки економіки, значна кількість питань залишається не вирішеною. Одним з таких питань є характеристика змісту самого поняття.

Суттєвий внесок у розвиток й обґрунтування, нерідко протилежних точок зору на роль держави у ринковій економіці зробили такі вчені, як Ю. Архангельський, Л. Дмитриченко, В. Кабашкін, Л. Немова, О. Новікова, Ю. Похомов, А. Семенов, Г. Тарасенко, В. Трофімова та ін., які досліджують проблеми впливу держави на сучасні соціально-економічні процеси та розглядають деякі аспекти державної підтримки підприємств.

Як відомо, ринок, вільний від будь-якого втручання держави, може бути тільки теоретичною абстракцією. Економічна ж реальність полягає в тому, що держава виступає активним учасником ринкових відносин. Розвиток ринкової економіки показує, що за останні роки чітко окреслилася тенденція розширення масштабів діяльності держави і посилення її ролі в економічній сфері. На думку багатьох вчених, мета держави в ринковій економіці – не коригувати ринковий механізм, а створювати умови його вільного функціонування. Адже високорозвинена ринкова економіка – це оптимальне поєднання засад, притаманних товарному виробництву (конкуренція, попит і пропозиція, вільне ціноутворення), та цілеспрямованої політики державного регулювання економічних процесів, яка доповнює ринковий механізм та в сукупності створює єдину систему макроекономічного регулювання народного господарства [3]. До того ж, глобальний етап економічного розвитку вимагає від держави



активної участі, адже саме вона володіє найбільшою регулятивною силою. Тому на сучасному етапі в більшості країн світу спостерігається посилення ролі держави, як інституційної основи розвитку національної економіки.

Лауреат Нобелівської премії з економіки Дж. Стігліц, аналізуючи взаємовідносини, регулятивні ролі держави та ринку, підкреслював: "... Завжди відстоював збалансований погляд на роль держави, визнаючи обмеженість і провали як ринкового механізму, так і держави, але завжди припускаю, що вони діють спільно, на умовах партнерства, причому точні рамки цього партнерства визначаються по-різному для різних країн залежно від рівня їх політичного та економічного розвитку" [4]. Неефективність ринку дуже велика і не дає можливості необхідним інститутам розвиватися автоматично в рамках приватного сектору. У свою чергу, професор Камаєв В. Д. зазначає: "... що не спроможний зробити зсередини сам ринковий механізм, то повинно бути передбачено у складному комплексі державних заходів" [5]. Економічна ефективність найбільшою мірою досягається в умовах дії конкурентного ринкового механізму, роль держави у якій не слід недооцінювати. Адже ринок не сприяє збереженню невідтворюваних ресурсів, захисту навколишнього середовища, не може регулювати використання ресурсів, що належать усьому людству. Тому в розвитку економіки держава покликана коригувати ті недоліки, які притаманні ринковому механізму.

В економічній літературі поняття "державна підтримка" економісти та фахівці органів державного управління трактують неоднозначно, що дозволяє зробити висновки про необхідність його уточнення. Існує безліч тлумачень понять "державне регулювання" і "державна підтримка", проте думка більшості вчених, що досліджували теоретичні та практичні аспекти даної проблеми, сходяться в тому, що підтримка є складовою, невід'ємною частиною, центральною ланкою регулювання, якій відводиться особливе місце. Державне регулювання включає такі складові, як державна підтримка, адміністративний, правовий вплив, заходи обмежувального характеру. При цьому заходи, пов'язані зі стримуванням, обмеженням або навіть скороченням виробництва, стосуються країн з розвинутою ринковою економікою в умовах перевиробництва.

Економічні проблеми державної підтримки та регулювання висвітлюються як в працях зарубіжних економістів: П. Хейне і М. Блауг, С. Брю, Е. Долан, які описують державну підтримку та регулювання галузей народного господарства в рамках фінансових та кредитних заходів, а також і вітчизняними вченими [3]. Так, Золотарьов О. М. трактує державну підтримку як економічну, організаційну, ідеологічну, юридичну та іншу діяльність держави, суб'єктів ринкових відносин і громадських структур, спрямовану на сприяння ефективному функціонуванню ринкової економіки. Його визначення більш притаманне для державного регулювання. Баришніков Н. Г. відзначає, що державна підтримка характеризується як складова частина системи державного регулювання економіки, що становить сукупність особливих правових, фінансово-економічних і організаційних заходів, установлюваних державою з метою активного впливу на розвиток вітчизняного виробництва в потрібному обсязі та напрямі. Самігін Д. Ю. дотримується думки, що державна підтримка – це сукупність заходів, що встановлюються державою з метою активного впливу на розвиток виробництва. Кузнєцов Є. Р. вважає, що державна підтримка – сукупність різних важелів та інструментів пільгового і безоплатного фінансування тих підприємств та галузей, що знаходяться в занепаді в економічному відношенні. Однак таке трактування є неточним, адже підтримка не обмежується лише фінансуванням господарюючих суб'єктів або сфер економіки, а включає й інші види ресурсної підтримки. На думку О. Голубева, державна підтримка відноситься до кількості економічних завдань. При цьому автор зводить державну підтримку загалом тільки до фінансової бюджетної допомоги, хоча державна підтримка може включати заходи з реструктуризації боргів підприємства, їх фінансового оздоровлення, захисту внутрішнього ринку від зовнішньої експансії, створенням інформаційно-консультаційних служб і перепідготовки фахівців, розвитку лізингу, установа паритетних відносин між іншими галузями. Узагальнюючи трактування даного поняття, можна сказати, що державна підтримка – комплекс соціально-економічних, законодавчо-правових та організаційних заходів, здійснюваних державою, спрямованих на сталий розвиток, безпеку і покращення життя суспільства.

Досвід переважної більшості країн світу засвідчує, що ринковий механізм не забезпечує ліквідації безробіття та інфляції, усунення монополізму у виробництві та ціноутворенні. Без втручання держави неможливий ефективний розвиток економіки, системи освіти, медицини, а також вирішення екологічних та інших проблем. Лише забезпечення органічного поєднання механізмів ринкового саморегулювання та державного регулювання є запорукою економічного і соціального розвитку країни. Рівень оптимальності такого поєднання залежить від багатьох факторів, насамперед – від визначення місця та ролі держави як економічного суб'єкта в забезпеченні цього розвитку.

---

**Література:** 1. Поручник А. М. Національний інтерес України: економічна самодостатність у глобальному вимірі : монографія / А. М. Поручник. – К. : КНЕУ, 2008. – 234 с. 2. Трофімова В. В. Трансформація економічних функцій держави в умовах глобальної економіки / В. В. Трофімова // Економіка та держава. – 2010. – № 5. – С. 24–31. 3. <http://budukraine.com.ua/article>. 4. Stiglitz J. Globalization and Its Discontents / J. Stiglitz. – N.Y. ; London, 2005. – 318 p. 5. Чумаченко Н. Г. Развитие производственной сферы региона: теоретические и практические аспекты государственного регулирования : монография / Н. Г. Чумаченко. – Донецк : Ин-т экономики промышленности, 2007. – 264 с. 6. Кабашкин В. А. Государственное регулирование постприватизационной поддержки субъектов хозяйствования / В. А. Кабашкин. – Волгоград : ВГУ, 2006. – 156 с.

## ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

*Аннотация. Рассматриваются основные методы управления компанией в условиях глобализации. Особое внимание уделено стратегическому планированию как ключу к успеху функционирования фирмы, а также оперативному планированию. Описаны схемы принятия решений и их распределение по управленческому звену и ключевые факторы развития компании в условиях жесткой конкуренции.*

*Анотація. Розглядаються основні методи управління компанією в умовах глобалізації. Особливу увагу приділено стратегічному плануванню як ключу до успіху функціонування фірми, а також оперативному плануванню. Описано схеми ухвалення рішень і їх розподіл по ланці, що управляє, і ключові чинники розвитку компанії в умовах жорсткої конкуренції.*

*Annotation. The basic principles of company management in the globalization perspective are examined. Special attention is paid to the strategic management and operative planning as they play a key role in the success for a company. The decision making process along with the distribution of the decisions down the management chain as well as the key factors for the development of the company are discussed in heavy competition environment context.*

*Ключевые слова: глобализация, стратегическое управление, оперативное планирование.*

Современная деятельность предприятий подвержена влиянию глобализации и управление компанией требует долгосрочного видения, построения стратегии и четкого следования намеченного плана, благодаря ежедневному планированию. В научном мире, как международном, так и отечественном, давно поднимался вопрос о методах управления компанией. Над подобными исследованиями работали Е. Абрамян, Учитель Ю. Г., Нэйл Ритсон и др. [1 – 3].

Целью данной статьи является определение особенностей успешного управления компанией в условиях глобализации.

Глобализация является одним из самых распространенных терминов за последние 10 лет, объединяющий понятие интеграции во всех сферах деятельности стран, в частности политической, экономической и культурной. Влияние глобализации отражается не только на деятельности государств, а также каждого, отдельно взятого предприятия [2].

Руководители предприятий в современном бизнесе большое внимание уделяют стратегическому и оперативному менеджменту, который обеспечивает предприятию эффективное достижение целей, при условии удержания конкурентных преимуществ и оперативного реагирования на изменения внешней среды.

Так, на примере международной компании "Балкан" по производству архитектурного алюминиевого профиля, которая успешно работает на рынке более 20 лет, была четко выработана стратегия управления. Она является комплексной системой постановки и реализации стратегических целей предприятия, основанная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации к ее изменениям [3].

Процесс разработки стратегии на данном предприятии состоял из нескольких этапов:

1. Подготовительный этап:

- определение типа предприятия, способа управления бизнесом и собственностью;

- анализ сильных и слабых сторон (применяется SWOT-анализ) [4];

- формулировка основных условий функционирования бизнеса компании (инвестиции и развитие, управление качеством, планирование контроля над затратами, управленческий и бухгалтерский учет, информационное обеспечение управления).

2. Этап выбора стратегии:

- разработка миссии предприятия;

- разработка целей;

- философия предприятия.

Немаловажную роль в компании "Балкан" имеет разработка миссии, которая является ответственным этапом на стадии формирования стратегии. Она определяет направление деятельности компании, вид производимого товара и рынка сбыта, в частности была определена группа товаров, состоящая из направлений архитектурного алюминиевого профиля и промышленного, а также сформировались основные рынки сбыта, учитывая наиболее благоприятные условия спроса. Сформулированная миссия была доведена до всего персонала, так как зная миссию, сотрудники смогли оценивать текущую деятельность компании и вносить свои предложения по ее совершенствованию.

Миссия и философия компании необходимы для определения стратегических целей фирмы, для завоевания доверия.

Формулируя цели, следует обозначить не только финансовые: прибыль, доходы на активы, но и стратегические – доля рынка, новая товарная группа, повышение функциональности существующей товарной группы, новые рынки сбыта, новые каналы распределения, новые программы продвижения для создания или укрепления имиджа самого предприятия и его продукта [5].

Стратегия предприятия должна отвечать современным требованиям рынка и обеспечивать успех предприятию в будущем. При формировании любой стратегии следует принимать во внимание не только изменения во внешней среде: расширяющийся ассортимент продукта, появление новых технологий и продуктов на их основе взаимосвязанных и комбинированных между собой, усиления размытия границ между отраслями, усиление конкуренции, быстрое устаревание информации, развитие сетевых структур; но и выделять новые возможности: рынки, на которые можно выйти, емкость



каждого потребительского рынка, новые виды продукции, определение программ продвижения и распределения, последовательность, при которой целесообразно выходить на рынок.

В компании "Балкан" в целях того, чтобы стратегия не превращалась в типовую, а, наоборот, постоянно выдавала конкурентные преимущества, стратегический менеджмент отвечает следующим критериям:

1. Управление стратегией в ходе ее выполнения, при этом важно предвидеть изменения на рынке либо создавать их, используя в своих интересах. Применяются следующие способы создания изменений:

- через масштаб (какой товар, в каких объемах, на каких рынках);

- через позиционирование (место компании по сравнению с конкурентами с точки зрения восприятия потребителями дифференциации предложения). Основное предназначение стратегии – это развитие и наращивание темпов роста предприятия.

2. Адаптация, расширение, контроль и корректировка стратегии. Как только предприятие перестает адаптировать, корректировать и наращивать масштаб и цели своей стратегии, оно становится привлекательным объектом нападения для конкурентов. Для этого необходимо точнее прогнозировать ключевые изменения на рынке, а также зависимости между ними, понимать, каким образом изменения способствуют возникновению новых возможностей, знать, как реализовывать появляющиеся возможности в соответствии с запросами потребителей [7; 6].

Важной составляющей успеха компании "Балкан", несмотря на влияние экономического и финансового кризиса, которые распространились благодаря глобализации по всему миру, является конкурентное преимущество перед уже существующими игроками на рынке. К составляющей конкурентного преимущества данной фирмы относится следующее:

- бренд, репутация предприятия, технологии производства, патенты и интеллектуальная собственность;

- маркетинг, исследование рынка, новые разработки;

- корректное определение рынка сбыта;

- анализ цикла покупки и потребления товара потребителем.

Сильными сторонами предприятия являются: творческое объединение множества технологий, знание потребностей и запросов потребителей, маркетинговая интуиция, знания и умения, позволяющие управлять ими.

Все эти составляющие позволили и сегодня открывать новые рынки сбыта в странах Азии и Европы.

Стратегический менеджмент на предприятии "Балкан" всегда подкреплялся оперативным. Отличительной чертой стратегического менеджмента от оперативного является ориентация на долгосрочное планирование от настоящего к будущему, где определяются конкретные задания, ставятся задачи и намечаются стратегические цели и миссия компании. В среднем стратегическое планирование рассчитывается на период от 5 до 10 лет. Стратегические решения принимаются в высших кругах управления компании [8].

При оперативном планировании решения принимаются на всех уровнях управления. Оперативное управление и планирование на предприятии осуществляется повседневно и носит краткосрочный характер. Оперативное планирование подразумевает решение повседневных проблем и постановку задач в среднем от недели до года, и не несет риска серьезного ущерба при ошибке. Процессы сбора информации для оперативного управления в значительной мере формализованы, источники ее стабильны и находятся внутри организации, качество и достоверность данных информации можно проконтролировать. Различаются и временные масштабы планирования и управления в компании. Стратегическое управление и оперативное тесно взаимосвязаны между собой, так как оперативное управление и планирование осуществляется по пути, намеченному стратегическим планированием и направлено на достижение уже поставленных целей. Немаловажную роль в компании "Балкан" играет использование человеческих ресурсов, где при стратегическом планировании применяется высшее управленческое звено, привлекаются консультанты. Затраты на стратегическое управление высоки, в отличие от оперативного управления, которое осуществляется средним и линейным звеном и затраты на него включаются в заработную плату сотрудников. В отличие от стратегического управления, где принятые решения дают результат только со временем, при оперативном управлении результат и правильность решения видны через короткий временной отрезок, что дает возможность легко анализировать успехи либо неудачи [1; 9].

Стратегический менеджмент на предприятии ставит во главу угла повышение адаптационной способности компании, задачу повышения ее устойчивости по отношению к меняющимся воздействиям внешней среды.

Из последних тенденций методов управления компанией, на примере международной компании по производству алюминиевого профиля "Балкан", можно сделать вывод, что глобализация оказывает на этот процесс огромное влияние. Для успешного функционирования компании задействованы все рычаги управления в различных управленческих звеньях. Управление осуществляется поэтапно и в разных направлениях и временных отрезках с разной долей ответственности. Сегодня ни одна компания, которая успешно позиционирует себя на рынке, не может работать без стратегического и оперативного планирования.

---

**Литература:** 1. Neil Ritson. Strategic management / Neil Ritson. – London : Book Boon, 2008. – 65 p. 2. Абрамян Е. Глобализация в современном мире / Е. Абрамян // Международная экономика. – 2007. – № 5. – С. 4–12. 3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон ; пер. с англ. Л. Г. Зайцевой, М. И. Соколовой. – М. : ЮНИТИ : Банки и биржи, 1998. – 302 с. 4. Учитель Ю. Г. SWOT-анализ и синтез – основа формирования стратегии организации / Ю. Г. Учитель, М. Ю. Учитель. – М. : Либроком, 2010. – 244 с. 5. Michael E. Porter. Competitive Advantage / Michael E. Porter. – New York : Free Press, 1985. – P. 16. 6. Свэйм Р. Стратегии управления бизнесом Питера Друкера / Р. Свэйм. – СПб. : Питер, 2010. – 178 с. 7. Федорак Я. Возможен ли рост во время кризиса? / Я. Федорак // Управление компанией. – К., 2010. – 6 марта. 8. Виханский О. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс / О. Виханский, А. Наумов. – М. : Высшая школа, 2005. – 286 с. 9. Абросимов И. Д. Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью / И. Д. Абросимов. – М. : Знание, 2006. – 198 с.

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ

*Анотація. Проаналізовано основні методи оцінки ефективності управління витратами на персонал. Розглянуто підходи вчених щодо ефективності управління витратами на персонал.*

*Аннотация. Проанализированы основные методы оценки эффективности управления затратами на персонал. Рассмотрены подходы ученых относительно эффективности управления затратами на персонал.*

*Annotation. The main methods of assessing the effectiveness of management personnel costs are analyzed. The approaches of scientists to the effectiveness of personnel costs management are considered.*

*Ключові слова: ефективність управління витратами на персонал, методи оцінки, система збалансованих показників.*

Проблеми розвитку української економіки підкреслюють важливу роль управління витратами на персонал як актуального та необхідного інструменту забезпечення ефективності діяльності підприємства. Одним із найважливіших завдань ефективного управління витратами на персонал є його оцінка, яка дозволяє відстежувати та вносити необхідні корективи в діяльність окремих підрозділів та підприємства в цілому. Водночас вивчення наукових доробок вітчизняних та зарубіжних вчених дозволяє стверджувати про недостатню розробленість питань управління витратами на персонал підприємства, одним з яких є відсутність єдиної методики оцінки ефективності управління витратами на персонал.

Питання, що пов'язані з управлінням витратами на персонал та їх оцінкою, досліджені вченими-науковцями Т. Беркутовою [1], С. Вігуржинською [2], А. Кроніковською [1], А. Лисковим [3], А. Пономарьовим [1], Я. Фитценцом [4] та ін. Однак слід зауважити, що не існує єдиного підходу до оцінки ефективності управління витратами, що й обумовлює актуальність та своєчасність даного дослідження. Тому метою статті є аналіз основних методів оцінки управління витратами на персонал та виявлення найбільш доцільного з урахуванням специфіки предметної області дослідження. Об'єкт дослідження – процеси управління витратами на персонал. Предмет дослідження – методи оцінки ефективності управління витратами на персонал.

Перш ніж переходити до оцінки управління витратами на персонал необхідно визначитись з розумінням категорії "ефективність", яка характеризує результати діяльності підприємства. Найпоширенішим у науковій літературі є розуміння ефективності як співвідношення результатів і витрат, пов'язаних з діяльністю підприємства. Г. Клейнер вважає, що поняття ефективності змінювалося відповідно до зміни економічних умов, механізму господарювання, загальнозначущих і локальних цілей та установок. Так, він виділяє три види ефективності: цільову, технологічну та економічну [5], які базуються на функціонуванні у вигляді ланцюжка "витрати – результати – цілі (функції)" і припускають можливість вимірювання або оцінки витрат, результатів і цілей.

Цієї думки дотримується і А. Лисков, який поняття "ефективність" прив'язує до завершеності даного ланцюжка. Тобто економічна система може бути визнана ефективною тільки в тому випадку, якщо витрати не просто успішно перетворюються на результати, але й отримані результати відповідають при цьому цілям (функціям) економічної системи [3]. Даний погляд здається нам найбільш справедливим і застосованим у сучасних умовах господарювання сталих економічних систем з націленістю не тільки на певний результат (поточне планування), але на й на цільове призначення діяльності (стратегічне планування). Так, якщо перед підприємством було поставлене певне стратегічне завдання, то навіть у тому випадку, якщо воно досягло прекрасних фінансових результатів, але не виконало поставлене завдання, його діяльність не може бути визнана ефективною. Таким чином, ефективність розглядається як ступінь наближення до поставленої мети.

Що стосується ефективності управління витратами на персонал, то, на думку С. Вігуржинської, вона визначається передусім продуктивністю праці, рентабельністю витрат на персонал і часткою витрат на персонал у вартості продукції. Також автор розглядає ефективність витрат на персонал за двома напрямками: як загальну ефективність, тобто відносну величину ефекту, який забезпечують ці витрати, та як порівняльну ефективність витрат, котру визначають при виборі варіантів технічних удосконалень процесу праці, у результаті яких змінюється чисельність, склад, структура, рівень заробітної плати працівників, а відповідно, і всі витрати на персонал [2].

Т. Беркутова, Н. Кроніковська, І. Мартіянова, А. Пономарьов рекомендують керівникам персоналу розділити ключові показники результативності трудових ресурсів на дві категорії: базові і стратегічні. Базові показники відображають значні витрати, які пов'язані з трудовими ресурсами і не забезпечують прямого впливу на процес реалізації стратегії підприємства. Стратегічні показники оцінюють результативність діяльності трудових ресурсів і процесів, розроблених для забезпечення стратегічних можливостей персоналу [1, с. 62].

Для того щоб створити цілісне уявлення щодо оцінки ефективності управління витратами на персонал, необхідно провести порівняльний аналіз її ключових методів (таблиця) [4; 6 – 8].

## Методи оцінки ефективності управління витратами на персонал

№ п/п	Методи	Сутність	Переваги	Недоліки
1	Метод експертних оцінок	Метод організації роботи з фахівцями-експертами і обробки думок експертів, виражених у кількісній і/або якісній формах з метою підготовки інформації для ухвалення рішень	Можливість використання в умовах дефіциту інформації та створення експертної комісії у складі висококваліфікованих фахівців, які мають великий професійний досвід	Певна суб'єктивність оцінки та складність обробки отриманих результатів
2	Статистичний метод	Ґрунтується на статистичному аналізі з використанням середніх величин, індексів, дисперсії, варіації та застосуванням кореляційного і регресійного аналізу	Дозволяє прогнозувати показники ефективності управління витратами на персонал	Складність правильного визначення виду залежності та вибору прийому аналізу
3	Метод бенч-маркетингу	Полягає в порівнянні своїх показників витрат на персонал із показниками інших підприємств, у першу чергу, лідерів ринку	Можливість визначення конкурентного становища підприємства	Відсутність чіткого розуміння ефективності витрат на персонал
4	Аудит персоналу	Оцінка відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку; діагностика причин виникнення проблем з вини персоналу, а також оцінка їх важливості та можливості вирішення; формулювання конкретних рекомендацій для керівництва і служби управління персоналом з їх усунення	Дозволяє управляти кадровими процесами, отже, є своєрідним інструментом управління витратами на персонал	Неможливість оцінити віддачу від вкладень у персонал у вартісному вираженні
5	Метод оцінки рентабельності	Припускає розрахунок окупності витрат на персонал, тобто порівняння вкладених коштів та досягнутих фінансових показників	Дозволяє розрахувати віддачу від прямих витрат	Неповна оцінка ефективності витрат на персонал
6	Метод ключових показників ефективності	Становить орієнтири, які необхідні підприємству для досягнення поставлених цілей	Можливість управляти підприємством ефективніше через безпосередній вплив виконання кожного з ключових показників на досягнення загальної мети	Показники не відображають стратегічні цілі підприємства
7	Контролінг персоналу	Спрямований на підвищення ефективності системи управління персоналом, підтримку планування, управління та контролю витрат на персонал, а також на оптимізацію цих витрат	Дозволяє детально аналізувати витрати на персонал	Незастосованість даного методу в разі відсутності служби контролінгу на підприємстві
8	Система збалансованих показників	Є інструментом стратегічного та оперативного менеджменту, який дозволяє установити зв'язок стратегічної мети підприємства з бізнес-процесами і щоденними діями співробітників на кожному рівні управління, а також здійснювати контроль за їх реалізацією	Комплексна оцінка витрат на персонал дає змогу оцінити фінансові та нефінансові показники діяльності підприємства	Складність розрахунків та представлення результатів

Таким чином, перераховані методи поодиночі надають повної оцінки ефективності управління витратами на персонал, оскільки кожен з них має певні недоліки. Але для порівняльного аналізу і комплексної оцінки все-таки доцільно застосовувати методику системи балансових показників, яка дозволить системно встановити якісні і кількісні зв'язки між окремими системами функціонування підприємства. Можливість використання методу для вирішення багатьох завдань та його багатоаспектний характер дає підставу використовувати його для проведення комплексної оцінки ефективності управління витратами на персонал.

**Література:** 1. Оценка персонала как управленческая задача: эффективность, компетенции, деловые коммуникации / Т. А. Беркутова, Н. В. Крониковская, И. А. Мартянова, А. М. Пономарев. – Екатеринбург-Ижевск : Изд-во Института экономики УрО РАН, 2007. – 370 с. 2. Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства / С. Ю. Вігуржинська. – К. : Вид-во "Освіта", 2003. – 234 с. 3. Лысков А. О понятии эффективности затрат на персонал и ее оценки [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kapr.ru/articles/2003/10/3036.html>. 4. Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал / Я. Фитценц. – М. : Вершина, 2006. – 320 с. 5. Клейнер Г. Эффективность мезоэкономических систем переходного периода / Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 6. – С. 35–40. 6. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2003. – 230 с. 7. Панченко А. С. Оптимизация затрат на управление персоналом в системе контроллинга / А. С. Панченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. – № 2. – С. 239–241. 8. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 716 с.

## НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

*Анотація. Висвітлено окремі результати дослідження мотивації праці на підприємстві. Досліджено сферу мотиваційних очікувань працівників і розроблено рекомендації щодо створення системи нематеріальної мотивації праці на підприємстві.*

*Аннотация. Освещены отдельные результаты исследования мотивации труда на предприятии. Исследовано сферу мотивационных ожиданий работников и разработаны рекомендации по созданию системы нематериальной мотивации труда на предприятии.*

*Annotation. Some results of studying the work motivation at the company are highlighted. The scope of motivational expectations of employees is investigated and the recommendations for the establishment of nonmotivation of labor at the enterprise are worked out.*

*Ключові слова: нематеріальна мотивація, ефективність нематеріальної мотивації, оцінка ефективності нематеріальної мотивації.*

Головною метою, що спонукає людину до праці, є потреба в одержанні коштів для задоволення своїх інтересів. Праця в Україні на сьогоднішній день розглядається, в основному, лише як засіб заробітку, оскільки оплата праці працівників належить до витрат виробництва, а зниження собівартості продукції є одним з чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства. Тому керівники при побудові системи мотивації повинні приділяти значну увагу нематеріальним методам стимулювання працівників.

Мотивація праці є об'єктом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних економістів та науковців. Підвищення продуктивності трудової діяльності за рахунок мотивації висвітлено у працях економістів-класиків А. Сміта, Ф. Гілбрета, А. Маслоу, Ф. Герцберга, А. Афоніна, Р. Оуена, Д. Мак-Грегора, А. Врума. Багатогранно й ґрунтовно питання мотивації персоналу викладені в працях Аширова Д. А., Баткаєвої І. А., Беляєвої І. Ф., Кібанова А. Я., Колота А. М. Разом з тим недостатньо дослідженими залишаються питання розробки рекомендацій щодо створення системи нематеріальної мотивації праці.

Мета статті полягає в удосконаленні системи нематеріальної мотивації на підприємстві.

Мотивація – це процес свідомого й доцільного впливу на трудову поведінку людей. Мотивація працівників сприяє як формуванню, так і досягненню суспільно важливих цілей організації й завдяки цьому підтриманню рівноваги між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства; виконує функцію комунікації між керівництвом, власником організації та її працівниками. Мотивування стосується створення і підтримання взаємного порозуміння між підприємством та окремими групами людей або всередині груп.

Система мотивації має дві сторони. Одна сторона стосується рівня, диференціації структури та динаміки витрат на персонал, зокрема заробітної плати, створення системи стимулів до праці; друга – пов'язана зі стилем управління, що застосовується керівниками. Існує гнучка система мотивації управлінського персоналу підприємства, яка відповідає таким принципам: гнучкості, системності, відповідності, структурованості, відкритості для кожного працівника. Найчастіше до елементів мотивації зараховують: зміст та умови праці, відносини між працівниками, засоби адміністративного примусу, заохочення, переконання.

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін у системі мотивації персоналу, перш за все для працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації, спонукальні мотиви до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток.

В Україні лише в деяких окремих групах суспільства (молодь, підприємці) використовується поняття "неоматеріалістична мотивація", що не заперечує тяжіння до матеріального успіху, але розглядає його лише як передумову для самовираження і реалізації вищих інтересів та потреб, безпосередньо не пов'язаних із споживанням [1]. Отримання матеріальних благ розглядається як засіб здобуття свободи для самореалізації особистісного потенціалу.

Люди виступають творцями мотивів своєї економічної поведінки. Роботодавці відповідальні за те, щоб діяльність працівників не мала виражений характер бездумного виконання, щоб своєчасно та грамотно забезпечувати мотивування праці адекватними мотивами.

На думку професора Колота А. М., складовими нематеріальної (немонетарної) мотивації праці є: гуманізація праці; розвиток виробничої демократії; планування кар'єри; регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу; інформованість колективу. Класична програма гуманізації праці включає такі елементи, як: збагачення змісту праці, розвиток колективних форм організації праці,



покращення умов праці, раціоналізація режиму трудового процесу та відпочинку, підвищення якості життя. Прискорення НТП викликає до життя різноманітні нові форми і методи стимулювання творчої активності працівників. Задоволенню працівників із різним комплексом потреб сприяє використання такої форми організації праці, як участь персоналу в керуванні. Партиципативне управління сприяє задоволенню широкого кола потреб верхніх рівнів ієрархії: у причетності, досягненні, самореалізації і самоствердженні. Кооперація й почуття спільності інтересів адміністрації та працівників життєво необхідні для збереження конкурентних позицій підприємства в умовах інноваційних технологій і вимог ринку.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі [2, с. 314].

Застосування гнучких форм зайнятості допомагає роботодавцям маніпулювати кількістю та якістю робочої сили, виходячи з потреб розвитку підприємства й економічної ситуації; надає змогу періодично поновлювати знання, проходити професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації; регулює режими робочого часу працівників різних вікових груп, тобто створює умови для перспективного формування робочої сили.

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг. Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто подаються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат.

Таким чином, формування мотиваційного механізму на сучасному етапі відбувається при взаємодії як традиційних, так і нових ринкових чинників. Одні з них пов'язані з гуманізацією праці, інші – з формування особистості нового типу працівника. Важливо відмітити, що трансформація системи відносин з приводу підвищення продуктивності праці повинна відбуватися з урахуванням змін у трудових стимулах, цінностях, менталітеті населення на основі застосування специфічних суспільних методів регулювання динаміки трудових витрат.

Гарантованість зайнятості, прозору та чітку перспективу службового просування і її діяльності можна вважати безперечними пріоритетними чинниками трудової діяльності на сучасному підприємстві, особливо серед молоді, яка, по суті, є резервом трудового потенціалу будь-якого підприємства. Теоретично обґрунтовано та доведено практикою, що існує безпосередня залежність між рівнем інформованості колективу, а отже, "прозорістю" внутрішньоорганізаційної діяльності і мотиваційними настановами персоналу.

Нематеріальна мотивація спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальними розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій. Основний ефект, що досягається за допомогою нематеріальної мотивації, – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників у компанії.

Традиційно виділяють три групи нематеріальних чинників мотивації: ті, що не потребують інвестицій з боку компанії; ті, що потребують інвестицій та розподіляються безадресно; ті, що потребують інвестицій компанії та розподіляються адресно. До першої групи відносять: дошку пошани, поздоровлення з днем народження, вимпели та кубки найкращому співробітнику, залучення працівників до процесу прийняття оперативних рішень. До другої – підвищення якості трудового життя (організація харчування за рахунок компанії, забезпечення співробітників проїзними квитками, надання форми на конкретних робочих місцях, медичне страхування, покращення організаційно-технічних умов на робочому місці, надання деяким співробітникам права на "пільговий" робочий день) та зусилля компанії з організації внутрішньофірмового навчання і корпоративних свят як складової формування корпоративної культури.

До третьої групи системи мотивації слід віднести: надання безвідсоткової позики на покращення умов проживання, придбання товарів тривалого користування (у даному випадку стимулом буде не сума позики, а сама можливість вирішити матеріальні проблеми за допомогою компанії), повна чи часткова оплата відпочинку, оплата мобільного зв'язку, Інтернету, навчання за рахунок компанії (вважається, що оптимальним є співвідношення: 70 % – компанія, 30 % – співробітник; це підвищує відповідальність того, кого навчають) [3]. Вищезазначене, по суті, є складовими компенсаційного пакета, який формується за умови договору між працівником та роботодавцем.

З наведеного аналізу випливає, що мотивація праці – це спонукання людини до виробничої чи невиробничої діяльності для задоволення своїх матеріально-побутових потреб і запитів, яке досягається за рахунок її праці. Усі люди за своєю природою різні, а отже, неоднакові і їхні погляди щодо влади, визнання, успіху, відповідальності, просування у службовій діяльності, фінансової винагороди. Люди із внутрішньою мотивацією працюють із високою віддачею, охоплені почуттям задоволеності від результатів своєї роботи. Люди із зовнішньою мотивацією більше орієнтуються на зовнішнє задоволення бажань і потреб, які вони відчують. Стимульованого ж рівня результативності праці можна досягти, використовуючи різні системи мотивації, що винагороджують за вищу якість трудової діяльності.

---

**Література:** 1. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с. 2. Пустовар Я. П. Мотиваційний аспект менеджменту персоналу / Я. П. Пустовар // Вісник ХДУ. – Харків, 2001. – № 508. – С. 314. 3. [http://www.kpd.ua/articlesm/vse\\_o\\_distributsii\\_sistema\\_motivatsii\\_torgovog\\_o\\_personala](http://www.kpd.ua/articlesm/vse_o_distributsii_sistema_motivatsii_torgovog_o_personala).

## ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ БРЕНДА ПІДПРИЄМСТВА У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ

*Анотація. Розглянуто сутність брендингу та бренд-менеджменту, обґрунтовано послідовність основних етапів формування бренда в процесі управління для підвищення ефективності використання бренда підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрена сущность брендинга и бренд-менеджмента, обоснована последовательность основных этапов формирования бренда в процессе управления для повышения эффективности использования бренда предприятия.*

*Annotation. The essence of branding and brand-management is considered, the sequence of the stages of brand's forming in the process of management for the increase of enterprise's brand efficiency is grounded.*

*Ключові слова: брендинг, бренд-менеджмент, процес формування та використання бренда.*

Ф. Котлер та інші провідні західні фахівці відзначають, що професійні маркетологи повинні вміти створювати, підтримувати, захищати, посилювати і розширювати торгові марки, тобто управляти ними. Існуюча проблема теоретичного обґрунтування й практичних рекомендацій щодо створення системи управління брендом підприємства привертає все більшу увагу вітчизняних і зарубіжних вчених [1 – 8]. Проте питання формування бренда промислового підприємства та його використання вирішені недостатньо повно, що зумовлює актуальність даної статті. Тому метою статті є обґрунтування послідовності етапів формування бренда підприємства в процесі управління, оскільки це дозволить реалізувати заходи, необхідні для започаткування та розвитку брендингу на підприємстві, а також підвищити ефективність процесу управління брендом.

У вітчизняній та зарубіжній літературі існують відмінності у тлумаченні понять "брендинг" та "бренд-менеджмент". Тому в табл. 1 розглянемо точки зору вчених на визначення цих понять.

Таблиця 1

Точки зору вчених на поняття "брендинг" та "бренд-менеджмент"

Автор	Точка зору
Л. Мамлесва, В. Перція [ 1 ]	Брендинг – інтерактивний, цілеспрямований та забезпечений ресурсами процес індивідуалізації конкурентних переваг і маркетингової модернізації потреб, спрямований на зміну рейтингу соціальної та комерційної значущості споживчих властивостей, які просуваються, узгоджений з етичними принципами діяльності
О. Штовба [2]	Брендинг – це взаємопов'язані процеси створення, виведення та експлуатації товарного бренда
Д. Яцок [3]	Брендинг – це процес, діяльність щодо формування бренда, що заснована на спільному посиленому впливі на споживача таких мар-кетингових інструментів, як реклама і інших інструментів маркетингових комунікацій, у числі яких фірмовий стиль, упаковка, інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу тощо. Ці інструменти об'єднані певною ідеєю й однотипним оформленням, які виділяють продукт серед конкурентів і створюють його унікальний образ
Ф. Котлер, К. Келлер [4]	Бренд-менеджмент – процес розробки та реалізації програм і маркетингових заходів, спрямованих на створення й управління торговими марками з метою максимізації їх вартості
С. Велешук [5]	Бренд-менеджмент – це діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації підприємства та має спрямованість на забезпечення прихильності споживачів, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства, розвиток та зростання вартості основного нематеріального активу підприємства – капіталу бренда
Л. Мамлесва, В. Перція [1]	Бренд-менеджмент – це процес розробки програми розвитку бренда, пошуку найкращих шляхів її реалізації, створення планів управління ситуацією в умовах кризи з метою збільшення довгострокової ідентичності бренда
Д. Аакер [6]	Бренд-менеджмент переорієнтується на модель бренд-лідерства, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей і реалізацію довгострокових програм для створення капіталу бренда з метою досягнення конкурентних переваг та зростання прибутковості підприємства
Капферер Ж.-Н. [7]	Бренд-менеджмент – це діяльність, яка починається зі створення товару і спрямована на прийняття рішень щодо створення сильного бренда для зростання вартості капіталу бренда

Виходячи з наведених точок зору, принципів відмінностей у тлумаченні понять брендинг і бренд-менеджмент не має, але слід відзначити таке. Брендінг – це процес створення, формування бренда з використанням комплексу маркетингових комунікацій, спрямований на диференціацію товару і формування його унікального образу.



Бренд-менеджмент – це управлінська діяльність щодо створення, підтримки та розвитку бренда, спрямована на досягнення стратегічних цілей і реалізацію довгострокових програм (створення й підтримки конкурентних переваг бренда, позиціонування, підвищення лояльності споживачів та сили бренда) для зростання вартості капіталу бренда.

Оскільки об'єктом бренд-менеджменту є комплекс заходів, які виходять за межі брендингу, то можна стверджувати, що бренд-менеджмент є ширшим поняттям. Але першочерговим етапом брендингу та бренд-менеджменту виступає процес формування бренда.

Розглянемо існуючі методичні розробки щодо формування та використання бренда, запропоновані російськими та українськими вченими. Так, у роботі О. В. Кендюхова [8] запропоновано основні етапи процесу формування бренда, характеристика яких наведена в табл. 2.

Таблиця 2

#### Основні етапи формування бренда

№ п/п	Назва етапу	Характеристика
1	Визначення цінності бренда для покупців	Ідентифікація факторів привабливості бренда для споживача та складових сумарних витрат, пов'язаних з придбанням і експлуатацією бренда
2	Сегментація ринку	Визначення ситуації та призначення бренда, мотиви купівлі й використання, благ, які турбують сегмент, визначення ролей, покупка та використання, визначення профілю сегмента
3	Вибір цільового сегмента	Величина сегмента, зростання та прибутковість, відповідь на запитання, які відображають майбутнє становище бренда за умови його виходу на ринок, цільовий сегмент конкурентів, позиціонування
4	Створення бренда	Ядро бренда/основні обіцянки, особистість бренда, стосунки з брендом, характеристики продукту, розміщення, упаковки, ціни
5	Комунікації	Рекламні характеристики, ціннісна пропозиція, декларація позиціонування, лозунг, логотип/символи, вимір успіху бренда, спрямування комунікації

Запропонований Кендюховим О. В. процес формування бренда включає аналіз та сегментацію ринку, вибір цільових сегментів, позиціонування, створення бренда та формування ефективного набору маркетингових комунікацій для просування бренда. Слід погодитись з автором в необхідності перших трьох етапів, на підставі результатів яких створюється бренд і формуються маркетингові комунікації.

У роботі Л. Мамлеєвої, В. Перція [1] процес формування бренда розглядається в контексті створення товару. Етапи створення бренда поєднуються з такими етапами створення нового товару: пошук потреб шляхом задоволення ще незадоволених потреб або створення нових потреб, якщо є всі необхідні передумови в суспільстві та фінансові ресурси; створення нового товару; просування товару на ринок.

У роботі Д. Яцюка [3] запропоновано механізм формування бренда, який представлено у вигляді алгоритмічної структури з таких елементів:

- формування бізнес-ідеї бренда;
- аналіз ринку: сегментування, оцінка ємності ринку і його сегментів, динаміка ринку, "бенчмаркінг";
- створення якісного товару/послуги;
- ідентифікація та індивідуалізація товару;
- збільшення обсягу збуту майбутнього бренда;
- рекламні комунікації;
- формування значущості ідеології бренда на підприємстві;
- завоювання лояльності;
- зміцнення ідеї бренда у свідомості споживача;
- віра споживачів у цінності бренда й прирівнювання їх до власних;
- подальше управління брендом.

Таким чином, процес формування бренда ґрунтується на виконанні заходів з його розробки, а також на елементах бренд-менеджменту, оскільки значна кількість запропонованих елементів спрямована на підвищення сили бренда і подальші управлінські рішення щодо оцінки ефективності його використання. Слід відзначити, що остаточне формування бізнес-ідеї бренда доцільно здійснювати після аналізу ринку.

Узагальнюючи наведені точки зору вчених, пропонуються такі етапи формування бренда (табл. 3).

Таблиця 3

#### Характеристика основних етапів формування бренда

№ п/п	Назва етапу	Характеристика
1	2	3
1	Стратегічний маркетинг	Аналіз ринку та пошук ідеї створення бренда, враховуючи тенденції ринку і власні можливості підприємства
1.1	Аналіз ринку	Аналіз тенденцій у зовнішньому середовищі, динаміка розвитку ринку, оцінка ємності ринку і його сегментів, аналіз споживачів і конкурентів, прогноз розвитку ринку
1.2	Сегментація ринку	Визначення ситуації та призначення товару, провідних мотивів купівлі та використання, благ, які турбують сегмент, визначення ролей при купівлі, визначення профілю сегментів, оцінка привабливості сегментів

1	2	3
1.3	Вибір цільового сегмента та позиціонування	Величина сегмента, зростання та прибутковість, вибір цільових сегментів, ідентифікація факторів привабливості бренда для споживача та визначення ключових конкурентних переваг, які будуть в основі позиціонування
2	Створення бренда	Формування основної та розширеної ідентичності бренда (сутність, ім'я, одяг (логотип, шрифт, стиль подачі, упаковка, службові надписи, форми співробітників, оформлення точок продажу), тестування, біблія (довідник бренда, який є основою програми розробки та розвитку бренда)
3	Маркетингові комунікації	Вибір ефективних способів маркетингових комунікацій для взаємодії з потенційними споживачами та доведення до них функціональних та емоційних складових бренда
4	Реалізація	Реалізації програми створення бренда і виводу його на ринок, навчання співробітників підприємства основним елементам бренда, формування значущості ідеології бренда
5	Оцінка ефективності	Аналіз реалізації програми та досягнення поставлених цілей, оцінка сили та капіталу бренда

Таким чином, основними етапами процесу формування і викорис-тання бренда є такі: стратегічний маркетинг, створення бренда, маркетингові комунікації, реалізація, тобто впровадження пропозицій з формування бренда, оцінка його ефективності.

**Література:** 1. Мамлеева Л. Анатомія бренда / Л. Мамлеева, В. Перція. – М. : ЮНИТИ, 2006. – 217 с. 2. Штовба О. В. Товарний брендинг підприємств та шляхи забезпечення його ефективності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / О. В. Штовба. – Хмельницький, 2006. – 20 с. 3. Яцок Д. В. Управління рекламною діяльністю в системі брендингу на ринку продовольчих товарів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 " Економіка та управління підприємствами" (за видами економічної діяльності) / Д. В. Яцок. – К, 2008. – 20 с. 4. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – [12-е изд.]. – СПб. : Питер, 2006. – 816 с. 5. Велешук С. С. Бренд-менеджмент в стратегічному розвитку підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" (за видами економічної діяльності) / С. С. Велешук. – К., 2008. – 20 с. 6. Аакер Д. Бренд-лидерство – новая концепция брендинга / Д. Аакер, Э. Йохимштайлер. – М. : ИД Гребенникова, 2003. – 380 с. 7. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / Жан-Ноэль Капферер ; [пер. с англ. Е. В. Виноградовой ; под общ. ред. В. Н. Домнина]. – М. : Вершина, 2007. – 448 с. 8. Стратегія ефективного брендингу : монографія / О. В. Кендюхов, С. М. Димитрова, Л. А. Радкевич, О. В. Кужилева ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : Вид-во "Вебер", 2009. – 280 с.

УДК 334.735:331.108 (477)

**Черчик О. М.**

**Авраменко М. С.**

## ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СИСТЕМИ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ

*Анотация. Розглянуто підходи до процесу формування кадрового потенціалу підприємств системи споживчої кооперації України.*

*Аннотация. Рассмотрено подходы к процессу формирования кадрового потенциала предприятий системы потребительской кооперации Украины.*

*Annotation. The approaches to the staff potential formation of consumer cooperative enterprises in Ukraine are considered.*

*Ключові слова: кадровий потенціал, споживча кооперація, управління.*



За період економічної кризи в Україні нарізла необхідність значно посилити увагу до проблем формування та використання кадрового потенціалу. Для підвищення ефективності управління підприємствами системи споживчої кооперації України необхідно процес формування їх кадрового потенціалу здійснювати шляхом побудови кадрових ресурсів і компетентності таким чином, щоб результат їх взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних й оперативних цілей діяльності підприємств.

Аналіз наукової літератури з даного питання виявив існування різноманітних підходів щодо формування та управління кадровим потенціалом підприємств: системний підхід, маркетинговий, функціональний, інноваційний, нормативний, комплексний, інтеграційний, динамічний, оптимізаційний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний, структурний, економічний, органічний, гуманістичний [1; 2]. Значний вклад у розгляд та вирішення проблем кадрового потенціалу зробили Грішнова О. А., Генкін Б. М., Осовська Г. В., Бортник В. А., Базаров Т. Ю., Заславська Т. І., Орбан-Лембрик Л. Е. Проте серед різноманітної літератури спостерігається відсутність підходів, які б урахували психологічні, моральні та етичні особливості і можливості працівників, їх вплив на діяльність підприємств споживчої кооперації, взаємозв'язок та взаємодію із зовнішнім середовищем. Ефективне управління підприємствами, спрямоване на підвищення продуктивності праці, зростання їх іміджу в зовнішньому середовищі, неможливе без урахування цих факторів.

Мета статті – обґрунтувати підходи до процесу формування кадрового потенціалу підприємств системи споживчої кооперації України з метою підвищення ефективності їх управління.

Ефективна управлінська діяльність неможлива без пізнання й використання соціальних та психологічних законів, оскільки вона пов'язана із взаємодією між людьми.

Соціально-психологічні закономірності в управлінській діяльності походять із суспільної та біологічної зумовленості людської поведінки, міжособистісних, міжгрупових, внутрішньоособистісних людських відносин, які характеризують ставлення людей до праці, накопичення й використання ними свого потенціалу. Завданням управління є найоптимальніше з точки зору соціальних і психологічних потреб залучення людей до процесу управлінської діяльності.

Урахування дії соціальних і психологічних законів і закономірностей дозволив виокремити автором такі підходи до процесу формування кадрового потенціалу підприємств системи споживчої кооперації України:

1. Соціально-психологічний підхід. Особистісний чинник – важливий психологічний компонент, що наділяє індивідуальними особливостями будь-яку діяльність. Якісно нові процеси в управлінні зумовили зміни нормативних вимог до керівників, їх технічної компетентності, здатності орієнтуватися в інформаційних потоках, уміння використовувати засоби ділового спілкування, створювати працездатні колективи з людей, які дотримуються різних принципів і цінностей. Соціально-психологічний підхід повинен передбачати соціально-психологічні особливості діяльності керівника, який взаємодіє із соціальним оточенням, пошук стійких рис керівників, що виявляються у способах взаємодії з підлеглими і визначають ефективність управління. Зосереджуючись на економічних проблемах в системі управління, вчені та керівники підприємств звертають мало уваги на загальні закономірності управлінської діяльності. Тому в межах цього підходу керівники підприємств споживчої кооперації повинні зосереджуватися: на вивченні та виявленні психологічних особливостей людини та управлінської діяльності, характеристик та якостей, необхідних для ефективної та успішної діяльності підприємства; на особливостях взаємодії та взаємозв'язку працівників підприємства.

За Орбан-Лембрик Л. Е., спільна діяльність, яка стосується управлінської сфери, поширюється як на специфіку функціонування груп керівників, так і на особливості використання потенціалу підлеглих у прийнятті рішень та розв'язанні завдань [3, с. 87]. Тому соціально-психологічний підхід щодо управління кадрами повинен передбачати поведінку і реакції працівників, оцінювати їх поведінку, допомагати приймати заходи щодо усунення недоліків, становлення та розвитку потенціалу працівників із урахуванням їх індивідуальних, соціально-психологічних, мотиваційних особливостей та можливостей. Це сприятиме отриманню значного соціального, економічного та морального ефекту на підприємстві. Адже недбале ставлення до психологічних ресурсів може спричинити загострення суперечностей, непорозумінь, конфліктів, плинність кадрів тощо.

2. Морально-етичний підхід. Моральні, правові, культурні вимоги суспільства, у якому здійснюється управлінська діяльність і функціонують суб'єкти та об'єкти управління, виявляються в традиціях, правилах поведінки, культурних цінностях, які визначають розвиток спрямованості особистості керівника (колективних суб'єктів управління), рис його характеру, зміст знань, його звички й здібності. Зростання ролі морально-психологічного чинника в управлінні є закономірним для цивілізованої економіки, адже моральність – це вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості здійснення моральних дій та вчинків [3, с. 144].

Як зазначають учені-психологи, неетична поведінка керівника є деструктивним, деморалізуючим чинником, що може зруйнувати психологічну цілісність організації.

Морально-етичний підхід зобов'язує керівника відрізнати правильну поведінку підлеглих від неправильної, розкриває психічну природу конкретних виявів поведінки та умови формування моральних явищ. Моральні переконання, моральні якості (почуття відповідальності, совість, безкомпромісність тощо), моральні звички, здібності та дії, регулюють процес формування професійних навичок працівників. Високий рівень моральної культури працівника дає людині змогу свідомо долати негативні риси свого характеру, розвивати свій інтелектуальний, творчий, фізичний потенціал.

Висока морально-етична поведінка – візитна картка ділової людини, що рекламує себе, підприємство, свій бізнес. Це важлива умова повноцінного розвитку працівника. Тому професійні якості людини необхідно розглядати разом з її моральними нормами. Досвід ринкової економіки підтверджує ефективність, базовану на принципах справедливості, порядності, визнанні прав людини, гуманізму управлінських дій, що володіє морально-виховними можливостями.

Психологи стверджують, що здійснивши моральний вчинок, людина відчуває почуття задоволення, усвідомлює, що її совість чиста. І навпаки, усвідомлення, що вчинок далекий від норм

моралі, позбавляє людину внутрішньої рівноваги. Тривалі переживання щодо правильності морального вибору в управлінській ситуації спричинюють психічні перевантаження з усіма їх наслідками [3, с. 256].

Основними принципами морально-психологічного підходу мають бути: гуманізм і демократизм; соціальна справедливість; суверенність особистості (особиста гідність кожного є недоторканою); розкриття інтелектуального потенціалу людей, які працюють поруч; постійне вивчення людей, знання їх потреб та інтересів; дбайливе ставлення до природи; особистий приклад безперервності духовного і професійного вдосконалення.

Усвідомлення економічної та соціальної цінності морально-етичного потенціалу працівників підвищує їх професійну цікавість до оволодіння знаннями та навичками діагностування стану морального здоров'я працівників, морально-психологічного клімату, у якому вони працюють, надає можливість розробляти рекомендації щодо прийняття ефективних заходів усунення його недоліків.

3. Діяльнісний підхід. Це методологічний принцип, основою якого є категорія предметної діяльності людини (групи людей, соціуму в цілому) [4]. Згідно з цим підходом розвиток потенціалу працівника відбувається в процесі включення його в різні види діяльності.

Людина виявляє себе не тільки як виконавець конкретної роботи чи функції, вона проявляє зацікавленість у тому, як організована робота, в яких умовах вона працює, як особиста праця впливає на діяльність підприємства. Тобто у людини є природне прагнення брати участь у процесах, які відбуваються на підприємстві, але які при цьому виходять за межі її компетенції, роботи та завдань.

Діяльнісний підхід має передбачати визначення мети, засобів, процесу і результату дій керівника в процесі формування та управління кадровим потенціалом. Залучення працівників у діяльність підприємств системи споживчої кооперації України сприятиме активізації творчості та винахідницької діяльності працівників, підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних потреб працівника, мотивуватиме його до ефективнішої праці, кращому виконанню своєї роботи, з більшою віддачею, якісно та продуктивно, тобто відбуватиметься більш повне використання потенціалу працівників підприємства.

Таким чином, у правлінська діяльність відповідно до інтелектуального, комунікативного та професійного потенціалу працівника, природних задатків і таланту, здібностей і вмінь може бути ефективною в конкретному морально-психологічному, соціокультурному та етнопсихологічному середовищі. Розглянуті та запропоновані підходи зумовлюють тип і спрямованість працівників у процесі економічної діяльності. Соціальне середовище, економічні та ринкові відносини можуть прискорювати чи затримувати вияв і розвиток особистісних особливостей людини, але не можуть нейтралізувати їх. Соціально-психологічні, морально-етичні та діяльнісні детермінанти впливають на формування, розвиток, управління потенціалом працівників, їх мотиваційну сферу, умови праці, способи залучення вмінь, знань та навичок до професійної діяльності; визначають ставлення працівників як до себе, так і до оточуючих у зовнішньому середовищі.

**Література:** 1. Бортник В. А. Кадровий потенціал: оцінка і перспективи підвищення / В. А. Бортник // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2007. – № 1(6). – С. 50–53. 2. Краснокутська Н. В. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н. В. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – С. 238–251. 3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навчальний посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 567 с. 4. Шкуркіна В. М. Методологічні засади менеджменту соціокультурної діяльності / В. М. Шкуркіна // Вісник ХДАК. – 2010. – № 29. – С. 8–11.

УДК 543.01

**Кондрат І. Ю.**

**Єсіна Л. К.**

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

*Анотація. Розглянуто проблеми вищої освіти в Україні, зокрема питання формування та удосконалення її фінансового механізму і шляхи їх вирішення.*

*Анотация. Рассмотрены проблемы высшего образования в Украине, в частности вопросы формирования и совершенствования ее финансового механизма и пути их решения.*

*Annotation. The problems of high education in Ukraine, including the formation and improvement of its financial mechanism, and the ways of their solution are studied.*

*Ключові слова: вища освіта, фінансовий механізм, проблеми вищої освіти.*

© Кондрат І. Ю., Єсіна Л. К., 2011



Після тривалої індустріалізації наприкінці ХХ століття суспільство почало переорієнтовуватись на новий інтелектуально-інформаційний шлях розвитку. У центрі уваги економіки майбутнього стає сфера науки і освіти, а знання набувають статусу найціннішого та найдефіцитнішого фактора. Ефективність системи вищої освіти значною мірою залежить від рівня фінансування, що обумовлено специфічними особливостями формування та реалізації її фінансового механізму, основними складовими якого є фінансове забезпечення, фінансове регулювання й система важелів і інструментів впливу [1]. Сьогодні фінансовий механізм вищої освіти в Україні є недостатньо дієвим, оскільки не може вирішити існуючі проблеми та забезпечити пошук резервів удосконалення фінансового забезпечення.

Проблематику та ідеї вирішення актуальних проблем вищої освіти в Україні було досліджено і проаналізовано у працях таких економістів: С. Салила [1], В. Андрущенко [2], Т. Боголіб [3], Б. Данилишина [4], В. Сафонові [5], С. Сидоренко [6] та ін. В. Андрущенко дослідив, що основним джерелом фінансового забезпечення освіти в Україні, як і в інших країнах світу, є державний бюджет, оскільки саме держава повинна забезпечувати перспективний розвиток окремих сфер суспільства і галузей народного господарства. На думку вченого, поряд з державним фінансуванням освіти слід паралельно залучати додаткові джерела, наприклад кошти підприємств приватних форм власності, куди спрямовуються на роботу випускники [2]. Т. Боголіб вважає, що основною проблемою вищої освіти в Україні є недостатнє її фінансове забезпечення. Для вирішення цієї проблеми було запропоновано диференційований підхід до потреб кожного навчального закладу в коштах, перехід від централізованого розподілу бюджетних коштів до децентралізованого, а також використання механізму муніципальної позики [3]. На думку Б. Данилишина, для ефективного системи вищої освіти слід розробити фінансовий механізм діяльності ВНЗ країни з урахування вимог Болонського процесу та нових освітніх стандартів [4]. Дослідження системи державного замовлення у сфері освіти було проведено С. Салилою. Науковець вважає, що для вирішення сучасних проблем вищої освіти слід усунути дисбаланс між попитом та пропозицією на роботу силу вже на рівні підготовки фахівців у навчальних закладах [1]. В. Сафонов запропонувала запровадити нові стандарти вищої освіти, що дадуть змогу встановити реальні розміри плати за навчання [5]. За твердженнями О. Сидоренка, основною проблемою вищої освіти в Україні є існування необґрунтованої кількості ВНЗ і бюджетних місць у них. Саме це, на його думку, породжує зниження ефективності системи освіти в цілому, оскільки зростає кількість безробітних серед випускників цих ВНЗ [6].

Основними цілями статті є виявлення проблем вищої освіти в Україні та пошук шляхів її вирішення.

Підписавши Болонську декларацію, Україна увійшла до єдиного європейського освітнього простору. Сьогодні пріоритетним завданням вищої школи в Україні є забезпечення якісної вищої освіти, яка сприятиме підвищенню добробуту споживачів освітніх послуг, роботодавців, суспільства в цілому. Основним джерелом багатства стають інтелект, знання, вміння знаходити нестандартні рішення, адже саме інтелектуальний капітал є найважливішим чинником становлення в Україні економіки знань [7].

Останніми роками як в науковій літературі, так і в періодичній дуже часто піднімається питання про зниження якості вітчизняної системи вищої освіти. Підставою для таких заяв є: збільшення кількості українських студентів та ВНЗ, зростання кількості випускників, що працевлаштовуються не за одержаною спеціальністю, велика частка безробітних з вищою освітою, відсутність диференціації заробітної плати залежно від рівня освіти, недостатнє фінансування вищої освіти та ін.

Для прикладу, у 2009 році загальні витрати на вищу освіту в Україні в середньому становили 1,6 % ВВП [8], у 2010 році – 1,8 % ВВП [9]. У країнах ЄС – в середньому 2,3 % ВВП [3; 4]. Державні видатки на освіту в Україні у 2009 році складають 6,54 % від загальних державних видатків [8], у 2010 році – 6,79 % [9]. У країнах Західної Європи державні видатки на освіту становлять 12 % від загальних державних видатків [4].

Значна кількість науковців вважають, що саме низьке фінансування та незадовільний фінансовий механізм системи вищої освіти породжує більшість проблем в освітній галузі. Фінансовий механізм вищих закладів освіти – це сукупність елементів державного впливу на розвиток вищої освіти і науки, що ґрунтується на фінансовому забезпеченні, регулюванні, системі управління, що полягає у взаємодії фінансових індикаторів і фінансових інструментів [2]. Фінансове забезпечення у сфері вищої освіти, як основи створення фінансових ресурсів, проявляється у визначенні джерел формування та напрямів їх використання і здійснюється у таких формах: самофінансування, бюджетне фінансування та кредитування.

В Україні вищі навчальні заклади належать до державної, комунальної та приватної форм власності. Звичайно це буде обумовлювати різноманітність підходів до формування фінансового механізму фінансування вищої освіти та вибору відповідних форм фінансового забезпечення. Для державних та комунальних закладів освіти фінансування здійснюється за рахунок бюджетних коштів. Для вищих навчальних закладів приватної форми власності характерний фінансовий механізм на засадах самофінансування, окрім того, для фінансування можуть застосовуватись кредити банків [6].

Зважаючи на особливості фінансових відносин у системі вищої школи, в сучасних умовах розвитку економіки її фінансовий механізм повинен базуватися на поєднанні двох складових: державного регулювання та ринкового саморегулювання. Державне регулювання в даному випадку можна вважати визначальним, оскільки саме держава виступає основним замовником фахівців, що впливає на формування попиту та пропозиції на ринку праці. Інструментами державного регулювання виступають ліцензування освітніх послуг, атестація та акредитація ВНЗ, види платних послуг, організація навчального процесу та ін. [10].

Удосконалення фінансового механізму вищої освіти полягає в розширенні традиційних та пошуку і реалізації на практиці нових джерел фінансування. Вітчизняний досвід свідчить, що державний бюджет є основним джерелом фінансування освіти. Це пояснюється не лише історичними традиціями, а й тим, що саме на державу покладений обов'язок забезпечувати поточний та перспективний розвиток країни в цілому [2]. Сфера освіти потребує довгострокових та часто ризикованих інвестицій, що є достатньо невідповідним для приватного сектору. Проте істотним джерелом фінансування вищої освіти в Україні мають стати кошти підприємств приватної форми власності, куди спрямовуються на роботу випускники. Оскільки зазвичай власники цих підприємств використовують фахівців, які закінчили державний ВНЗ та навчалися за державні кошти, не витрачаючи на це зусиль і коштів.

Проаналізувавши сучасний стан та проблеми вищої освіти в Україні, доцільно запропонувати низку заходів для їх вирішення:

активізування інвестиційних процесів у сфері освіти, доведення фінансування освіти до встановлених законом 10 % ВВП; диверсифікація джерел фінансування навчальних закладів, проте основним джерелом повинен залишатись державний бюджет; заміна витратного механізму виділення коштів з бюджету на цільовий;

підготовка спеціалістів відповідно до вимог роботодавців, здатних до самостійної праці, постійного оновлення своїх знань згідно з принципом "освіта впродовж трудового життя";

дотримання відповідності обсягів і структури підготовки фахівців потребам національної економіки згідно з прогнозом Міністерства економіки України;

працевлаштування випускників ВНЗ шляхом економічного стимулювання підприємств, що створюють робочі місця для молоді; забезпечення першим місцем роботи спеціалістів, які вчилися на замовлення.

Однією із семи "Цілей розвитку тисячоліття. Україна – 2010" є забезпечення якісної освіти впродовж життя. Пріоритетними завданнями розвитку сфери освіти є підвищення якості освітніх послуг, забезпечення рівного доступу до якісної освіти, підвищення конкурентоспроможності національної системи освіти та її інтеграція в єдиний європейський освітній простір. Досягнення цієї мети неможливе без масштабних інвестицій в освітню сферу, удосконалення її фінансового механізму для забезпечення потреб споживачів освітніх послуг, роботодавців, суспільства в цілому.

**Література:** 1. Салила С. Я. Фінансове забезпечення вищої освіти : монографія / С. Я. Салила. – Запоріжжя : ЗЦНТЕІ, 2007. – С. 252. 2. Андрущенко В. Інноваційний розвиток освіти в стратегії "українського прориву" / В. Андрущенко // Вища освіта України. – 2008. – № 2. – С. 10–17. 3. Боголіб Т. М. Вдосконалення фінансового забезпечення вищої освіти / Т. М. Боголіб // Вісник ТДЕУ. – 2006. – № 3. – С. 76–87. 4. Данилишин Б. М. Освіта, наука і виробництво у контексті вимог Болонської декларації / Б. М. Данилишин // Вісник НАН України. – 2007. – № 3. – С. 14–22. 5. Сафонова В. Є. Удосконалення соціально-економічного механізму функціонування закладів вищої освіти в Україні / В. Є. Сафонова // Стратегічні пріоритети. – 2009. – № 2(11). – С. 102–109. 6. Поплавська Ж. В. Інтелектуальний капітал економіки знань / Ж. В. Поплавська, В. Г. Поплавський // Вісник НАН України. – 2007. – № 2. – С. 52–61. 7. Сидоренко О. Л. Приватна вища освіта: шляхи України у світовому вимірі : монографія / О. Л. Сидоренко. – Х. : Основа, 2000. – С. 256. 8. Закон України "Про державний бюджет на 2009 рік" № 835-IV від 26.12.08 – С. 269 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://seach.ligazakon.ua>. 9. Закон України "Про державний бюджет на 2010 рік" № 2154-VI від 27.04.10. – С. 321 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://seach.ligazakon.ua>. 10. Тимошенко О. В. Особливості реалізації фінансового механізму системи вищої освіти в Україні / О. В. Тимошенко // Економічний вісник НГУ. – 2009. – № 1. – С. 123–130.

УДК 332.12:005.332.4

**Боярська О. В.**

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ РЕГІОНУ В СИСТЕМІ ФАКТОРІВ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

*Анотація. Теоретична аргументація проблеми виникнення та посилення конкуренції розглянута відносно регіональних економічних систем, утворених продуктивними силами. Уточнюється трактовка визначення термінів "регіональна конкурентоспроможність", "регіональні конкурентні переваги".*

*Аннотация. Теоретическая аргументация проблемы возникновения и усиления конкуренции рассматривается с позиций региональных экономических систем, образованных производительными силами. Уточняется трактовка определения терминов "региональная конкурентоспособность", "региональные конкурентные преимущества".*

*Annotation. Theoretical argumentation of arising and increasing competition from the point of view of regional economic systems, which are formed by productive forces, is considered. The interpretation of the terms "regional competitiveness", "competitive advantages" is specified.*

*Ключові слова: регіон, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, сталий розвиток.*

Доцільно відзначити, що конкурентне середовище у ринковому просторі формують регіони – суб'єкти господарювання держави, інтереси яких перетинаються. Реалізація ідеї успішного територіального розвитку неможлива без формування сильних дієздатних регіонів, які відіграють ключову роль у побудові конкурентоспроможної економіки як на регіональному, так і державному рівнях.

Регіон як соціально-економічна просторова цілісність, що характеризується структурою виробництва, наявністю всіх форм власності, концентрацією населення, робочих місць, умов духовного



життя людини, а також має місцеві органи управління своєю територією, відзеркалює все різноманіття елементів продуктивних сил, господарських зв'язків, безпосередньо територіальний простір [1]. Зазначимо, що у цій єдності регіон визначають як простір – економічний, культурний, ментальний і політико-адміністративний, тобто таке середовище, у якому зосереджені та взаємодіють природні й матеріальні ресурси, фінанси, інформація та інше, що сприяють утворенню між собою міцних зв'язків [2]. Однак між регіонами існують певні відмінності в можливостях забезпечення конкурентного середовища, що залежить від рівня розвитку виробництва регіональних систем та ступеня впливу на їх економічну структуру природнокліматичних і ресурсних чинників.

Ключовою характеристикою регіональної конкурентоспроможності є визначеність її результатів, при цьому стрижневим виступає зростання добробуту, що асоціюється не тільки з підвищенням рівня життя, зростанням реальних доходів, а також зі стійкістю цієї динаміки, підвищенням якості соціального та екологічного середовища. Вимога стійкості зростання та створення сприятливого соціального середовища означає, що конкурентоспроможність не повинна бути короткостроковим феноменом.

Іноді конкурентоспроможність регіону пов'язується в першу чергу з географічним положенням і наявністю ресурсів, які визначають спеціалізацію території та структуру виробництва. Однак у сучасних умовах у глобальній конкуренції значення набувають не тільки вироблена продукція, але і умови, що створюються в регіоні та визначення привабливості території. Якщо раніше основним індикатором успіху було масове виробництво та зростання його ефективності в результаті розширення, то сьогодні здебільшого важливу роль відіграють інновації й здатність до гнучкості виробничих одиниць. Трансформація виробничих моделей змінює вимоги до розміщення виробництв. На зміну класичним порівняльним перевагам (низька собівартість факторів виробництва і мінімізація транспортних витрат) суттєву роль відіграють процеси створення соціально-економічних умов, що дозволяють розвивати інноваційний потенціал. Ці умови значною мірою визначаються регіональною політикою. Ключовими характеристиками регіонального середовища, з точки зору інноваційного розвитку, є здатність до оволодіння виробничими процесами, технологічними змінами та еволюцією ринку, системою культурних цінностей, а також накопиченим суспільним капіталом, виробничим, науковим, інфраструктурним потенціалами. Отже, трансформація економічної моделі збільшує вимоги до регіонального середовища, розширюючи систему детермінант регіональної конкурентоспроможності, вагомість політичних кроків і рішень, що приймаються.

Стосовно певних етапів розвитку суспільства існуючі джерела конкурентоспроможності відіграють різну роль. Доцільно виокремити деякі параметри стійкості ресурсів, що є основою конкурентних переваг організації: довговічність – швидкість, з якою ресурси старіють і втрачають цінність; прозорість як швидкість, з якою конкуренти можуть отримати інформацію й усвідомити сутність ресурсів організації; переносимість – здатність конкурентів придбати дані ресурси; копіювання – здатність конкурентів успішно застосовувати аналогічні ресурси у своїй діяльності.

Стійкість конкурентних переваг у регіональному вимірі залежить, насамперед, від: тривалості життєвого циклу цінності; стійкості до змін зовнішнього середовища, що може знижувати цінність конкурентних переваг регіону; стійкості до руйнування переваг за рахунок копіювання цінностей конкурентами, якщо зазначені будуть мати таку ж цінність, то їх становище зрівняється. Звідси завданням відносно досягнення стійкості конкурентної переваги є формування особливої унікальності, цінності, яка не піддається копіюванню.

Сьогодні розглядаються такі концепції стійкої конкурентної переваги: концепція захищеного позиціонування на ринку і концепція унікальної ресурсної бази підприємства. Згідно з першою, стійка перевага полягає у виборі та утриманні ринкової ніші, зосередження зусиль на певному вузькому напрямку діяльності. Однак це не може бути застосовано у практиці всіх регіонів, а може бути використано окремо. Відповідно до концепції унікальної ресурсної бази стійкі конкурентні переваги забезпечуються не копіювальними внутрішніми ресурсами. Цей підхід є продуктивним для більш широкого кола регіонів і розвивається далі. Відтак можна запропонувати поняття конкурентоспроможності регіону як спроможність території опанувати факторами регіонального розвитку та сформувати джерела конкурентних переваг, що забезпечують економічне зростання та підвищення якості рівня життя населення регіону. Саме конкурентні переваги забезпечують конкурентоспроможність. Результатом використання конкурентних переваг стає наявність власних можливостей для впровадження у практику передових ідей, стабільність і стійкість (у тому числі і політична) до змін на ринку, висока привабливість для інвесторів і кредиторів [3, с. 207; 4, с. 145].

Конкурентоспроможності притаманні тимчасові параметри. У статистичному розумінні конкурентоспроможність – це здатність конкурувати в сучасному просторі. У динамічному аспекті конкурентоспроможність проявляється у здатності до її підвищення та підтриманні досягнутого рівня. Отже конкурентоспроможність є проявом можливостей регіону пристосовуватися до умов, що змінюються з точки зору поліпшення позиції серед конкуруючих регіонів.

Динамічний підхід полягає в забезпеченні сталості, що, перш за все, виявляється в конкурентоспроможності продукції підприємств регіону та факторів виробництва, що залежать від загальних макроекономічних умов. Регіон безпосередньо може вплинути на розвиток конкурентного середовища, що сприятиме підвищенню якості економічної діяльності підприємств (на "вході" та "виході"). Цей вплив може здійснюватися за допомогою бюджетних обмежень, податкової політики, відповідних адміністративних умов бізнесу, зниження трансакційних витрат, поліпшення умов життя, які формують особливі фактори виробництва, властиві певній регіональній економічній системі. Крім того, вплив може поширюватися і на соціальну систему: освіту, охорону здоров'я, стан навколишнього середовища, рівень злочинності в регіоні. Конкурентоспроможність пов'язана зі створенням у регіональному просторі умов стимулювання різних учасників господарювання для прояву ініціативи та самостійності, самоуправління і самоорганізації.

Регіональна конкурентоспроможність означає не лише здатність ефективно використовувати територіальні ресурси, а й здатність впливати на макроекономічну політику, відстоювати належні інтереси та формувати необхідне внутрішнє середовище. Тобто регіон як суб'єкт господарювання повинен розробляти стратегію і тактику розвитку, забезпечувати конкурентні переваги територіального простору, його науково-технічний потенціал, що має застосовуватися у підприємницькій діяльності.



Відзначимо і таку рису конкурентоспроможності регіону як єдиного цілого – здатність отримувати вигоду з наявних ресурсів шляхом їх нових комбінацій, тобто здатність до прагматизму і підприємництва. Конкурентоспроможність виявляє здатність створювати і використовувати конкурентні ресурси раніше за інших та відповідним чином представляти їх потенційному споживачеві. Підприємницький підхід полягає у впровадженні цієї унікальності регіону в систему споживчих переваг цільових ринків [3].

Можна констатувати, що конкурентоспроможний регіон – це такий регіон, у якому існує можливість створення нових структурних комбінацій шляхом використання людських та матеріальних ресурсів, що уможлиблює комерціалізацію продуктів території, котрій сприяє технічна та соціальна інфраструктура, а також існуючі зв'язки.

Таким чином, у сучасних умовах сталий регіональний розвиток передбачає постійне зростання конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів територіального простору. Порівняльні переваги регіональної економічної системи дозволяють знаходити найбільш конкурентні позиції, фактори привабливості окремих територій, що сприятимуть зростанню життєвого рівня населення та виробничого потенціалу регіону, суспільно-економічному розвитку країни в цілому.

**Література:** 1. Силина С. Маркетинговая концепция управления региональным развитием / С. Силина // Маркетинг. – 2004. – № 1(74). – С. 29–42 2. Пашманов Э. Л. Основные направления исследований социально-экономического регионального развития / Э. Л. Пашманов // Регионология. – 2005. – № 4. – С. 3–21. 3. Миргородская Е. О. Конкурентоспособность как интегральное свойство рыночной системы хозяйствования / Е. О. Миргородская // Философия хозяйства. – 2005. – № 4. – С. 203–212. 4. Воротников А. Стратегия повышения конкурентоспособности региона / А. Воротников // Экономические стратегии. – 2001. – № 5 – 6. – С. 144–146. 5. Говорова Н. Конкурентоспособность – основной фактор развития современной экономики / Н. Говорова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 4. – С. 25–37.

УДК 332.146(477.54)

**Коршунов Є. А.**

## **ОПТИМІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОСТІ ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ НА ПІДСТАВІ КОНЦЕПЦІЇ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ**

*Анотація. Проаналізовано загальні тенденції розвитку промисловості Харківського регіону, виділено основні наслідки глобальної економічної кризи для промислових підприємств, обґрунтовано актуальність використання концепції трансакційних витрат.*

*Аннотация. Проанализированы общие тенденции развития промышленности Харьковского региона, выделены основные последствия глобального экономического кризиса для промышленных предприятий, обосновано актуальность использования концепции трансакционных расходов.*

*Annotation. The overall trends of industrial development in Kharkiv region are analyzed, the main impacts of the global economic crisis for the industry are highlighted, the urgency of the concept of transaction costs is grounded.*

*Ключові слова: промисловість, оптимізація, трансакційні витрати.*

В умовах кризових явищ, у яких здійснюють свою діяльність промислові підприємства Харківського регіону, на перший план виходить пошук напрямів оптимізації їх діяльності, саме цим і обумовлене дане дослідження.

Мета дослідження – пошук напрямів оптимізації діяльності промислових підприємств Харківського регіону.

Аналізуючи промисловість Харківського регіону, на думку автора, треба виділити два етапи її розвитку : перший – 2005 – 2008 рр. та другий – після 2008 р., тобто докризовий та кризовий. Протягом 2005 – 2008 рр. як і в промисловості України, так і в промисловості Харківського регіону відбувались позитивні тенденції розвитку, які слід пов'язати з такими причинами: збільшення обсягу виробництва промислової продукції; розвиток інфраструктурних елементів ринку; укріплення коопераційних зв'язків; збільшення обсягів інвестицій; збільшення експортного потенціалу регіону внаслідок збільшення світового попиту на продукцію, що виробляється; збільшення відпускних цін на промислову продукцію.

При настанні світової економічної кризи, четвертий квартал 2008 – початок 2009 рр., яка охопила і підприємства Харківського регіону, усі зазначені вище причини мали зворотні значення.

Далі проаналізуємо основні показники, які характеризують розвиток промисловості. Розпочнемо з індексів обсягів продукції промисловості Харківського регіону в загальнодержавному масштабі. Представимо їх у табл. 1 [1 – 4].

Таблиця 1

**Індекси обсягів продукції промисловості Харківського регіону в загальнодержавному масштабі, %**

Показник	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
Індекс обсягів продукції промисловості	112,5	105,9	109,6	103,6	102,1

З табл. 1 видно, що найбільше зростання спостерігалось у 2005 р. і становило 112,5 % та у 2007 р., 109,6 %. Це обумовлено перш за все тим, що у той період промисловість знаходилась на піку свого розвитку і демонструвала дуже високі показники. У 2008 р. настала глобальна економічна криза і індекс обсягів продукції промисловості показував ще позитивну динаміку за рахунок перших трьох кварталів 2008 р. Четвертий квартал 2008 р. та 2009 р. були повним провалом для всіх без винятку галузей промисловості. Далі розглянемо обсяг реалізованої промислової продукції Харківського регіону в загальнодержавному масштабі (табл. 2) [1 – 4].

Таблиця 2

**Обсяг реалізованої промислової продукції Харківського регіону в загальнодержавному масштабі, %**

Показник	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
Обсяг реалізованої промислової продукції	4,8	4,9	4,7	4,7	3,1

Як видно з табл. 2, обсяг реалізованої промислової продукції протягом 2005 – 2008 рр. був практично незмінним і в середньому становив 4,78 %. Винятком є 2009 р., коли цей показник зменшився до 3,1 %.

Для більш чіткого уявлення щодо розгляду обсягів реалізованої промислової продукції Харківського регіону в загальнодержавному масштабі його необхідно проаналізувати у фактичних цінах реалізації в табл. 3 [1 – 4].

Таблиця 3

**Обсяг реалізованої промислової продукції Харківського регіону в загальнодержавному масштабі, млн грн**

Показник	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
Обсяг реалізованої промислової продукції	22 685,3	27 053,7	34 039,2	43 170	31 482

Зростання обсягу реалізованої продукції промисловості у фактичних цінах спостерігався протягом 2005 – 2008 рр., виняток становить 2009 р. Порівнюючи 2006 і 2005 рр. – 19 %; 2007 і 2006 рр. – 25,8 %; 2008 і 2007 рр. – 26,8 %; 2009 і 2008 рр. – 37,13 %. У ринкових умовах особливу увагу керівникам промислових підприємств необхідно приділяти пропорційному та раціональному використанню ресурсів і постійному пошуку шляхів їх отримання. Прибуток підприємства – головний інструмент поповнення його ресурсів. А ресурси підприємства та їх кількість – це прямі переваги в конкурентній боротьбі. У зв'язку з економічною кризою промисловим підприємствам, на думку автора, потрібен пошук шляхів виходу з цієї кризи. Одним з таких шляхів є зменшення рівня витрат промислових підприємств за рахунок пошуку напрямів оптимізації їх діяльності. Наслідки економічної кризи для промисловості Харківського регіону такі: зменшення об'єму діяльності, до чого більшість промислових підприємств просто не були готові; різке падіння попиту на продукцію, що виробляється; згорання ринків збуту продукції; невиконання умов договорів на співпрацю; неможливість постачальників та замовників виконувати свої зобов'язання; суттєве зменшення надходжень валової виручки і зростання витрат операційної діяльності; досить суттєве зменшення прибутку.

У зв'язку з цими обставинами великий вплив на оптимізацію діяльності промислових підприємств та рівня їх витрат будуть чинити витрати, пов'язані з пошуком інформації про стан параметрів ринку та їх динаміку, отриманням інформації про нових потенційних ділових партнерів, витрати на проведення переговорів і укладання угод, захист від опортуністичної поведінки з боку контрагентів та контроль за виконанням умов контрактів, тобто трансакційні витрати підприємства. Базовою одиницею в концепції трансакційних витрат визнаються акт економічної взаємодії, угода, трансакція. Категорія трансакції тлумачиться досить широко й використовується для позначення обміну товарами, юридичними зобов'язаннями, угодами короткострокового й довгострокового характеру, що потребують детального документального оформлення й передбачають просте взаєморозуміння сторін. Витрати, якими може супроводжуватися така взаємодія, одержали назву трансакційних витрат. Ортодоксальна класична теорія розглядала ринок як досконалий механізм, де немає необхідності враховувати витрати з обслуговування угод. Однак у сучасних умовах за кожною угодою слід здійснювати нагляд, проводити переговори, встановлювати взаємозв'язки, усувати розбіжності. Причому це справедливо як у процесі входження підприємства в контакт із зовнішніми суб'єктами ринкових відносин, так і всередині нього, оскільки ділове співробітництво в рамках ієрархічних структур також не вільне від розбіжностей та витрат. Трансакційні витрати включають витрати на збір й переробку інформації, проведення переговорів та прийняття рішень, контроль за дотриманням контрактів і їх виконанням. До трансакційних витрат відносять:

витрати на пошук інформації. Витрати часу і ресурсів, необхідних для ведення пошуку, а також витрати, які пов'язані із неповнотою й недосконалістю одержуваної інформації;

витрати на ведення переговорів. Сучасні економічні умови вимагають залучення значних коштів на проведення переговорів, на укладання й оформлення контрактів. Чим більше учасників угоди й чим складніший її предмет, тим вищі ці витрати;

витрати на вимір. Будь-який продукт або послуга – це комплекс характеристик. Іноді необхідні якості товару взагалі невимірні і для їх оцінювання доводиться користуватися інтуїцією. Оцінка якостей товару або послуги може здійснюватися на стороні як продавців, так і покупців. Щоб уникнути нераціонального дублювання бажаного, необхідно, щоб це виконувалось тим, хто здатний робити це з меншими витратами;

витрати на специфікацію і захист прав власності. До цієї категорії відносяться витрати на утримання судів, арбітражу, державних органів, витрати часу й ресурсів, необхідних для відновлення порушених прав;

витрати на політизацію. Відносять витрати, що супроводжують прийняття рішень усередині організаційної структури підприємства [5].

Отже, оптимізація діяльності промислових підприємств Харківського регіону та рівень їх витрат буде залежати від ефективності здійснення трансакційних витрат.

---

**Література:** 1. Статистичний щорічник Харківської області за 2005 рік : Головне управління статистики у Харківській області / за ред. М. Л. Чмихала. – Х., 2006. – 608 с. 2. Статистичний щорічник Харківської області за 2006 рік : Головне управління статистики у Харківській області / за ред. М. Л. Чмихала. – Х., 2007. – 562 с. 3. Статистичний щорічник Харківської області за 2007 рік : Головне управління статистики у Харківській області / за ред. М. Л. Чмихала. – Х., 2008. – 592 с. 4. Статистичний щорічник Харківської області за 2008 рік : Головне управління статистики у Харківській області / за ред. М. Л. Чмихала. – Х., 2009. – 580 с. 5. Прохорова В. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств : монографія / В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна. – Х. : УкрДАЗТ, 2010. – 256 с.

---

УДК 330.87 : 658.014.1(658.114.45(334.722.8) : 334.711)

**Кудря Я. В.**

## **ЗНАЧИМІСТЬ І ЗАГАЛЬНА СТРУКТУРА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНИМИ ТОВАРИСТВАМИ У ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ МАШИНОБУДУВАННЯ)**

*Анотація. Досліджено стан однієї з актуальних проблем корпоративного управління в Україні – визначення суті і загальної структури механізму управління акціонерними товариствами (АТ). Проаналізовано сутність категорій "механізм", "механізм управління". Сформульовано і запропоновано наукове визначення терміна "механізм управління корпорацією".*

*Аннотация. Исследовано состояние одной из актуальных проблем корпоративного управления на Украине – определение сути и общей структуры механизма управления акционерными обществами (АО). Проанализирована сущность категорий "механизм", "механизм управления". Сформулировано и предложено научное определение термина "механизм управления корпорацией".*

*Annotation. The status of one of the urgent problems of national and international corporate governance, which is to determine the nature and overall structure of the mechanism of joint-stock companies (JSC) is examined. The essence of categories "mechanism", "control mechanism" is analyzed. The scientific definition of the term "mechanism of the corporation" is formulated and proposed.*

*Ключові слова: АТ (корпорація), механізм, механізм управління корпораціями, машинобудування, промисловість.*

Процеси глобалізації у світовій економіці, поглиблення міжнародного поділу праці, формування сучасних організацій вимагають створення відповідного клімату підприємницької активності, механізмів інноваційного розвитку, ефективної ринкової інфраструктури. Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується пошуком ефективних інструментів здійснення виробничо-господарської діяльності. Посилення ролі приватної власності, розвиток фондового ринку вимагають удосконалення механізму управління підприємствами як найважливішого чинника впливу на працівників з метою досягнення поставлених цілей [1]. При цьому формування і покращення останнього, зокрема АТ в промисловості, неефективне без розуміння його суті й загальної структури.



Суть і значення систем й процесу управління корпораціями, у тому числі в промисловості, та підприємствами загалом описується Гриньовою В. М. і Поповим О. Є., Кузьміним О. Є. й Мельник О. Г. та ін. Так, у літературних джерелах [1 – 4] увагу приділено сутності, функціям, технології і процесу управління суб'єктами господарювання тощо. Незважаючи на це, ними не пояснюється суть і загальна структура механізму управління корпораціями, зокрема в промисловості й підприємствами в цілому.

Метою статті є визначення суті механізму управління промисловими корпораціями і його загальної структури на прикладі АТ в машинобудуванні.

Вивчення і аналіз літературних джерел [1 – 4; 5] й інформації, яка надається електронними ресурсами [6; 7] за питанням визначення суті категорії "механізм", свідчить про те, що він головним чином виступає:

1) внутрішнім пристроєм машини або приладу, який їх приводить у дію, механізмом годинника, передавальним і заводним механізмом, механізмом машини; внутрішнім устроєм, системою функціонування чого-небудь, апаратом якого-небудь виду діяльності, канцелярським механізмом, складним механізмом мови, механізмом розумової роботи; філософський напрямок, котрий зводить все різноманіття буття до простих законів механіки [6];

2) системою тіл, призначеною для перетворення руху одного чи декількох тіл у необхідні рухи інших тіл [7].

Механізм управління є сукупністю цілей, принципів, методів, прийомів, форм і стимулів менеджменту, взаємозалежний вплив яких забезпечує найбільш ефективний розвиток соціальної групи, організації й суспільства [5].

Механізм управління корпорацією є комплексом принципів, форм і методів організації (побудови й поступу) системи управління АТ та процесу управління корпорацією, що формується з метою створення бажаних умов для сталого розвитку підприємства, розподілу і перерозподілу прибутку й доходу від його виробничо-господарської діяльності відповідно до ключових положень політики управління АТ.

Головними позитивними якостями розробленого, запропонованого і наведеного автором наукового визначення поняття "механізм управління корпорацією" є те, що воно формується на базі врахування суті категорій "система", "механізм", "механізм управління", сутності й змісту системи управління корпорацією (СУК), у тому числі в машинобудуванні та промисловості, технології і процесі управління корпораціями. Теоретична цінність і практичне значення наукового означення суті механізму управління АТ полягає в тому, що його застосування в сукупності з дефініціями принципів корпоративного управління, СУК, процесу управління корпорацією вірогідно забезпечить й дозволить висвітлити значимість та зміст корпоративної політики, управління АТ і дати сутнісно-змістовну характеристику системи й моделі корпоративного управління.

Стосовно загальної структури і змісту механізму управління корпораціями, то під ним розуміємо набір принципів, форм й методів організації СУК, зокрема в машинобудуванні (промисловості), СУК, процесі управління об'єктами та суб'єктами СУК. Цілями його формування і використання є створення потрібних умов для стійкого розвитку корпорацій, розподілу й перерозподілу їхнього прибутку та доходу згідно з фундаментальними положеннями політики корпоративного управління. Різновиди механізму управління корпораціями задаються типами СУК і тому співзвучні з ними – механізм управління власністю АТ, механізм управління корпоративними відносинами, механізм управління кадрами, організаційно-кадровий механізм підприємств тощо. При цьому важливим моментом, на погляд автора, є те, що лексичний аналіз категорії і поняття "механізм" вказує на можливість їх вживання лише в однині, відповідно коректно говорити тільки механізм управління корпорацією (корпораціями); у випадках, коли все ж таки зустрічаємо або ведемо мову про нього у множині, доречно й правильно розуміти під ними види механізму управління корпораціями, які обумовлюються типами СУК.

Таким чином, на основі узагальнення результатів аналізу літературних джерел [1 – 4; 5] і інформації, що надається електронними ресурсами [6; 7] за питанням визначення значимості й загальної структури механізму управління АТ, зокрема в машинобудуванні, у роботі: виявлено, що механізм управління корпораціями є обов'язковою та невід'ємною складовою вихідних положень і засад корпоративного управління, без якої налагодження, ефективне управління АТ й їхній сталий розвиток є неможливими; обґрунтовано та доведено актуальність проблеми для теоретичного й практичного корпоративного управління; встановлено, що в науковій і практичній літературі з корпоративного управління відсутні дефініції механізму управління корпорацією; перелічено та співставлено доступні означення категорій "механізм" і "механізм управління"; розроблено, запропоновано й наведено наукове визначення терміна "механізм управління корпорацією"; ідентифіковано позитивні якості наукового означення суті механізму управління АТ, вказано його теоретичну цінність та практичне значення для гіпотетичного і емпіричного корпоративного управління, у тому числі управління корпораціями в машинобудуванні (промисловості); суцільно охарактеризовано загальну структуру і зміст механізму управління АТ.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі можуть стосуватись, приміром, синтезу методологічних рекомендацій з формування механізму управління корпораціями в промисловості як на прикладі машинобудування в Україні, так і на підґрунті решти її галузей.

---

**Література:** 1. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К., 2002. – 344 с. 2. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні : монографія / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Х. : ХДЕУ, 2003. – 324 с. 3. Пономаренко В. С. Корпоративне управління машинобудівним підприємством: проблеми, пути решения : монографія / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский. – Х. : ИНЖЭК, 2006. – 232 с. 4. Система корпоративного управління: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів (на прикладі машинобудування) : монографія / [Кузьмін О. Є., Дідик А. М., Мельник О. Г., Муқан О. В.]; за заг. ред. О. Є. Кузьміна. – Львів : Тріада плюс, 2008. – 369 с. 5. Ушаков Д. Н. Большой толковый словарь современного русского языка [Электронный ресурс] / Д. Н. Ушаков. В 4 т. Т.1. – М., 2000. – Режим доступа : <http://ushdict.narod.ru>. 6. Большая советская энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://bse.sci-lib.com>. 7. Щокін Г. Система управління і її закони (продовження) / Г. Щокін // Персонал. – 2005. – № 10. – С. 62–67.

## АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ДО ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

*Анотація. Розглянуто адаптаційні аспекти підприємств в умовах інформаційної економіки; поняття адаптації та сучасної інформаційної економіки, а також вплив інформаційної системи менеджменту на адаптаційні процеси підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены адаптационные аспекты предприятий в условиях информационной экономики; понятие адаптации и современной информационной экономики, а также влияние информационной системы менеджмента на адаптационные процессы предприятия.*

*Annotation. The adaptation of enterprises in the conditions of informative economy is examined. The concept of adaptation and modern informative economy, and also the influence of the informative system of management on the adaptation processes of enterprise are considered.*

*Ключові слова: адаптація, інформаційна економіка, система менеджменту, інформаційні процеси на підприємстві.*

Сучасна економіка, при всій розмаїтості її моделей, характеризується тим, що становить у наші дні соціально орієнтоване господарство, що доповнюється державним регулюванням. Дослідження загальнотеоретичних аспектів процесу адаптації знайшло відображення у працях як зарубіжних учених-економістів, так і вітчизняних І. Ансоффа, Гейця Г. М., Пономаренка В. С., Тридіда О. М., А. Градова, П. Друкера, Ф. Котлера та ін., але багато питань ще залишилось не повністю визначеними. Однією з причин кризи управління автори [1 – 3] вважають непрофесіоналізм у сфері управління, велику кількість некваліфікованих керівників усіх рівнів, використання методів управління, які властиві адміністративно-командній системі.

Інформацію сьогодні слід розглядати як стратегічний продукт. Здатність суспільства та його інституцій збирати, обробляти, аналізувати, систематизувати і накопичувати інформацію, забезпечувати свободу інформаційного обміну – важлива передумова соціального та технологічного прогресу, чинник національної безпеки, одна з основ успішної внутрішньої та зовнішньої політики. Інформаційна сфера має системоутворюючий характер і впливає практично на всі галузі суспільних відносин [4].

Ринкові відносини, що передбачають плюралізм форм власності, право підприємств на повну господарську самостійність і розпорядження результатами праці, зокрема у формуванні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, розподіл прибутку, виходу на зовнішні ринки, створюють об'єктивні економічні умови і викликають необхідність застосування інших ринкових методів керування і, насамперед, використання всього потенціалу сучасного менеджменту в діяльності підприємств.

Інформаційна система менеджменту повинна забезпечити підтримку основних (первинних) процесів управління підприємством, допоміжних (вторинних інформаційних) процесів у таких класичних спеціалізованих функціональних ділянках: виробничій, інженерній, фінансовій, бухгалтерській, маркетинговій, кадровій, ділянці зовнішньоінформаційних зв'язків. Однією з найважливіших цілей створення інформаційних систем менеджменту, є забезпечення комплексного скоординованого автоматизованого виконання розрахункових, проектних і обліково-інформаційних робіт, які виникають у функціонально-організаційних системах підприємства [1].

Інформація, яка використовується є знаннями і розуміється з трьох позицій: як професійні знання підприємця і працівника, як технологічні знання фахівця і як припущення всіх зацікавлених суб'єктів відносно майбутнього стану справ.

Функціональна структура інформаційної системи менеджменту в організації може складатись із взаємодіючих підсистем різноманітних напрямів, реалізованих у вигляді автоматизованих робочих місць заданих тематичних профілів та певних рангів. Глибина ієрархічного заглиблення профільованих автоматизованих робочих місць залежить від рівня ієрархії об'єкта управління.

При дослідженні проблем управління адаптацією вітчизняних підприємств до інформаційної економіки необхідно мати більш повну класифікацію видів економічної адаптації, уточнити понятійний апарат, оскільки існуючий не пояснює сутності самого явища адаптації, не дає ніяких його характеристик і різновидів протікання даного процесу в часі.

На погляд автора, адаптація може носити три значеннєвих відтінки. У першому випадку існує адаптація як процес, за допомогою якого підприємство міняється й пристосовується до умов навколишнього середовища. Друге значення стосується дійсних взаємин між підприємством і зовнішнім середовищем. У третьому змісті адаптація означає ступінь відповідності між підприємством і середовищем.

Адаптація тісно пов'язана з ринковою діяльністю українських підприємств у конкурентному середовищі, оскільки характеризує не тільки процес їхнього функціонування на ринках збуту, але і результати, що досягаються при цьому. Сучасний ринок піддається постійним змінам, у тому числі масштабного характеру, швидкість яких така велика, що пристосування до них стає суттєвою перевагою у конкурентній боротьбі. У цих умовах підприємства-товаровиробники, що прагнуть зміцнення своїх конкурентних позицій, повинні відмовлятися від колишніх методів роботи з ринком і орієнтуватися на нові підходи, принципи і методи організації та ведення бізнесу, основу яких становить адаптація. Здатність до адаптації – одна з основних складових успіху підприємства на товарному ринку, працівника – на ринку праці, технології – на інвестиційному ринку, товару – на ринку споживача [2].



Констатуючи необхідність адаптації як способу не тільки виживання, але і подальшого розвитку підприємства, ряд авторів у своїх публікаціях пропонують реалізувати окремі адаптаційні заходи за деякими напрямками або тільки акцентують увагу на доцільності розробки комплексної системи адаптації, її окремих підсистем. Однак багато теоретико-методологічних проблем організаційно-економічного забезпечення процесу адаптації підприємств до інформаційної економіки дотепер залишаються нерозв'язаними. Новизна проблеми адаптації полягає не в пасивному пристосуванні підприємства до невизначеності бізнес-середовища, а в активному впливі на ринок, застосуванні превентивних заходів, що дозволяють йому вчасно, мобільно й адекватно реагувати на постійні зміни ринкового оточення: тим самим забезпечувати свою життєдіяльність і конкурентні позиції на ринку.

У сформованій ситуації досить важливим є системне дослідження теоретичних, методичних і організаційно-економічних аспектів розробки системи адаптації промислових підприємств до невизначеності бізнес-середовища. Таким чином, тема даного дослідження обґрунтована, присвячена актуальній проблемі управління адаптацією підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках збуту продукції, умотивована наявністю невирішених або недостатньо повно розглянутих у спеціальній науковій літературі питань щодо планування та організації комплексу адаптаційних робіт на промисловому підприємстві в умовах інформаційної економіки.

Через відсутність інтеграційного аналізу не тільки залишаються невирішеними багато ключових питань реформування підприємств (співвідношення між структурою власності й розподілом повноважень усередині організації, форми взаємодії підприємства із зовнішнім економічним і соціальним оточенням, взаємозв'язок між ринковими стратегіями й внутрішньою структурою організації), але й губиться можливість виявлення глибинних закономірностей і відбору найбільш ефективних методів вбудовування підприємств у нову систему виробничих і соціальних відносин, а отже, і можливість вироблення практичних рекомендацій із прискорення процесу реформування підприємств.

У сучасних умовах активного розвитку інформаційної економіки для українських підприємств характерно: об'єктивне істотне зростання невизначеності та складності бізнес-середовища; якісна зміна внутрішнього середовища; усвідомлення реальної необхідності аналізу тенденцій змін зовнішнього оточення і розробки адекватних адаптивних реакцій; нове розуміння суті стратегічного управління, що потребує застосування нових методів вирішення стратегічних завдань розвитку підприємства; усвідомлення необхідності забезпечення гнучкості виробництва; залежність ефективності стратегічного управління підприємством від прийняття обґрунтованих адаптаційних заходів.

Проблема адаптації підприємств до умов, що змінюються до зовнішнього середовища, давно є однією із ключових при забезпеченні стабільного розвитку. Особливо гостро відчувається необхідність керування процесами адаптації підприємства при істотній зміні факторів зовнішнього середовища, внаслідок активних інтеграційних процесів (глобалізації, повному або частковому злитті економіки держав, уходженні у світові торговельні організації й т. д.).

**Література:** 1. Гесць В. М. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: У 3-х т. Т. 2 : Інноваційно-технологічний розвиток економіки / В. М. Гесць ; за ред. В. М. Гейця, В. П. Семиноженка, Б. Є. Ква-сюка. – К. : Фенікс, 2007. – 564 с. 2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2004. – 580 с. 3. Пономаренко В. С. Механізм управління підприємством: стратегічний аспект / В. С. Пономаренко, О. М. Ястремська, В. М. Луць-ковський. – Х. : ХДЕУ, 2002. – 251 с. 4. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс. – М. : ГУ ВШЭ, 2000. – С. 39.

---

**Белосвет О. В.**

УДК 338.28:316.323

## **ВПЛИВ ПРОЦЕСІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ГАЛУЗЕЙ ЕКОНОМІКИ**

*Анотація. Розглянуто основні тенденції та напрями розвитку галузей економіки п'ятого і шостого технологічних укладів. Визначено стратегічні напрями реалізації високотехнологічного потенціалу України та запропоновано податкові методи їх стимулювання.*

*Анотация. Рассмотрены основные тенденции и направления развития отраслей экономики пятого и шестого технологических укладов. Определены стратегические направления реализации высокотехнологического потенциала Украины и предложены налоговые методы их стимулирования.*

*Annotation. The basic tendencies and directions of development of industries of economy of fifth and sixth technological modes are considered. Strategic directions of realization of hi-tech potential of Ukraine are certain and tax methods of their stimulation are offered.*

*Ключові слова: глобалізація, податкові регулювання, технологічний уклад.*

---

© Белосвет О. В., 2011

Для сучасної України стає актуальною проблема пошуку шляхів розвитку галузей економіки, відповідних високотехнологічних укладів в умовах глобальної перспективи створення суспільства, заснованого на знаннях.

Ця тема досліджувалася протягом багатьох років у публікаціях В. Гейця, В. Семиноженко, А. Гальчинського, М. Згуровського, Г. Задорожного, Б. Гриньова та ін. У той же час, даний аналіз не повністю враховує особливості розвитку високотехнологічних галузей України в умовах активізації євроінтеграційних процесів.

У теорії і методології інноваційних процесів, запропонованих Й. Шумпетером, ділові цикли прийнято зв'язувати із зміною технологічних укладів у суспільному виробництві. Поняття уклад означає облаштування, сталий порядок організації чого-небудь. У сучасній концепції життєвий цикл технологічного укладу має 3 фази розвитку і визначається періодом часу приблизно в 100 років. Перша фаза передбачає зародження і становлення нових відносин в економіці попереднього технологічного укладу. Друга фаза пов'язана із структурною перебудовою економіки на базі нових технологій виробництва і відповідає періоду домінування нового технологічного укладу приблизно протягом 50 років. Третя фаза припадає на відмирання застарілого технологічного укладу [1, с. 456].

Згідно з класифікацією, запропованою С. Глазєвим, для першого (1780 – 1840 рр.) технологічного укладу домінуючими технологіями є: водяний двигун, виплавка чавуну і обробка заліза, будівництво каналів; для другого (1840 – 1890 рр.) – паровий двигун, вугільна промисловість, машинобудування, чорна металургія, верстатобудування; для третього (1890 – 1940 рр.) – електротехнічне і важке машинобудування, виробництво сталі, неорганічна хімія, озброєння, суднобудування, лінії електропередач; для четвертого (1940 – 1980 рр.) – синтетичні матеріали, органічна хімія, кольорова металургія, електронна промисловість, автомобілебудування, атомна енергетика; для п'ятого (1990 – 2030 рр. за прогнозом) – обчислювальна техніка, телекомунікації, роботобудування, мікро- і оптоволоконні технології, космічна техніка, штучний інтелект, біотехнології [2].

У той же час у рамках 5-го циклу, як і в попередніх періодах, починається формування нового шостого технологічного укладу (2030 – 2080 рр. за прогнозом), який характеризується переважанням біотехнологій, нанотехнологій і генної інженерії, мембранних і квантових технологій, фотонікою, мікромеханікою, термоядерною енергетикою. Буде вичерпаний потенціал напівпровідникових структур, а подальший розвиток комп'ютерної техніки стане можливим уже на базі біотехнологій. Перспективними стануть взаємопроникнення обчислювальної техніки та біологічних процесів, поширення приладів з прямим доступом до нейронів.

Фактично, з 2005 р. почалася нова інноваційна (венчурна) хвиля (тривалістю приблизно 7 – 10 років), яка базується на подальшому розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Проте якщо раніше під ІКТ в основному розуміли технології передачі інформації (тобто телекомунікації), то зараз очікуються інновації в технологіях обробки, аналізу інформації і надання її користувачам в найбільш зручному виді. Досить важливу роль у майбутньому будуть відігравати системи штучного інтелекту, морфологічного аналізу і т. п. Такі системи вже винайдені, але доки не стали популярними [1, с. 457].

Таким чином, доцільно говорити про необхідність стимулювання розвитку високотехнологічних галузей в Україні. Цю тезу можна підтвердити парадигмою, яка була розроблена японським економістом К. Акамацу у кінці 30-х рр. ХХ ст. [3, с. 103]. Відповідно до цієї теорії країни поступово рухаються за технологічною траєкторією розвитку, використовуючи приклад держав, які безпосередньо є лідерами індустріального прогресу. Мета цієї політики – індустріалізація економіки. Проте вона досягається не шляхом заміщення імпорту вітчизняними товарами за допомогою зовнішньоторговельних обмежень, а шляхом нарощування експортного потенціалу країни. Якоюсь мірою цю модель можна розглядати як природний результат впливу ринкових сил. Економіки з надлишком робочої сили і нестачею капіталу стають конкурентоспроможними у трудомістких секторах на міжнародному ринку. Але в міру того, як заощадження й освіта створюють резерв капіталу та кваліфікованої робочої сили, з'являються більш капіталомісткі й потребуючі більш високої кваліфікації сектори промисловості, а отже, підвищується рівень конкурентоспроможності всієї економіки.

У зв'язку з цим слід звернути увагу на теорію, запропоновану М. Портером [3, с. 104]. Вона полягає в тому, що основні фактори виробництва, які формують конкурентоспроможність країни, не успадковуються, а створюються. Причому суттєве значення має ефективність використання факторів, темпи їх створення і механізми вдосконалення. Так само вчений запропонував класифікацію чинників на базисні та спеціально розроблені. Усі країни починають з конкуренції на світовому ринку на підставі базисних чинників – природних ресурсів або некваліфікованої робочої сили. Проте відповідно до підходу М. Портера, конкурентоспроможність країни, заснована на базисних чинниках, є непостійною, тому що на світовий ринок можуть вийти інші країни з дешевшими природними ресурсами або працею, що, у свою чергу, змінить виробничий процес. У наукомістких галузях базисні чинники не надають вирішальної переваги. До того ж транснаціональні корпорації можуть отримати їх в інших країнах за рахунок іноземних інвестицій. Щоб забезпечити конкурентні переваги на світовому ринку, чинник має бути вищою мірою спеціалізований, пристосований для потреб конкретної галузі промисловості.

Таким чином, можна виділити декілька напрямів податкового стимулювання активізації високотехнологічних процесів в Україні.

По-перше, через зниження рівня імпортного й експортного мита на товари п'ятого і шостого технологічних укладів, що, у свою чергу, приведе до збільшення споживання відповідних товарів на внутрішньому ринку країни. Тобто за рахунок цього в Україні можна сформувати сектор ринку, який споживатиме і потребуватиме продукції п'ятого та шостого технологічних укладів. Іншими словами, міжнародна торгівля стимулює високотехнологічні процеси через підвищення конкурентного рівня ринку продуктів. Крім того, міжнародна торгівля дозволяє тій або іншій країні, незалежно від величини її прибутків, збільшувати випуск спеціалізованих товарів для задоволення глобального попиту на них.



По-друге, через податкове стимулювання прямих іноземних інвестицій (ПІІ), що сприятиме не лише збільшенню обігових коштів підприємства, але й отриманню місцевими виробниками вигод від використовуваних іноземними компаніями технологічних інновацій, а також досвіду ефективного управління, що у результаті дозволить отримати конкурентні переваги на глобальному ринку. Вищевикладені заходи можуть бути досягнуті через реалізацію механізму інноваційного податкового кредиту, за умови, що відношення загальних витрат підприємства до витрат на НДДКР знаходиться на рівні 30 %.

Тобто можна зазначити, що активізація високотехнологічного виробництва в нашій державі сприятиме прискоренню процесів глобалізації і збільшенню рівня конкурентоспроможності товарів, вироблених національними підприємствами. Успіх України в майбутньому багато в чому визначається темпами здійснення політичної та економічної модернізації суспільства. А основними чинниками такої модернізації мають бути як творча енергія мас, так і інноваційна активність науки і бізнесу. Однак досягнення цієї мети вимагає від української спільноти не просто робити ставки на робочу силу, вигідне географічне положення чи родючі землі, а насамперед активізувати процеси інвестування у людський капітал, у високотехнологічні, інноваційні галузі, вдосконалити інституційне середовище та сферу діяльності підприємництва.

**Література:** 1. Поршнев А. Г. Управление организацией : учебник / А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 2000 – 669 с. 2. Глазьев С. Ю. Стратегия экономического роста на проге 21 века [Электронный ресурс] / С. Ю. Глазьев. – Режим доступа : [http://www.patriotica.ru/books/glazev\\_gen/topic3.html](http://www.patriotica.ru/books/glazev_gen/topic3.html). 3. Гецц В. М. Інноваційні перспективи України : монографія / В. М. Гецц, В. П. Семиноженко. – Харків : Константа, 2006. – 272 с.

---

**Тимофєєв В. М.**

УДК 330.101.54

---

**Косенко А. В.**

---

## МОНІТОРИНГ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ Й ЕТАПІВ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

*Анотація. Розглянуто актуальні питання моніторингу життєвого циклу і етапів інноваційного проекту. Надано методичні рекомендації з ефективного функціонування системи моніторингу.*

*Аннотация. Рассмотрены актуальные вопросы мониторинга жизненного цикла и этапов инновационного проекта. Даны методические рекомендации по эффективному функционированию системы мониторинга.*

*Annotation. The actual questions of forming and estimation of monitoring of innovative development of industrial enterprise are considered. Methodical recommendations on the effective functioning of the monitoring system are given.*

*Ключові слова: моніторинг, інноваційний проект, життєвий цикл, етапи, ефективність діяльності.*

Підвищення ефективності функціонування машинобудування можливо лише в разі підвищення конкурентоспроможності машинобудівної продукції й істотної модернізації інноваційного потенціалу виробничого процесу. Система комплексного моніторингу інноваційного процесу забезпечить актуальність управлінської інформації, можливість її оперативного використання всіма підрозділами підприємства. Упровадження системи моніторингу інноваційних проектів на машинобудівних підприємствах дозволить підвищити оперативність і якість планування виробництва, понизити витрати на моніторинг деталей, вузлів, комплектуючих й кінцевої продукції, а також чітко вести облік на всіх стадіях обробки та передачі виробів, підвищити якість продукції і ефективність інноваційної діяльності [1].

Теоретичні аспекти моніторингу інноваційних проектів детально висвітлені в зарубіжній і вітчизняній літературі [2 – 6]. Питання інноваційного розвитку вивчалися в роботах таких відомих учених, як: Ф. Котлер, Й. Шумпетер, Ф. Янсен, а також в роботах вітчизняних економістів Гриньової В. М., Завліна П. Н., Ілляшенко С. М., Кретової Е. А., Лапко О. В., Перерви П. Г., Уткина Е. А., Фатхутдінова Р. А., Федулової Л. І., Чухрай Н. І. і багатьох інших. Проте при всьому різноманітті літератури з досліджуваної проблеми слід визнати, що на сьогоднішній день у наукових і практичних колах відсутня методична база, що дозволяє робити теоретичні узагальнення про систему моніторингу інноваційного процесу.

---

© Тимофєєв В. М., Косенко А. В., 2011

Метою статті є розробка теоретичних положень, методичних і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління машинобудівним підприємством на основі створення моніторингу інноваційного процесу.

У теорії й практиці інноваційної діяльності прийнято склад та зміст робіт з реалізації проектів розділяти на такі етапи [2; 4; 6]: формування концепції; розробка комерційної пропозиції; проектування; виробництво; передача результатів і завершення проекту.

Кожний з етапів потребує своїх методичних та інструментальних засобів для ефективної реалізації (таблиця).

Таблиця

**Методи дослідження систем управління інноваційними проектами на різних етапах їх життєвого циклу**

Етапи життєвого циклу проекту	Результат виконання етапу	Метод*	Методики (засоби) реалізації методу	Інструментальні засоби
Планування проекту				
Концептуалізація проекту	Бізнес-ідея: аналіз і оцінка альтернатив, оцінка ефективності, експертиза та затвердження концепції, керівника і команди проекту	Методи генерування ідей (якісний). Методи оцінки (експертний)	Мозкова атака, мозковий штурм, метод синектики, прогнозування, морфологічний аналіз, ТРІЗ. Оцінка науково-технічного рівня і конкурентоспроможності розробки	Marketing; Expert; Project; Expert
Розробка комерційної пропозиції	Бізнес-план: розробка основного змісту проекту, визначення економічних показників, цілей і результатів, комерційного потенціалу, ринкових перспектив, робіт та ресурсів, графік виконання робіт, розподіл ресурсів	Аналітичні методи (експертні). Методи оцінки варіанта плану (кількісні)	Мережне планування. Балансові моделі Леонтєєва, економічний аналіз (аналіз ключових показників результативності), структурне та імітаційне моделювання і проектування на основі типового рішення	MS; Project; Project; Expert; BPWin; Time Line; MS Excel; Matcad; Matlab
Реалізація проекту				
Проектування та виготовлення	Управління: координація, оперативний контроль і регулювання основних показників проекту	Економетричні методи (кількісні)	Виробничі функції	Matcad; Matlab; MS; Project
Передача результатів та завершення проекту	Випробування, упровадження результатів	Методи статистичного аналізу (кількісні)		Спеціалізовані методи статистичного аналізу результатів

\*Указано типи методів (групи методів), які рекомендується використовувати: якісні, експертні, кількісні.

Розглянемо етапи більш детально:

1. *Концептуальний етап.* Головним змістом робіт на цьому етапі є визначення мети проекту та розробка його концепції, що включає в себе: формування бізнес-ідеї, постановка мети проекту; призначення керівника проекту й формування ключової команди виконавців; встановлення ділових контактів і вивчення ринку, мотивів та вимог споживачів (замовників) й інших учасників; збір вихідних даних та аналіз існуючого становища; визначення основних вимог, обмежуючих умов, необхідних матеріальних, фінансових і трудових ресурсів; порівняльна оцінка альтернатив; розробка техніко-економічного обґрунтування проекту; представлення пропозицій, їх експертиза та затвердження.

2. *Етап розробки комерційної пропозиції.* Головним змістом цього етапу є розробка пропозиції і проведення перемовин з замовником щодо укладання контракту (угоди). Загальний зміст робіт на цьому етапі зводиться до такого: розробка основного змісту проекту, кінцеві результати і продукти, стандарти якості, базова структура проекту, розробка технічного завдання; планування, декомпозиція базової структурної моделі проекту, кошторис та бюджет проекту, потреба в ресурсах, визначення й розподіл ризиків, календарні плани та збільшені графіки робіт; проведення техніко-економічного аналізу і розробка бізнес-плану; підписання контрактів та угод з замовниками, контрагентами, інвесторами; введення в дію засобів комунікації учасників проекту та системи контролю за ходом виконання робіт; введення в дію системи стимулювання команди проекту.

3. *Етап проектування.* На цьому етапі визначаються підсистеми, їх взаємозв'язки, вибираються найбільш ефективні варіанти виконання проекту та використання ресурсів. Характерні види робіт, які притаманні цьому етапу: організація виконання базових проектних робіт з проекту, розробка часткових технічних завдань; виконання концептуального, ескізного та детального проектування; визначення рівня науково-технічної новизни об'єкта проектування; складання технічних специфікацій, комплектів креслень та інструкцій; представлення проектної розробки, її експертиза і затвердження; оцінка комерційного потенціалу новації; визначення ринкових перспектив розробки.



4. *Етап виготовлення.* Здійснюється координація та оперативний контроль робіт з проекту, проводиться виготовлення підсистем, їх поєднання і тестування. Основний зміст робіт такий: організація виконання дослідно-конструкторських робіт та їх оперативне планування; оцінка фактичної новизни об'єкта проектування; організація й управління матеріально-технічним забезпеченням робіт; здійснення підготовки виробництва, будівельно-монтажних і пусконаладжувальних робіт; координація робіт, оперативний контроль та моніторинг основних показників проекту.

5. *Етап передачі результатів замовнику і завершення проекту.* Проводяться комплексні випробовування та дослідна експлуатація результатів проекту в умовах замовника на його виробничих площах, ведуться перемовини про результати виконання проекту і про можливі нові контракти. Основні види робіт на цьому етапі: комплексні випробовування; підготовка кадрів для експлуатації створеного об'єкта; підготовка робочої документації, здача об'єкта замовнику та введення його в експлуатацію; супроводження, підтримка, фірмовий сервіс; оцінка результатів проекту і підготовка підсумкових результатів; вирішення конфліктних ситуацій та завершення робіт з проекту; реалізація ресурсів, що залишилися; накопичення дослідних даних для наступних проектів.

Другий та частково третій етапи прийнято називати "етапами системного проектування", а останні два – етапи реалізації. Останні три етапи проекту можуть виконуватися і з використанням послідовно-паралельної схеми. Слід враховувати також той факт, що початкові етапи проекту визначають більшу частину його результату, оскільки на них приймаються основні рішення, які потребують нетрадиційних засобів і методів управління проектами. При цьому 30 % вкладу в кінцевий результат вносять етапи концепції й пропозиції, 20 % – етап проектування, 20 % – етап виготовлення, 30 % – етап передачі об'єкта і завершення проекту. Крім того, на знаходження помилок, які були зроблені на етапі системного проектування, витрачається приблизно в два рази більше часу, ніж на наступних етапах, а вартість виправлення помилок потребує в п'ять разів більше коштів.

Найчастіше на початкових етапах виконання інноваційних проектів виникають такі помилки: у визначенні потреб замовників (споживачів); концентрація зусиль на другорядних проблемах; неправильна трактовка вихідної постановки завдання; неправильне або недостатнє розуміння деталей; неповнота функціональних специфікацій (системних вимог); надмірна завантаженість персоналу та/або виробничих фондів; помилки в обґрунтуванні ринкового позиціонування результатів проекту; помилки в перемовинах; помилки в визначенні необхідних ресурсів та їх вартості; помилки визначення термінів виконання проекту; неузгодженість результатів контролю якості виконання проекту виконавцем та замовником проекту; недостатня координація робіт; відсутність прозорості та наглядності представлення результатів виконання робіт з проекту.

На початкових етапах здійснення проекту необхідно використовувати нетрадиційні засоби і методи управління проектами в першу чергу технології управління процесами системного проектування, а на заключному етапі можуть бути використані традиційні методи управління проектами.

**Література:** 1. Федосеева Т. А. Мониторинг инновационного развития экономических систем : автореф. дис. на получение степени канд. экон. наук. / Т. А. Федосеева. – Нижний Новгород : ГОУ ВПО "НГТУ", 2007. – 24 с. 2. Перерва П. Г. Экономика и управление инновационной деятельностью : учебник с грифом МОН Украины / П. Г. Перерва, М. И. Погорелов, С. А. Мехович; под ред. д.э.н, проф. Перерва П. Г. – Х. : НТУ "ХПИ", 2009. – 1203 с. 3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с. 4. Ильяшенко С. Н. Инновационное развитие рыночных возможностей: проблемы управления / С. Н. Ильяшенко. – Сумы : ВВП "Мрия-1" ЛТД, 1999. – 226 с. 5. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс ; [пер. с англ. ; авт. пред. и научн. ред. К. Ф. Пузыня]. – М. : Экономика, 1989. – 272 с. 6. Гриньова В. М. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах : [монографія] / В. М. Гриньова, В. В. Власенко. – Х. : ВД "ИНЖЕК", 2005. – 200 с.

---

**Козубова Н. В.**

УДК 339.9:338.47

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

*Анотація. Проаналізовано сучасний стан ринку туристичних послуг в Україні. Висвітлено основні проблеми цієї сфери, а також сформовано напрями державного регулювання в умовах глобалізації.*

*Аннотация. Проанализировано современное состояние рынка туристических услуг в Украине. Освещены основные проблемы этой сферы, а также сформированы направления государственного регулирования в условиях глобализации.*

---

© Козубова Н. В., 2011

*Annotation. The current state of tourism market in Ukraine is examined. The main issues in this field are highlighted, and the directions of state regulation in the context of globalization are formed.*

*Ключові слова: туристична галузь, ринок туристичних послуг, туристична інфраструктура, державне регулювання туристичної галузі.*

Туристична галузь є важливим чинником стабільного й динамічного збільшення надходжень до бюджету, істотного позитивного впливу на стан сумісних галузей економіки, таких, як транспорт, торгівля, зв'язок, будівництво, сільське господарство тощо.

Включення України у світову інтеграцію передбачає формування та розвиток принципово нових форм функціонування підприємств, активну участь у процесах глобалізації економіки і міжнародної співпраці у різних сферах.

Метою запропонованого дослідження є аналіз сучасного стану ринку туристичних послуг, визначення та вивчення перспектив державного регулювання в умовах глобалізації. Дослідження даної проблематики є особливо актуальним у зв'язку з тим, що Україна виходить на шлях модернізації державного управління [1].

Вагомий внесок у вивчення туристичної галузі зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Кабушкін Н. І., Чудновський А. Д., Квартальнов В. А., Папірян Г. А.

Унікальні ландшафти, чудові красиви, національні парки, заповідники та заказники, мінеральні й термальні води, грязьові джерела створюють усі передумови для формування в Україні високорозвинутого ринку туристичних послуг. Проте не зважаючи на існуючий потенціал, за даними Адміністрації Держприкордонслужби України, протягом 9 місяців 2010 р. Україну відвідали 16,6 млн візних туристів [2].

Серед інших гострих проблем туристичної галузі України необхідно особливо виділити такі: невідповідність наявної туристичної інфраструктури світовому рівню та сучасним вимогам споживачів туристичного ринку;

низька якість туристичних послуг;

відсутність сприятливого інвестиційного клімату;

занадто складні, порівняно із загальною міжнародною практикою, візові, митні та прикордонні процедури;

відомча підпорядкованість закладів розміщення, санаторно-курортних та рекреаційних закладів, що ускладнює стандартизацію туристичних послуг, підвищення їх якості і впровадження ефективних механізмів державного регулювання розвитку туристичної галузі тощо.

Безумовно, що причини такого становища треба шукати в складній соціально-економічній ситуації в державі, у невідрегульованості механізмів стимулювання туристичної індустрії, відсутності ефективної стратегії розвитку цієї галузі як на національному, так і регіональному рівнях.

Але проблема є значно ширшою. Питання стосується не лише ринку туристичних послуг в Україні, а взагалі шляхів залучення країн з перехідною економікою до могутніх інтеграційних процесів та конкурентоспроможності таких економік на світовому ринку.

Заслужують на увагу оцінки авторів щорічного "Рейтингу Глобалізації" (Globalization Index), який щорічно публікує журнал *Foreign Policy*, 2010 р. Україна зайняла 46-те місце у світі за рівнем глобалізації та є останньою з усіх країн Центральної і Східної Європи у цьому рейтингу (у 2007 р. Україна була на 50-му місці; у 2005 – 2006 рр. – 39-му; у 2004 – 2003 рр. – 43-му) [3].

Отже, підсумовуючи наведене вище, можна стверджувати, що розвиток сфери туризму гальмується недосконалістю нормативно-правової бази, недостатньою ефективністю механізмів державного регулювання та управління підприємствами у сфері туризму і курортів; незначними обсягами інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази туристичної інфраструктури; неефективністю використання рекреаційних ресурсів.

Таким чином, виникає потреба у визначенні суті і змісту державного регулювання туристичної галузі, його основних напрямів, механізмів. Однак передусім важливо з'ясувати сутність державної політики взагалі та в галузі туризму зокрема. У науковій літературі не існує загальноприйнятого визначення поняття державної політики. Основним предметом дослідження в політиці є її галузі: економічна, бюджетна, соціальна, аграрна, імміграційна, природоохоронна тощо [4, с.195].

Російський дослідник проблем туристичної галузі Квартальнов В. А. вважає, що державна туристична політика становить своєрідний спектр загальної політики держави і є її діяльністю з розвитку туристичної індустрії й суб'єктів туристичного ринку, вдосконалення форм туристичного обслуговування громадян та зміцнення на їх основі свого політичного, економічного й соціального потенціалу [5]. На думку російського професора Атаманчука Г. В., сутність державного управління виявляється не стільки через термін "діяльність", а більшою мірою через визначення "впливу", тобто вплив органів держави на інші органи, з якими встановлюються вертикальні і горизонтальні зв'язки [6]. Якщо управління розглядається як "вплив", то під "регулюванням" українські вчені розуміють "процес встановлення і практичного виконання певних правил (норм) поведінки" [7, с. 281]. У широкому розумінні державне регулювання, на думку відомого економіста Мочерного С. В., – це "сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу державних установ та організацій на розвиток суспільного способу виробництва для його стабілізації до умов, що змінюються" [8, с. 84].

Таким чином, пропонуємо державне регулювання туристичної галузі розглядати як цілеспрямований вплив з боку державних органів, щодо створення туристичної інфраструктури та підтримки туристсько-рекреаційного середовища, охорони рекреаційних ресурсів і заповідних територій, організації відпочинку населення, формування регіональної політики з організації туристичних потоків, підготовки кадрів для рекреаційно-туристичних комплексів через різні механізми державного регулювання: організаційні, адміністративні, економічні, правові, екологічні.

З метою популяризації туристичних можливостей України, інформування вітчизняної та світової громадськості щодо розвитку туристично-рекреаційної сфери держави, формування іміджу України як туристичної держави, сприяння залученню іноземних туристів в Україну діє Державна програма розвитку



туризму. Пріоритетним видом туризму для України залишається іноземний (в'їзний) туризм як вагомий чинник поповнення валютними надходженнями державної скарбниці та створення додаткових робочих місць. Але, незважаючи на прийняту стратегію, на сьогодні українські туристи є своєрідними інвесторами зарубіжних ринків туристичних послуг, що є одним з найбільш важливих питань усієї туристичної галузі. Виходячи з цього, необхідно розвивати внутрішній туризм шляхом введення жорсткої системи ліцензування.

Нагадаємо, що 17.11.2010 р. набрав чинності Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності", яким скасовано ліцензування турагентської діяльності, тобто ліцензуванню підлягає лише туроператорська діяльність.

Нові ліцензійні умови мають обмежувати туристичних агентств у їх можливості відправляти українських туристів за кордон, а натомість популяризувати відпочинок в Україні. Річна ліцензія повинна мати квоту – певну кількість туристів, які можуть виїхати за умови, що агентство минулого року надало послуг з внутрішнього та в'їзного у відповідному обсязі.

Для розвитку туристичної інфраструктури вважаємо за необхідне створення місцевих фондів розвитку туризму за допомогою договірних угод на передачу суб'єктами підприємництва, які здійснюють діяльність у сфері туризму, частини прибутку від їх діяльності, участь у яких буде зменшувати податковий тягар. Актуальним є впровадження механізму пільгового державного кредитування заходів, пов'язаних із розвитком сфери туризму.

Введення спеціального правового режиму інвестиційної діяльності, митного і валютного регулювання та оподаткування пріоритетного розвитку туризму (пільги зі сплати ввізного мита, податку на додану вартість, податку на прибуток підприємств, збору до Державного інноваційного фонду).

Актуальними напрямами подальших досліджень залишаються питання створення нормативно-правової бази державного регулювання в галузі туризму, податкової політики, приватизації й акціонування, створення інвестиційних умов, що стимулюють наплив коштів в об'єкти туристичної індустрії на території України. Насамперед це стосується готельних і курортно-лікувальних підприємств країни, які можна ефективно розвивати, створюючи нові робочі місця, популяризуючи культурні цінності, багатство флори і фауни, рекреаційний потенціал нашої країни.

---

**Література:** 1. Державна цільова програма реформування державного управління та державної служби на 2011 – 2015 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.president.gov.ua/docs/Programa\\_reform\\_Final\\_1.pdf](http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_Final_1.pdf). 2. Довідка про динаміку туристичних потоків в Україні за 9 міс. 2010 р. (за даними Адміністрації Держприкордонслужби України) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tourism.gov.ua>. 3. Kearney A. T. Foreign Policy: Ranking for the year 2010 based on data for the year 2007 [Electronic resource] / A. T. Kearney. – Access mode : <http://gtmarket.ru/ratings>. 4. Проблеми регіональної політики : зб. наук. пр. НАН України : Ін-т регіон. дослідж. – Л., 2005. – 368 с. 5. Квартальнов В. А. Туризм: теория и практика / В. А. Квартальнов // Избранные труды : в 5 т. Т. 3. Новые цели и функции туризма: экономика и управление. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 384 с. 6. Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного управління : навч. посібн. / Н. Р. Нижник, О. А. Машков ; [за заг. ред. Н. Р. Нижника]. – К. : Вид. УАДУ, 1998. – 160 с. 7. Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку : навч. посібн. / [Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, Н. Г. Плахотнюк та ін.] ; [за заг. ред. Н. Р. Нижника]. – К. : НІЧЛАВА, 2003. – 288 с. 8. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : в 3 т. Т. 1 / С. В. Мочерний. – К. : Академія, 2002. – 864 с. 9. Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності" № 2608-VI від 19.10.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://search.ligazakon.ua>.

---

**Чикусова М. Ю.**

УДК 005.35:[658.846:629.33]

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ АВТОДИЛЕРІВ**

*Анотація. Розглянуто роль соціально відповідального маркетингу та переваги, які отримує підприємство. Також наведено приклади соціальних проектів, які реалізуються українськими автодилерами.*

*Анотация. Рассмотрено роль социально ответственного маркетинга и преимущества, которые получает предприятие. Также приведены примеры социальных проектов, которые реализуются украинскими автодилерами.*

---

© Чикусова М. Ю., 2011

*Annotation. The role of socially responsible marketing and the benefits that accrue to the company are studied. Also the examples of social projects that are implemented by Ukrainian car dealers are given.*

*Ключові слова: маркетинг, соціально відповідальний маркетинг, ринок автодилерів.*

Соціальна відповідальність як система принципів управління підприємницької діяльності сьогодні набуває дедалі більшого значення для бізнесу. Еволюція маркетингу і виникнення концепції, спрямованої на врахування інтересів споживачів, ділових партнерів та суспільства, обумовлюється поступовим підвищенням рівня зрілості ринкового середовища. Збагачення соціальним змістом управління підприємствами України – сучасна тенденція глобалізації.

"Концепція соціально відповідального маркетингу проголошує завданням організації встановлення потреб, бажань і інтересів цільових ринків та їхнє задоволення більш ефективними й продуктивними, ніж у конкурентів, способами, що зберігають або підвищують добробут як споживачів, так і суспільства загалом" [1, с. 48]

Концепція соціально відповідального маркетингу є однією з провідних, оскільки спрямована на задоволення соціальних потреб та інтересів усіх верств населення.

Отже, соціально відповідальний маркетинг припускає здійснення господарської діяльності підприємств у такий спосіб, щоб відповідати очікуванням соціуму.

Дослідженню проблем соціально відповідального маркетингу присвятили свої праці: Ю. Благов, С. Берман, П. Друкер, М. Фрідман та ін. Однак деякі питання соціальної відповідальності, зокрема оцінки її рівня, моніторингу її результатів, стратегічного управління, залишаються недостатньо розглянутими [2, с. 54–55].

Аналіз етапів становлення соціально відповідального маркетингу на підприємствах показує, що ця концепція притаманна для сучасного етапу, коли світ переходить до нової парадигми соціально-економічного розвитку.

Вплив глобалізації економіки спонукає до глибоких соціально-економічних перетворень, що вимагає вирішення принципово нових завдань щодо управління підприємствами.

Україна наразі проходить важливий етап щодо підвищення рівня соціального, економічного та демократичного розвитку до рівня, визначеного у Цілях Розвитку Тисячоліття.

Слід зазначити, що соціально відповідальний маркетинг є також інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Соціально відповідальний маркетинг став частиною бізнес-стратегій та операційної діяльності багатьох впливових світових компаній завдяки перевагам, які підприємство отримує.

До таких переваг слід віднести:

збільшення прибутку підприємства та доступу до соціально-відповідальних інвестицій, де інвестори звертають увагу на показники, що характеризують діяльність компанії у соціальній та етичній сферах, у галузі захисту довкілля тощо;

оптимізація операційних процесів та скорочення операційних витрат;

покращення іміджу та репутації компанії, якості та конкурентоспроможності продукції;

зростання обсягів реалізації, частки ринку, підвищення лояльності клієнтів та інвесторів;

удосконалення компетенції власного персоналу;

удосконалення менеджменту;

налагодження відносин з зацікавленими сторонами тощо [3; 4].

Сьогодні дуже помітною спостерігається тенденція соціальної відповідальності серед українських автодилерів. Так, компанія "Рено Україна" вже вдруге реалізувала соціальний проект під назвою "Автогра". Цей проект спеціально розроблений для дітей, метою якого є отримання знань щодо правил дорожнього руху. В основу гри закладено принцип змагань спортивного характеру серед команд загальноосвітніх шкіл. Учасникам команд (по 9 чоловік у кожній) пропонується в умовах, максимально наближених до реального дорожнього руху, пройти певний маршрут, проявити себе в тих або інших змодельованих ситуаціях. А також побувати в ролі активних учасників дорожнього руху: пішоходів, водіїв і навіть співробітників ДАІ. "Автогра" принципово відрізняється від аналогів, оскільки для її проведення передбачається використання сучасного матеріально-технічного забезпечення.

На сайтах деяких автодилерів навіть існує така закладка як "соціальна відповідальність". Група компаній "Ніко" – один з найкрупніших автомобільних брендів в Україні – створила Всеукраїнський благодійний фонд "ПРОНА", що покликаний здійснювати добродійну діяльність. Мета фонду полягає в наданні допомоги дітям-сиротам, дітям, які залишилися без батьківської опіки, дітям-інвалідам і іншим соціально вразливим категоріям населення.

З вищезазначеного можна зробити висновок, що менеджмент підприємства повинен забезпечувати виконання комплексу завдань, таких, як: установлення діалогу між виробниками, споживачами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами з метою задоволення очікувань кожної з них; урахування ефекту синергії; соціальну відповідальність слід розглядати як концепцію сталого розвитку підприємства.

Компанії, які досі не враховують концепцію соціально відповідального маркетингу, втрачають цільові ринки, знижують імідж та репутацію підприємства і, як результат, втрачають конкурентні переваги.

---

**Література:** 1. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – [12-е изд.]. – СПб. : Питер, 2008. – 816 с. 2. Тарасенко І. Оцінка соціальної відповідальності бізнесу в управлінні сталим розвитком підприємства // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 5. – С. 54–60. 3. Шапочка Е. Стратегии социальной ответственности в маркетинге компаний [Электронный ресурс] / Е. Шапочка. – Режим доступа : // <http://www.iteam.ru>. 4. ПРООН Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : // <http://un.by>.

## КОРПОРАТИВНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

*Анотация. Рассмотрены и проанализированы такие элементы инновационно-институциональной среды, как развитие корпоративного управления, эффективность государственного сектора, обеспечивающие интеграцию частного и государственного секторов. Определены направления дальнейшей трансформации экономики Украины в контексте формирования инновационной системы.*

*Анотація. Розглянуто і проаналізовано такі елементи інноваційно-інституціонального середовища, як розвиток корпоративного управління, ефективність державного сектору, які забезпечують інтеграцію приватного й державного секторів. Визначено напрями подальшої трансформації економіки України в контексті формування інноваційної системи.*

*Annotation. Such elements of innovation and institution environment as corporate management's development and government's efficiency, which provides integration of private and government sectors are studied and analyzed. The ways of further transformation of Ukraine's economy in the context of innovation system development are determined.*

*Ключевые слова: инновационная система, корпоративная интеграция, инновационно-институциональная среда.*

Подход к проблеме корпоративной интеграции частного и государственного секторов экономики Украины с точки зрения инновационной и макроэкономической эффективности приобрело в настоящее время первостепенное значение. Речь идет в первую очередь о перспективах формирования инновационно-институциональной среды в контексте перехода от экспортно-сырьевой модели экономического роста к инновационной – конкурентоспособной модели смешанной экономики. Ключевыми компонентами инновационно-институциональной среды являются, помимо социальных, налоговых, защита прав собственности, развитие корпоративного управления, повышение эффективности государственного сектора. Опыт развитых индустриальных стран показывает, что методы решения этой проблемы опираются на фундамент смешанной экономики.

Теория и практика современного корпоративного менеджмента выдвигает и рассматривает многообразные причины и формы интеграции предприятий. В условиях современной глобализации акцентируется внимание на такую комплексную причину, как усиление синергетического эффекта. Такой эффект, как известно, может возникать благодаря экономии на масштабах, минимизации трансакционных издержек и, в равной мере, взаимодополнениями в сфере НИОКР.

Становление и развитие частного сектора в экономике Украины обусловило возрастание роли и значения такого компонента инновационно-институциональной среды как корпоративное управление. В узком смысле слова, под корпоративным управлением понимается способ (механизм) обеспечения окупаемости инвестиций теми, кто осуществляет вложение в форме денег. Корпоративное управление, в широком смысле слова, связывается с механизмом управления корпорациями как основной формы организации бизнеса в частном секторе и принципами его функционирования.

Экономисты рассматривают систему корпоративного управления как набор институциональных механизмов, ограничивающих отклонение от поведения, обеспечивающего максимизацию рыночной стоимости фирмы. По их мнению, система корпоративного управления позволяет выявлять и упреждать неэффективность на более ранних этапах функционирования фирмы, тем самым обеспечивая существенную экономию ресурсов. По определению Мирового банка, корпоративное управление – это организация и правила, которые влияют на ожидания, связанные с контролем за ресурсами фирмы – важнейшего принципа эффективного функционирования смешанной экономики [1]. Основными направлениями корпоративного управления являются: управление собственностью или пакетами (долями) в уставном капитале (фонде); управление производственно-хозяйственной деятельностью, включая инновационную, инвестиционную, технологическую, кадровую, сбытовую, управление финансовыми потоками.

Посредством использования механизмов корпоративного управления, сложившихся эволюционно в частном секторе стран развитой рыночной экономики, развиваются объективные процессы интеграции корпораций и в экономики Украины. Ими являются: присоединение, слияния, безденежные слияния, поглощения, альянсы. Разработано и правовое поле для развития этих процессов. Новые стандарты корпоративного устройства, цивилизованные правила смены собственников украинских предприятий существенно усилили права миноритарных акционеров, сформулированы в Законе Украины "Об акционерных обществах"; вступившего в силу в сентябре 2009 года. Закон предотвратил

возможность размывания акционерных долей в уставном фонде АО посредством дополнительной эмиссии. Принятый в 2010 году Налоговый кодекс облегчил фискальное бремя сливающихся компаний. Однако в украинском законодательстве нет такого понятия, как поглощения. Слабым звеном сделок слияния и поглощения по-прежнему является судебная система. Не способствует развитию рынка слияния и поглощения и антимонопольное законодательство. Поэтому украинский рынок слияний и поглощений относится к категории незрелых и его доля в 2010 году в общемировом масштабе составила 0,3 %. Украина заняла 90 место в рейтинге 175 стран по степени активности их рынков слияний и поглощений. Такое положение специалисты этого рейтинга связывают с плохой регуляторной средой, неразвитым фондовым рынком, сложностями в банковском секторе и коррупцией [2].

Самым надежным способом создания нового бизнеса – комбинирование базовых компетенций при помощи слияний и поглощений – считалось вплоть до 1980-х годов. В настоящее время под влиянием глобальных макроэкономических факторов эффективность такого подхода снижается. Именно это и послужило толчком для развития стратегических альянсов как принципиально нового вида корпоративных партнерских отношений. На широкое распространение стратегических альянсов повлияли два основных фактора: обострение конкурентной борьбы на мировых рынках и необходимость ускоренного внедрения новых технологий как решающего условия повышения конкурентоспособности фирмы. Именно поэтому более половины стратегических альянсов создаются в высокотехнологичных отраслях и в целях сотрудничества в сфере НИОКР. В Украине такая форма интеграции корпораций не получила развитие.

Формирование и развитие национальной инновационной системы в состоянии обеспечить только крупные вертикально интегрированные корпоративные структуры, охватывающие все звенья современного инновационного цикла. Такие структуры, вместе с тем, способны оптимально решать и задачи финансирования НИОКР, проектирования, освоения массового серийного производства, реализации и послепроизводственного обслуживания продукции нового поколения. Они в состоянии интегрироваться в зарубежные транснациональные компании (ТНК). За годы трансформации в Украине созданы такого типа структуры в разных отраслях и формируют значительный сектор экономики. Речь идет о холдингах, концернах промышленно-финансовых групп, которые характерны для отраслей промышленного комплекса, находящегося под контролем финансово-промышленных групп (ФПГ). Отсутствие в их составе научных, финансовых организаций не позволяет им быть такими институциональными агентами, которые готовы и способны к осуществлению организационной, финансовой поддержки инновационных проектов национального масштаба. Поэтому и на практике не показали серьезных результатов все элементы созданной инновационной инфраструктуры: венчурные предприятия, бизнес-инкубаторы, технопарки, центры трасфера технологий, свободные экономические зоны.

Становление инновационной системы в Украине происходит в условиях, во-первых, доминирования низких и средненизких технологий в промышленном комплексе. Вследствие этого инновационная активность промышленных предприятий имеет устойчивую тенденцию к снижению и составляла в 2008 году, по данным Госкомстата, 10,8 %. Для сравнения отметим, что доля инновационно-активных предприятия в странах Европейского Союза колеблется в пределах 30 – 65 %, причем наиболее высокий удельный вес таких предприятий в Бельгии и Германии – соответственно 59 и 66 %. Поэтому проблему модернизационного развития приходится решать в условиях модернизационной пассивности украинского частного бизнеса. Во-вторых, незрелости корпоративной системы, отсутствия национальных ТНК, способных работать в условиях международной конкуренции. Создать такие компании, как известно, возможно лишь на основе развитой сети собственных конкурентоспособных средних и малых предприятий так называемого "звена внедрения". В-третьих, слабо конкурентной среды. В-четвертых, непоследовательности и незавершенности трансформационных преобразований в сфере либерализации, прежде всего институциональных реформ. В-пятых, отсутствием государственной поддержки приоритетных отраслей и производств.

Ключевым компонентом инновационно-институциональной среды в наиболее развитых странах мира является эффективный государственно-корпоративный сектор. Государство участвует там в прямом и косвенном распределении от 35 до 50 % ВВП. Под активной государственной опекой: государственным целеполаганием, государственной прямой и косвенной поддержкой, в том числе и финансовой находятся сфера НИОКР и коммерциализация инноваций. Ни одна ТНК не действует изолировано от государства и вне рамок общегосударственной промышленной политики. В большинстве ТНК государство имеет свою долю и в собственности, и в капитале. Средством для достижения реальной эффективности государственного сектора в качестве основополагающего элемента конкурентоспособной, инновационно-ориентированной макроэкономической системы является государственно-частное партнерство.

В современном понимании, государственно-частное партнерство представляет собой стратегический, институциональный и организационный альянс в целях реализации общественно значимых проектов: от развития базовых отраслей промышленности, НИОКР до производства общественных благ при сохранении регулирующей роли государства. Институтом по управлению его являются: государственные контракты, аренда, совместные государственно-частные предприятия, концессии. Роль реальных механизмов данного партнерства осуществляют: агентства (Великобритания, Ирландия, Нидерланды), акционерные компании и государственные корпорации (Италия), ассоциации (Франция) [3].

В Украине сформирована законодательная база для развития такого элемента инновационно-институциональной среды, как повышение эффективности государственного сектора. В их числе и рамочный Закон "О государственно-частном партнерстве", вступивший в силу с 1 июля 2010 года. Закон определил организационно-правовые способы взаимодействия государственных партнеров с частными партнерами на основе принципов государственно-частного партнерства на договорной основе.



Становление и эффективное функционирование национальной инновационной системы Украины сможет обеспечить только системный подход к интеграции между государством и промышленным капиталом в рамках государственно-корпоративного партнерства.

**Литература:** 1. Корпоративне управління в Україні в сучасних умовах / Б. Лессер, І. Бондарчук, З. Борисенко та ін. ; за заг. ред. І. Розпугунка та Б. Лессера. – К. : Вид. "К.І.С.", 2004. – С. 7–8. 2. Комментарий: слияния и поглощения 2010. Спецпроект // Тижневик розумних людей. – 24 грудня 2010 р. – 7 січня 2011 р. – № 49 – 50. – С. 2–3. 3. Варнавский В. Государственно-частное партнерство в Европе / В. Варнавский // Современная Европа. – 2005. – № 2. – С. 62–71.

**Буренина Н. Б.**

УДК 338.484

## МЕХАНИЗМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИННОВАЦИЙ В ТУРИНДУСТРИИ

*Аннотация. Разработаны и проанализированы основные направления развития инновационной деятельности в наиболее приоритетной для Украины сфере услуг – в туристической индустрии – как основы эффективного экономического развития рыночных отношений. Даны рекомендации для дальнейших исследований.*

*Анотація. Розроблено й проаналізовано основні напрями розвитку іноваційної діяльності в найбільшій пріоритетній для України сфері послуг – у туристичній індустрії – як основи ефективного економічного розвитку ринкових відносин. Надані рекомендації для подальших досліджень.*

*Annotation. Basic directions of development of innovative activity in the most priority for Ukrainian service business – in tourist industry – as the bases of effective economic development of market relations are worked out and analyzed. Recommendations for further researches are given.*

*Ключевые слова: инновационная деятельность, сфера услуг, рекреационный комплекс, конкурентоспособность.*

На современном этапе в Украине положение отечественного предпринимательства, в том числе в индустрии туризма, крайне сложное. Малые предприятия вынуждены действовать в условиях кризисной экономики, что связано с чрезмерным налогообложением, недостатком кредитных источников, жесткой конкуренцией, нестабильностью политической и экономической жизни страны. В этой ситуации одним из важнейших направлений роста конкурентоспособности, а значит и экономики в целом, является внедрение инноваций. В программе Украины "Государственная стратегия регионального развития на период до 2015 г." украинская экономика отмечается низким уровнем инноваций [1]. К приоритетным направлениям экономического развития Крыма относится в первую очередь рекреационный комплекс [2], который в настоящее время включает в себя 628 предприятий, 480 из которых – малые предприятия. Все это объясняет чрезвычайную актуальность данной темы исследования. Поэтому проблема изучения механизмов использования инноваций в туриндустрії является практически целесообразной, так как это ведет к развитию более эффективного и конкурентоспособного туристического бизнеса, который является одним из приоритетных направлений развития экономики Украины.

Современные исследования сущности, оценки и анализа инновационных направлений в Украине в различных сферах экономики и в сфере услуг приведены в трудах многих ученых. В частности, в работе А. Валуях [3, с. 85–127] определены стратегия развития инновационной деятельности и стратегические задачи развития малых предприятий в Украине. В работе В. Новикова [4, с. 122–178] рассмотрены функции инноваций и управление инновационной деятельностью в туризме и сфере услуг. По мнению Клейменова А. М. и Сергеева Б. И., "именно в настоящее время в Украине сложилась благоприятная обстановка для создания инновационных структур" [5, с. 62]. Изучение опубликованных научных работ по проблемам развития инновационного механизма в сфере услуг подтверждает, что вопросы разработки и внедрения инноваций в деятельности туристских организаций исследованы недостаточно, что отрицательно сказывается на развитии туристической деятельности в Украине. Поэтому решение данной проблемы имеет особую актуальность.

Цель работы – разработать основные направления развития инновационной деятельности в наиболее приоритетной для Украины сфере услуг – в туристической индустрии как основы эффективного экономического развития рыночных отношений.

В современной экономике Украины инновации представляют собой один из основных методов поддержания конкурентоспособности, так как это ведет к снижению себестоимости, росту продаж и получению прибыли. Для успешного ведения бизнеса в современных условиях предпринимателю необходимо выявлять новые формы экономической активности, чтобы получить дополнительный доход от инновации. Под инновацией в туристической сфере понимается конечный результат новаторской деятельности, воплощенный в виде нового или усовершенствованного продукта (товара, услуг), внедренного в туристское обращение, нового или усовершенствованного технологического процесса; нового подхода к социальным услугам. Поэтому в инновационной деятельности туристских организаций можно выделить следующие основные направления: 1) использование новой техники и технологий в оказании традиционных услуг; 2) внедрение новых услуг с новыми свойствами; 3) использование новых туристских ресурсов, ранее не использовавшихся; 4) изменения в организации производства и потребления традиционных туристских услуг; 5) выявление и использование новых рынков сбыта туристских услуг и товаров. Рассмотрим данные инновационные направления и проанализируем механизм их применения в туристической индустрии Украины.

Многие мелкие фирмы в условиях развитого рынка создаются специально для реализации новых технических идей. Именно поэтому большое количество инноваций концентрируется в только что вставших на ноги небольших фирмах, которые быстрее реагируют на технические новшества. В практику отечественных предприятий необходимо внедрять автоматизированные системы управленческого учета, которые позволяют резко сократить время выполнения операций, а также производственную себестоимость туристского продукта. Такие программы позволяют осуществлять: работу с клиентом при подборе тура и пакета услуг, калькулирование индивидуального тура, бронирование услуг; работу с партнерами по закупке услуг, подготовку стандартных и индивидуальных пакетов услуг; формирование баз данных, используемых для учета, анализа, расчетов, составления документов и др.; получение данных анализа о результатах работы фирмы (объем продаж, прибыльность рейсов, эффективность работы фирмы по направлениям) и многое другое. К сожалению, не все отечественные турфирмы, в том числе в Крыму, применяют подобные программы автоматизированного управленческого учета, что не позволяет нам сравняться по качеству предоставления услуг с иностранными турфирмами.

Внедрение новых туристских услуг как одного из направлений инновационной деятельности украинской туристической индустрии необходимо как условие выживания в конкурентной борьбе между отечественными и зарубежными туристскими фирмами. Сильной стороной малого бизнеса считается прямой контакт с потребителем и способность быстро реагировать на его спрос. Для малого бизнеса характерна высокая восприимчивость к новым идеям и быстрое переключение на новую продукцию. Также для привлечения клиентов и расширения бизнеса следует использовать новые туристские ресурсы (парки, заповедники, архитектурные сооружения, памятники истории и культуры), спрос на которые способствует развитию в Украине таких видов туризма, как: религиозный туризм, зеленый, винный, конный, спелеотуризм. Эти виды туризма особенно характерны для территории Крыма.

В связи с тем, что малые фирмы неустойчивы к внешним изменениям в условиях неопределенности и риска, одним из заметных изменений в организации туристских фирм в Украине является направленность на укрепление и расширение масштабов деятельности. Для обеспечения мобильности крупным отечественным туристическим компаниям необходимо переходить от линейных и линейно-функциональных структур управления к матричным и дивизиональным управленческим структурам, звенья которых обладают большей самостоятельностью. Также в крупных туристических компаниях следует внедрять информационно-аналитическую службу контроллинга, которая занимается обеспечением устойчивости, выживаемости фирмы путем обеспечения оптимального соотношения системы "затраты-результаты". Что касается такого направления инновационной деятельности как выявление и использование новых рынков сбыта туристских услуг, то здесь основным экономическим критерием служит коммерческая стабильность фирмы-туроператора "в будущем". Этот критерий ориентирует на приобретение постоянной клиентуры, которая обеспечивает стабильность. Отсюда и тенденция туроператоров к расширению собственной сети турагентств или совмещению собственных функций с функциями посредников.

Таким образом, в современных кризисных условиях с неустойчивым спросом, а также в условиях глобализации экономических процессов поддержание конкурентоспособности невозможно без новаторства, без инициативы в развитии инновационных процессов. На современном этапе хозяйствования развитие предпринимательства, в том числе в сфере туристических услуг, является важным источником мобилизации потенциала экономического роста регионов Украины, повышения качества жизни населения, создания дополнительных рабочих мест. Перспективным направлением исследования является создание так называемых кластеров, то есть объединений вокруг научного центра (например, НИИ или вуза) нескольких предприятий соответствующей отрасли, которые могли бы генерировать инновационные идеи и научные разработки, а предприятия будут их реализовывать, поддерживая свою конкурентоспособность внедрением инноваций.

---

**Литература:** 1. Государственная стратегия регионального развития на период до 2015 г. от 21 июля 2006 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [kmu.gov.ua](http://kmu.gov.ua). 2. [crima-portal.gov.ua](http://crima-portal.gov.ua). 3. Валюх А. М. Стратегія регіонального розвитку інноваційної діяльності (організація та управління) : монографія / А. М. Валюх. – Рівне : Ред.-вид. центр УДУВГП, 2004. – 174 с. 4. Клейменов А. М. Инновационные процессы в развитии туризма / А. М. Клейменов, Б. И. Сергеев // Культура народов Причерноморья. – 2004. – № 52, Т. 2. – С. 62–66. 5. Новиков В. С. Инновации в туризме / В. С. Новиков. – М. : ИЦ "Академия", 2007. – 208 с.

## МАРКЕТИНГ МІСТА У ФОРМУВАННІ СПРИЯТЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

*Анотація. Розкрито сутність поняття конкурентної переваги міста. Описано переваги партнерського маркетингу для побудови відносин місцевої влади із підприємницьким сектором. Сформовано інформаційне підґрунтя застосування маркетингової концепції в управлінні економічним розвитком міста.*

*Аннотация. Раскрыта сущность понятия конкурентного преимущества города. Описаны преимущества партнерского маркетинга для построения отношений местной власти с предпринимательским сектором. Обосновано применение маркетинговой концепции в управлении экономическим развитием города.*

*Annotation. The essence of city competitive advantage concept is exposed. Advantages of the partner marketing to build relationships between local government and enterprise sector are described. Application of marketing conception in the management of city economic development is grounded.*

*Ключові слова: маркетинг міста, конкурентна перевага, підприємницький сектор.*

Розглянувши міжнародний досвід та результати контент-аналізу наукових вітчизняних і зарубіжних джерел з економічної тематики, можна стверджувати, що найбільш адекватною реаліям сьогодення і затребуваною в практиці суспільного управління є маркетингова концепція у її пристосованні саме до особливостей управління економічним розвитком містом. До неї звертаються багато зарубіжних і вітчизняних вчених, у сферу наукових зацікавлень яких входять питання маркетингу та регіональної економіки.

Відомими вченими-економістами в ході обґрунтування теорій регіональної економіки підкреслюються окремі закономірності розміщення підприємств, місцевого економічного розвитку, важливих з огляду на обґрунтування актуальності маркетингової концепції економічного розвитку міст. Зокрема, теорії розміщення промисловості (А. Вебер), центральних місць (В. Крісталлера), просторової економічної рівноваги (А. Льюша) виокремлюють часткові чинники, якими керуються підприємства під час вибору власного місця розташування.

В інших теоріях (дифузії інновацій Т. Хагерстранда і Г. Мюрдаля, "центр-периферія" Д. Фрідмена, полюсів зростання Ф. Перру та ін., економічної бази В. Леонтьєва й ін.) акцентується увага на узагальнених правилах, які описують тенденції економічного розвитку територій, та на цій основі формуються загальні рекомендації. Водночас у згаданих вище випадках недостатньо приділяється уваги питанню обґрунтування доцільності застосування маркетингової концепції в управлінні місцевим економічним розвитком.

Це обумовлює основну мету даної статті – формування мотиваційного підґрунтя для застосування маркетингової концепції в управлінні економічним розвитком міста, що дозволить органам місцевого самоврядування сприяти залученню інвестиційних ресурсів та підвищенню підприємницької активності на місцях.

На думку Ф. Котлера, актуальність застосування маркетингової концепції у практиці управління розвитком міст зумовлена п'ятьма чинниками [1, с. 15–17]. Одним із них він визначає необхідність досягнення конкурентних переваг міста на фоні інших.

Висока інвестиційна та/або туристична привабливість багатьох, зокрема європейських, міст спричиняє зростання конкуренції за обмежені "ресурси" інвестицій та не меншим чином обмежені туристичні "ресурси". Наприклад, при ймовірному розширенні власної діяльності комерційні суб'єкти приймають рішення про відкриття власного офісу, філії, представництва, розміщення виробничих потужностей у тому чи іншому регіоні, в окремо взятому населеному пункті. У даному випадку відбувається порівняння витрат за окремим проектом та вигод, які може надати обране місце розташування.

У випадку ймовірної туристичної поїздки фізична або юридична особа також має можливість вибору серед широкого кола пропозицій на міжнародному та внутрішньому туристичному ринках. Тут також присутнє порівняння мінусів (а саме ціна й супутні витрати туристичної поїздки) та споживчої вартості (наприклад, пізнавального чи розважального характеру).

Інший чинник зумовлений наявністю конфліктуючих між собою мегатрендів: з одного боку, все більшої ваги набувають процеси глобалізації та дерегулювання ринків, інтеграції економік окремих країн, які зумовлюють конвергенцію як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, у якому знаходяться міста, проте з іншого боку, існує розуміння необхідності врахування місцевих та регіональних особливостей в процесі вироблення регіональної політики держави (дивергенція). При цьому на практиці все частіше застосовується принцип субсидіарності, згідно з яким органи місцевого самоврядування отримують як значну частку прав, так і обов'язків за загальний стан соціально-економічного розвитку в місті. У цьому контексті Ф. Котлером формулюється черговий чинник, який актуалізує застосування маркетингової концепції у практиці місцевого самоврядування.

Також великий вплив у даному напрямку справляють швидкі темпи поширення інформаційних технологій, які значною мірою полегшують процес управління містом, надання місцевими владними органами муніципальних послуг як фізичним, так і юридичним особам, усувають комунікаційні бар'єри між ними.

В якості п'ятого чинника слід виділити також важливість, якої останнім часом набуває питання створення позитивного іміджу міста, заходів рекламно-пропагандистського характеру, поширення інформації про місто тощо. Весь спектр цієї діяльності безпосередньо відноситься до сфери маркетингу.

На думку автора, на доцільність застосування маркетингового інструментарію в практиці управління розвитком міста впливає також чинник зростання темпів науково-технічного прогресу: сільське господарство було рушієм цивілізації протягом кількох тисяч років, промисловість – кілька століть. Гребінь хвилі інформатизації також не буде підніматися до нескінченності. Можна сподіватися, що третя хвиля буде коротша від перших двох. Отже, чинники, що визначають конкурентні позиції на ринку міст, не є постійною величиною в часі: вони змінюються і темпи цих змін постійно зростають [2, с. 155–157].

При усій історичній значущості теорії абсолютних переваг [3, с. 122–124] вагомість абсолютних конкурентних переваг у формуванні інвестиційної привабливості території (зокрема, міста) на межі тисячоліть є практично знівельованою, тому сьогодні для багатьох виробничих підприємств та підприємств сфери обслуговування місце розташування є предметом для розгляду. Це спонукає до пошуку нових "точок зростання" для місцевого економічного розвитку, які б відповідали вимогам сучасного розуміння поняття "конкурентна перевага міста". Концепція маркетингу в такому випадку, поряд з іншими концепціями, є найбільш адекватною до застосування. Саме на її основі слід сформулювати це поняття.

"Конкурентну перевагу" в маркетингу міста слід визначити через призму розгляду процесу конкуренції у двох аспектах: конкуренції опосередкованої та безпосередньої.

Під безпосередньою конкуренцією слід розуміти конкуренцію між містами як пропонентами певного роду цінностей [4, с. 46]. Перелік складових системи цінностей, у поєднанні з його вартістю, складатиме комплексну пропозицію міста на тому чи іншому ринку й формуватиме його конкурентоспроможність.

Опосередкована конкуренція виражається через конкуренцію місцевих господарюючих суб'єктів на певних товарних ринках [4, с. 46]. Іншими словами, такий вид конкуренції міст є вираженням рівня їхньої спеціалізації, зумовленої комбінацією абсолютних та/або порівняльних конкурентних переваг.

Зокрема, в таких містах, як Маріуполь, Кривий Ріг, Запоріжжя, діють великі підприємства, які є одними із суб'єктів як вітчизняного, так і світового металургійного ринку. У процесі своєї діяльності вони змушені конкурувати з іншими "гравцями" на цьому ринку. У свою чергу, як органи державної влади, так і органи місцевого самоврядування цих міст, незалежно від форми та суб'єкта власності, зацікавлені у підвищенні ефективності діяльності цих підприємств, оскільки останні є одними із найбільших платників у місцевий та державний бюджети і одними із основних місцевих роботодавців.

Ефективна взаємодія місцевої влади з господарюючими суб'єктами за таких умов повинна базуватись на принципах партнерського маркетингу – укладенні довгострокових зобов'язань, які гарантують збереження взаємних вигод у майбутньому, а також наявність спільної інформації, ризику та винагороди, які отримують унаслідок цих взаємовідносин [5, с. 66].

Вигода для підприємства від його місця розташування в межах певного населеного пункту має бути продиктованою не лише такими "твердими" чинниками, як зручне географічне положення, дешева робоча сила, близькість до сировини або, навпаки, до ринків збуту. Успішна та довготривала співпраця між місцевою владою, зрозумілі та рівні "правила гри", стабільність нормативно-правової бази, усвідомлення владою своєї обслуговуючої ролі, в тому числі щодо до господарюючих суб'єктів, повинні стати тими "м'якими чинниками", які й зумовлюватимуть формування взаємовигідних партнерських стосунків між владою та бізнесом. Відповідними за рівнем власної відповідальності перед територіальною громадою та її інтересами мають бути також дії місцевого підприємницького сектору.

Між традиційним та сучасним підходами до формування взаємовідносин між місцевою владою та місцевим підприємницьким середовищем існує суттєва різниця. Якщо лейтмотивом цих взаємин у першому випадку є залежність господарюючого суб'єкта від дій влади, то за умов побудови партнерських стосунків, влада, усвідомлюючи роль підприємницького середовища у забезпеченні розвитку міста, надає особливої ваги питанню налагодження з ним тісної співпраці.

---

**Література:** 1. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Ф. Котлер, К. Асплунд, П. Рейн и др. – СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2005. – 378 с. 2. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление / Д. А. Аакер. – 6-е международное издание. – СПб. : Питер, 2003. – 544 с. 3. Taylor I. Regional Economics and Policy / I. Taylor, H. Armstrong. – Oxford : Blackwell Publishers, 2000. – 326 p. 4. Florek M. Podstawy marketingu terytorialnego / M. Florek. – Poznań : Akademia ekonomiczna w Poznaniu, 2006. – 190 s. 5. Крикавський Є. В. Промисловий маркетинг : підручник / Є. В. Крикавський, Н. І. Чухрай. – 2-ге вид. – Львів : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2004. – 472 с.

## КАЙДЗЕН: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

*Анотація. Розкрито сутність поняття Кайдзену, представлено його взаємозв'язок із теорією загального управління якістю. Розглянуто практичні аспекти реалізації Lean Production та Just-in-time на основі даної концепції. Окреслено перспективні напрями розвитку Кайдзену.*

*Анотация. Раскрыта сущность понятия Кайдзен, представлена его взаимосвязь с теорией всеобщего управления качеством. Рассмотрены практические аспекты реализации Lean Production и Just-in-time на основе данной концепции. Очерчены перспективные направления развития Кайдзен.*

*Annotation. The essence of Kaizen concept is exposed, its intercommunication with the theory of total quality management is presented. The practical aspects of realization Lean Production and Just-in-time on the basis of this conception are considered. Perspective directions of Kaizen development are outlined.*

*Ключові слова: Кайдзен, Total Quality Management (TQM), Lean Production (LP), Just-in-time (JIT), гемба-Кайдзен, блиц-Кайдзен.*

У сьогоднішньому швидкоплинному, мінливому та конкурентному світі є важливим бути організацією світового класу. З іншого боку, сьогодні володіння найкращими засобами та методиками є недостатнім. Потрібне інноваційне мислення, яке б замінило перехід від одного правильного рішення до іншого, потрібне мислення, яке повинне призводити до виконання поставленого завдання – досягнення успіху. Відповіддю на цю проблематику є *Кайдзен* як "зміни на краще", "постійне удосконалення". Ця концепція на сьогоднішній день працює в організаціях по всьому світу та підтримується багатьма людьми. Вчений Масаакі Імаї, засновник та президент Інституту Кайдзен, стверджує, що наш спосіб життя заслуговує постійного вдосконалення, тому *Кайдзен* потрібно сприймати як постійні вдосконалення, покращення заради досягнення цілі, але не як удосконалення задля вдосконалення [1]. Виходячи з окреслених вище тенденцій, актуалізується проблематика дослідження теоретичних та практичних аспектів *Кайдзену*.

Доцільно зауважити, що у працях багатьох науковців як вітчизняних (Крикавський Є. В., Кузьмін О. Є.), так і зарубіжних (Хітосі Такеда, Масаакі Імаї, Тайїті Оно, Ясухіро Монден) [2; 3] окреслюється поняття *Кайдзену*, водночас не достатньо вивченими залишаються такі питання, як теоретична база функціонування *Кайдзену*, його взаємозв'язок з теорією загального управління якістю, потребують дослідження практичні та перспективні напрями його розвитку.

Дослідження теоретичних основ та практичних проблем застосування *Кайдзену* обумовлює постановку таких завдань: 1) представити сутність *Кайдзену*; 2) окреслити взаємозв'язок *Кайдзену* і теорії загального управління якістю; 3) розкрити практичні сторони реалізації *Кайдзену* на основі різних підходів; 4) продемонструвати перспективні напрями розвитку *Кайдзену*.

1. *Теоретичний аспект Кайдзену*. З погляду японської філософії, при створенні продукту будь-яка дія, що не призводить до створення додаткової цінності (вартості) продукту, називається муда. Відповідно японські науковці запропонували класифікацію муда згідно семи категорій: 1) муда перевиробництва; 2) муда запасів; 3) муда ремонту/браку; 4) муда руху; 5) муда обробки, переробки; 6) муда очікування; 7) муда транспортування [2]. У теоретичному аспекті поняття "муда" знайшло своє відображення в *Кайдзені*, що означає "безперервне вдосконалення", "поліпшення" або "зміни на краще". Даний підхід спрямований на безперервне вдосконалення процесів виробництва, розробки допоміжних бізнес-процесів і управління ними. У *Кайдзені* підприємства безперервно покращують усі функції бізнесу, характерною особливістю є те, що залучаються всі працівники – від директора до рядового робітника. Покращуючи стандартизовані дії та процеси, *Кайдзен* має на меті елімінувати всі втрати та максимально вдосконалити управління матеріальним потоком на підприємстві. На підприємстві *Кайдзен* може бути сформованим завдяки зміні поглядів та класичних підходів, серед яких можна виділити: найбільш плідну роботу в команді, підтримку учасників процесу та взаємодопомогу; творчий підхід, зацікавленість у покращенні існуючого процесу і результатів роботи; нові пропозиції у системі стимулювання участі всіх працівників у даному процесі. Також кардинально змінюється сприйняття з використанням *Кайдзену* від традиційного підходу, де працівники компанії мають усі основні можливості та умови до створення чи вдосконалення, без чітко вказаних норм та постанов (як зазвичай у традиційному підході) та роль керівників асоціюють як із "вчителями", а не із "босами" [4].

2. *Взаємозв'язок Кайдзену і теорії загального управління якістю (Total Quality Management, TQM)*. Розглядаючи саме поняття *TQM*, зазначимо, що термін "загальне" передбачає, що кожен із працівників повинен максимально "задіюватися" у робочий процес, поняття якості трактується як турбота про задоволення потреб клієнта та термін управління стосується всіх працівників і процесів на підприємстві, які є необхідними для досягнення необхідного рівня якості на підприємстві. Така теорія базується на подібній ідеї із *Кайдзеном*: компанія повинна працювати над якістю продукції як основного об'єкта, але повинна вдосконалювати якість праці на підприємстві (при створенні продукції чи наданні послуг). Тому для даного підходу можна виділити три основні напрями, за якими здійснюється раціоналізація на підприємстві: якість виготовлюваної продукції, якість організаційних процесів та рівня кваліфікації працівників.

*Кайдзен* та *TQM* базується на майже однакових принципах, таких, як: ставка на якість роботи, організаційних процесах та максимальному задоволенні кінцевого споживача. Розглядаючи 14 універсальних принципів із філософії *TQM*, які складають свого роду основу для її управління на підприємстві, розкриті вченим Едвардом Демінгом, доцільно зауважити, що вони є подібні та відповідають *Кайдзену*, який також націлений на максимальне управління якістю на підприємстві [5].

3. *Практичні аспекти реалізації Lean Production (LP) та Just-in-time (JIT) на основі Кайдзену*. У практичному аспекті багато європейських компаній ще у 90-х роках ХХ століття почали використовувати *Кайдзен* як засіб підвищення конкурентоспроможності, підвищення потужностей виробництва і зменшення затрат. *Кайдзен* знайшов своє відображення в таких концепціях, як *LP*, *JIT*. Прикладом використання *LP* служить англійська компанія, яка спеціалізується на проектуванні, розробці і виробництві широкого асортименту промислових та військових вантажівок Layland Trucks Ltd. Введення за допомогою *Кайдзену* системи *LP* дало можливість знизити рівень браку з 28 до 4 можливих дефектних компонентів, підвищити ефективність виробництва з 30 до 50 % та знизити час на обробку продукції до 80 %. Прикладом введення та застосування *JIT* на основі *Кайдзену* є німецька компанія Lohr & Bromkamp GmbH (Lobro), яка спеціалізується на виробництві автомобільних шарнірних систем. Відповідний комплекс заходів дозволив зменшити рівень відходів – до 50 %; відсоток браку – на 90 %; час налагодки обладнання – на 50 %, рівень запасів – на 40 %. Ще одним прикладом введення та застосування *JIT* на основі *Кайдзену* виступає бельгійська компанія Siemens Oostkamp Belgium, яка належить до групи Siemens Electromechanical Components group та займається виготовленням деяких електротехнічних компонентів. Активний інтерес сприяв у 1993 р. введенню *гемба-Кайдзен*, одночасно використовуючи систему *5S* та виробничу систему *JIT*. У результаті таких дій дана компанія змогла досягти зменшення вартості запасів (на той час у німецьких марках) з 53,2 до 37,2 млн марок, також зменшення складських площ на 10 % та зменшення допоміжного персоналу з 25,1 до 24,8 %, при цьому відбулось збільшення надійності поставок з 78 до 83 %. Тобто, як видно з представлених практичних аспектів, *Кайдзен* сьогодні використовують усе більше компаній, зокрема серед них: Toyota, Nissan, Canon, Honda, Komatsu, Matsushita та ін. [2; 4; 6].

4. *Перспективні напрями розвитку Кайдзену*. Сьогодні *Кайдзен* – це не лише нове слово у питанні загального управління якістю та нових підходів до організації виробництва, але й потужна структура всебічної оптимізації, яка стосується всіх аспектів функціонування підприємства. Відповідно для її постійного розвитку та підтримки було сформовано організацію – *Інститут Кайдзену* (KAIZEN Institute), який на даний час є основним центром підтримки та розвитку даної теорії. Це потужна міжнародна консалтингова компанія, яка надає послуги із консультування, навчання, сертифікації та бенчмаркінгу в напрямі *Кайдзену* і *LP*. До числа клієнтів належать компанії, які прагнуть максимально якісно функціонувати та розвиватися у постійно зростаючій конкурентній боротьбі. Нею максимально ефективно проводяться різноманітні заходи для своїх клієнтів, удосконалюються, пропонуються та адаптуються, розробляються нові підходи, методи і принципи до всебічного підходу раціоналізації на підприємстві. Маючи великий досвід (25 років) у впровадженні *Кайдзен* та *LP*, *Інститут Кайдзену* розробив нову модель управління TFL (Total Flow Management, Загальне управління потоком), яка дозволяє покращити процеси та операції не лише всередині компанії, але і за її межами: у всьому ланцюгу поставок. Відповідно дана модель базується на *Кайдзен* становить підхід до створення "витягуючого" потоку [1].

Зазначимо, що достатньо гуманний та прогресивний *Кайдзен* дозволяє кардинально змінити погляди на виробництво та максимально вдосконалити, раціоналізувати його. З'являються нові напрями його розвитку. Зокрема, це *гемба-Кайдзен*, де *гемба* позиціонується як місце, де формується продукція або надаються послуги. З японського досвіду можемо почерпнути, що зародженням даного підходу було *Гемабу* як місце, де завжди все робиться "не так, як потрібно", а відповідно джерело виникнення помилок і претензій (з боку споживача). Застосувавши до неї *Кайдзен*, вдалось уникнути багатьох цих негативних факторів та здійснити при цьому безперервне вдосконалення на місці створення доданої цінності. Ще одним напрямом є *бліц-Кайдзен*, що становить просту конференцію з різноманітних питань, у якій беруть участь як керівники, так і робітники [2; 3; 6]. Загалом використання *Кайдзену* та його нових напрямів розвитку дасть можливість покращити виробничу культуру, максимально, ефективно та швидко прийняти необхідне рішення із оптимізації виробництва шляхом зменшення величини витрат, що у свою чергу сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства загалом.

---

**Література:** 1. <http://ru.kaizen.com> 2. Имаи М. Гемба-Кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 345 с. 3. Тайити Оно. Производственная система Тойоты: уход от массового производства / Тайити Оно. – М. : Издательство ИКСИ, 2008. 4. <http://www.mgubs.ru>. 5. <http://www.ru.wikipedia.org>. 6. Кайдзен для рабочих / Институт комплексных стратегических исследований ; пер. с англ. – М., 2007. – 152 с.

## МЕНТАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИРОБНИЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Анотація. Розглянуто особливості моделей управління персоналом на основі ментальних характеристик певної нації, що дозволило визначити актуальні напрями реформування системи управління персоналом вітчизняних виробничих організацій.*

*Аннотация. Рассмотрено особенности моделей управления персоналом на основе ментальных характеристик определенной нации, что позволило определить актуальные направления реформирования системы управления персоналом отечественных производственных организаций.*

*Annotation. The features of personnel management models on the basis of the certain nation's mental characteristics are considered. That allow to define actual directions for the reforming of a personnel management system in the domestic industrial organizations.*

*Ключові слова: менталітет, моделі управління, тип людини пограниччя.*

На сьогоднішній день у наукових колах розгортаються широкі дискусії з приводу побудови такої моделі управління поведінкою людиною в організації, яка б враховувала особливості її трудової свідомості або трудового менталітету. Виникнення таких дискусій серед вчених та фахівців з управління персоналом дозволяють зробити висновок про необхідність дослідження характеристик національного менталітету у трудовій сфері та їх урахування при управлінні людиною в організації.

Як відомо, у менеджменті існують три основні підходи до управління персоналом [1; 2]: економічний, органічний та гуманістичний. Перший знайшов найбільш інтенсивне застосування у практиці менеджменту у кінці XIX – початку XX сторіччя. На той час переважною була фізична, низькокваліфікована праця, людина ж у виробництві розглядалась як робоча сила. В якості основних методів управління людиною виступали економічні та адміністративні методи.

У середині – кінці XX сторіччя на зміну економічного підходу до управління персоналом прийшов органічний. У цей період змінився характер праці: вона стала автоматизованою, тобто такою, що потребує високої кваліфікації від працівника. Також змінилась й роль людини – вона почала розглядатись як фактор виробництва, хоча докорінна зміна у методах управління таким працівником ще не відбулась.

У кінці XX – початку XXI сторіччя праця здебільшого почала набувати інтелектуального, творчого характеру, а працівник, здатний накопичувати знання та генерувати на цій основі нові, і тим самим успішно її виконувати, став розглядатись як складний біопсихосоціальний феномен. У таких умовах з'явилась необхідність комплексного застосування усіх методів управління, але особливу роль почали грати саме соціально-психологічні. Цей підхід до управління персоналом отримав назву гуманістичного.

Але розглянута еволюція підходів, пов'язаних з управлінням персоналом виробничої організації, не враховує той факт, що комплексне застосування низки методів управління має свої особливості залежно від господарського менталітету того або іншого народу, який знаходиться в основі трудового менталітету персоналу виробничої організації. У зв'язку з цим для дослідження трудового менталітету населення України доцільно скористатись методом кроскультурного порівняння, що дозволить визначити напрями удосконалення системи управління персоналом у вітчизняних виробничих організаціях.

Саме поняття "менталітет" у соціально-економічній трактовці з'явилося у науковій літературі нещодавно. У монографії вітчизняних вчених-економістів Д. Богині та М. Семикіної [3] уперше було висловлено думку про те, що трудовий менталітет є невід'ємною частиною трудового потенціалу будь-якого рівня – країни, регіону або підприємства. Звідси спостерігаються деяка розбіжність у поглядах вчених з приводу того, що саме розуміти під цим поняттям. Якщо розглядати менталітет на рівні країни, то, на погляд авторів, найбільш влучним є визначення М. Колесникова та О. Сахно, які під менталітетом розуміють певну цілісність психічного життя й світогляду людей, які входять до складу певної структури відносин конкретної нації (народу, етносу, особистості) [4, с. 81–82]. Виходячи з цього визначення, можна стверджувати, що менталітет окремої нації формується залежно від соціально-економічних умов, що взяті в історичному та культурному аспектах. Окрім цього, зміни у менталітеті народу не можуть бути докорінними та штучно прискореними у часі. У зв'язку з цим ця "константність" менталітету не тільки задає напрями розвитку соціально-економічної системи у цілому – її елементи також є присутніми у моделях управління персоналом в організаціях.



Якщо розглядати японську та американську моделі управління персоналом, то можна побачити, що вони ґрунтуються на особливостях менталітету тієї або іншої нації. Так, згідно з дослідженнями, наведеними у роботі [5], японський менеджмент націлений на активізацію поведінки персоналу за допомогою соціально-психологічних методів управління. Як зазначає А. Мещряков, для японського менталітету характерним є високий ступінь рефлексії, тобто самоаналіз. Останній спрямований не стільки на здійснення власних бажань, скільки на те, щоб більш адекватно вписатися в соціальну структуру, зайняти своє функціональне місце в груповій ієрархії. Людина оцінюється насамперед не за успіхом, а за тим, як вона виконує свою соціальну роль (у родині, громаді, професійній групі, державі). При цьому повсякденна поведінка людини характеризується церемоніальністю, формалізованістю та впорядкованістю [6]. У зв'язку з цим японський менеджмент спрямований на покращення людських стосунків, тобто узгодженість, моральні якості службовців, стабільність зайнятості, гармонізацію відносин між працівниками і менеджером та ін. Окрім цього, японські менеджери більшою мірою покладаються на винагородження (грамоти, подарунки, гроші, додаткова відпустка), ніж покарання (догани, штрафи, звільнення) [5].

Американська модель управління персоналом значно відрізняється від японської. Відомо, що менталітет американців формувалася у країні емігрантів, які переселилися зі Старого Світу з надією знайти нове та краще життя. Звідси у американців переважає ініціативність, наполегливість, енергійність у досягненні власних цілей, а також індивідуалізм [7]. Саме тому в американській моделі управління персоналом яскраво відображені основні принципи, які були притаманні першопоселенцям [5]: індивідуальна відповідальність, відносна автономність керівників окремих підрозділів в організації, відсутність у працівників відчуття відданості своїй компанії.

Говорячи про особливості умов формування менталітету української нації, можна погодитися з тим, що в Україні тривалий час формувалася тип людини пограниччя. За висловом М. Колеснікова та О. Сахань, "звідси було сформовано дві основні життєві настанови культурно-історичних традицій: *vita heroica* і *vita minima*. Перша пов'язана з максимальною напругою всіх сил, водночас із відкиданням буденності, нехиттю до повсякденної копійки праці, до раціонального проектування свого життя. Друга полягає в тому, щоб у своєрідному "соціально-анабіотичному" стані перечекати й перетерпіти чергові невзгоди, зберегти себе будь-що, реалізуючи лише необхідний мінімум зусиль у світі повсякденності, а в раціональних проектах, не йдучи далі розбудови власне приватних ситуацій..." [4, с. 84–85].

Виходячи з наведеного вище, можна зробити висновок, що український менталітет частково містить риси, притаманні як американському, так і японському менталітету. З одного боку, в українців присутній дух авантюризму, підприємництва, ініціативності для досягнення власних цілей, а з іншого – терплячість та намагання не робити поспішних кроків й тим самим переборювати негативні явища у житті.

Однак, як справедливо стверджують фахівці з управління, вітчизняний менеджмент, застосовуючи західні схеми управління персоналом, не враховує особливості національного менталітету [5]. У свою чергу таке "сліпе" копіювання не приносить очікуваних високих результатів від їх упровадження.

Враховуючи зазначене вище, у межах гуманістичного підходу до управління персоналом вітчизняним менеджерам насамперед необхідно звернути увагу на:

- побудову зрозумілої та чіткої системи мотивації праці в організації;
- створення умов для прояву ініціативності підлеглих;
- створення сприятливої атмосфери у колективі;
- заохочення професійного та особистісного розвитку персоналу;
- формування відчуття лояльності до організації.

Безумовно, на формування трудового менталітету персоналу певної організації значний вплив здійснює організаційна культура, якої дотримується її керівник, стан соціально-психологічного клімату у колективі та ін. Саме тому в якості подальших досліджень виступає з'ясування особливостей трудового менталітету окремих категорій персоналу виробничої організації, а також переліку факторів, які впливають на формування та розвиток цього явища. Це дозволить розробити ефективну систему управління персоналом, що враховує особливості його менталітету.

---

**Література:** 1. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник / В. И. Маслов. – М. : Издательство "Финпресс", 2004. – 288 с. 2. Дороніна М. С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту / М. С. Дороніна, Т. В. Голубева // Культура народів Причорномор'я. – 2009. – № 161. – С. 90–95. 3. Ментальний чинник у сфері праці : проблеми теорії та практики : монографія / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. – К. : Шторм, 2003. – 382 с. 4. Колесніков М. Сучасна українська ментальність : сутність та особливості / М. Колесніков, О. Сахань // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2005. – № 3. – С. 80–95. 5. Фантаз С. Национальные особенности систем управления персоналом: Япония, США, Россия, Украина [Электронный ресурс] / С. Фантаз. – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=723>. 6. Мещряков А. Основные параметры японской цивилизационной модели / А. Мещряков // История и современность. – 2006. – № 1. – С. 98–128. 7. Яковлева А. Американский образ жизни и американские ценности / А. Яковлева // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. – 2009. – № 4. – С. 264–269.

## КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА РЫНКЕ ТРУДА

*Аннотация. Раскрыты особенности понятий "конкурентоспособность предприятий" и "конкурентоспособность персонала", их взаимосвязь на рынке труда.*

*Анотація. Розкрито особливості понять "конкурентоспроможність підприємств" і "конкурентоспроможність персоналу", їх взаємозв'язок на ринку праці.*

*Annotation. The features of the concepts "the competitiveness of enterprises" and "the competitiveness of staff", their relationship to the labor market are considered.*

*Ключевые слова: персонал, конкурентоспособность, предприятие.*

Экономика общества представляет собой сложную систему, одной из чувствительных точек которой является трудовой потенциал. Степень и направленность воздействия на трудовой потенциал работников во многом определяет вектор экономического развития как отдельного предприятия, отрасли, так и страны в целом.

Современные условия стабилизации и оживления промышленного производства характеризуются усилением конкуренции на рынке товаров и услуг, что обуславливает необходимость повышения производственными предприятиями своей конкурентоспособности, которая может быть обеспечена использованием прогрессивных техники, технологии, гибких организационных форм, компетентного персонала.

Проблеме конкурентоспособности персонала посвящены работы Бекетова Н. В. [1], Философовой Т. Г. [2], Фатхутдинова Р. А. [3], Т. Горьковой [4], Мескона М. Х. [5], Кравцевича С. В. [6], Хлопова Т. В. [7] и других авторов.

Однако, несмотря на большой научный интерес к управлению конкурентоспособностью персонала предприятия и достаточно большое количество публикаций по данной теме, многие ее аспекты в полной мере не раскрыты. Это касается прежде всего неоднозначности трактовок данного понятия, определения уровня и структуры конкурентоспособности персонала, разработки и практической реализации механизмов управления ею.

Целью данной работы является раскрытие особенностей понятия конкурентоспособность на предприятии и конкурентоспособность персонала.

Анализ литературы показывает неоднозначность толкования понятий, связанных с конкурентоспособностью субъектов рынка, наличие различных трактовок взаимосвязи от освещения поставленных в них вопросов.

В широком понимании конкурентоспособность предполагает возможность выигрыша в соревновании. Применительно к экономической сфере конкурентоспособность в самом общем виде означает наличие свойств, которые создают преимущества для субъектов соревнования [1, с. 83].

М. Портер трактует конкурентоспособность как свойство товара, услуги, субъекта рынка выступать на нем наравне с присутствующими аналогичными конкурирующими субъектами [2, с. 8].

Рубин Ю. Б. рассматривает конкурентоспособность как реальную и потенциальную способность компании, а также имеющихся для этого у нее возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, являющихся по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательными для потребителей, чем товары конкурентов [3, с. 42].

С точки зрения Т. Горьковой и Г. Шаповалова, конкурентоспособность определяется относительной оценкой преимуществ фирм, предприятий, продуктов и услуг, позволяющих им с большей эффективностью удовлетворять потребности потребителей. Конкурентоспособной считается фирма, занимающая более устойчивые позиции на внутреннем рынке, проникающая и на внешние рынки, проводящая эффективную конкурентоспособную стратегию [4, с. 67].

Л. Донцова, А. Чаплина считают, что конкурентоспособность определяется способностью предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности [2, с. 8].

Мескон М. Х. трактует конкурентоспособность как относительную характеристику, выражающую отличие развития конкретной фирмы от развития конкурентной фирмы по степени удовлетворения потребности людей своими товарами и по эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность предприятия характеризуется возможностями и динамикой его приспособления к условиям рыночной конкуренции [5, с. 36].

Все представленные определения относятся к конкурентоспособности предприятий. Анализ изложенных выше определений показывает, что конкурентоспособность относится к объектам разного уровня: товару, предприятию, отрасли, региону, стране. Рассматривая конкурентоспособность предприятия, необходимо учитывать конкурентоспособность всех его составляющих, которым является персонал, ставший приоритетным ресурсом в современных условиях.

Однако вопросы конкурентоспособности персонала в современной литературе остаются недостаточно проработанными и требуют дополнительного изучения.

В литературе нет единого понятия, что же представляет собой конкурентоспособность персонала.

Хлопова Т. В. считает, что конкурентоспособность персонала предприятия – это "интегральная характеристика степени развития трудового потенциала предприятия и степени его использования в существующих производственно-экономических условиях и определяющая уровень конкурентоспособности выпускаемой предприятием продукции" [6, с. 100].

Кравцевич С. В. трактує конкурентоспособність работника як "сравнительную характеристику работника, определяющую, насколько действительно реализуются через трудовое поведение, имеющиеся у него потенциальные возможности" [7, с. 42].

Сотникова С. И. определяет конкурентоспособность персонала как совокупность конкурентоспособности отдельных работников или их групп, понимая под последней способность к индивидуальным достижениям в труде, представляющим вклад в достижение организационных целей [4, с. 96–97].

Л. Ивановская, Н. Сулова рассматривают конкурентоспособность персонала как его способность участвовать в экономическом и социальном процессе взаимодействия, взаимосвязи и борьбы на внутреннем и внешнем рынке труда в целях достижения желаемого социального статуса [5, с. 36].

Фатхудинов Р. А. понимает под конкурентоспособностью персонала совокупность его личных и профессиональных свойств, которые дают возможность быстро воспринимать и анализировать ситуацию, принимать оптимальные решения и эффективно исполнять функциональные обязанности, а также эффективно реализовывать на рынке труда [3].

Обобщая приведенные определения конкурентоспособности персонала, можно выделить ее основные отличительные черты, как: характеристики, отражающей степень развития трудового потенциала, характеристики, отражающей потенциальные возможности персонала, реализуемые через трудовое поведение, совокупности свойств персонала, позволяющих ему достигать эффективности профессиональной деятельности, свойство успешно выдерживать конкуренцию на рынке труда по сравнению с работниками аналогичных профессий, специальностей, уровня квалификации.

Таким образом, конкурентоспособность персонала является важной составляющей конкурентоспособности предприятия, а конкурентоспособный персонал представляет собой компетентный, обученный, подготовленный, мотивированный и стимулированный персонал, умеющий и желающий трудиться, нацеленный на достижение целей и решение задач предприятия.

Направлением исследований является синтез системы показателей оценки конкурентоспособности персонала промышленных предприятий.

---

**Литература:** 1. Бекетов Н. В. Понятие конкурентоспособности и его эволюция / Н. В. Бекетов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – С. 83–86. 2. Филофова Т. Г. Конкуренция и конкурентоспособность / Т. Г. Филофова, В. А. Быков. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 271 с. 3. Фатхудинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхудинов. – М. : Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002. – 892 с. 4. Горькова Т. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве / Т. Горькова, Г. Шаповалов // Финансовая политика. – 1999. – № 6. – С. 66–73. 5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2005. – 720 с. 6. Хлопова Т. В. Развитие трудового потенциала и повышение конкурентоспособности персонала предприятий / Т. В. Хлопова. – Иркутск, 2004. – 328 с. 7. Кравцевич С. В. Развитие методов оценки конкурентоспособности работников на рынке труда : дисс. канд. экон. наук / С. В. Кравцевич. – Иркутск, 2005. – 220 с.

УДК 005.95/96

**Іванова О. Ю.**

## **МОНІТОРИНГ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто суть поняття моніторингу конкурентних переваг системи управління персоналом. Запропоновано послідовність етапів моніторингу конкурентних переваг з метою подальшого їх розвитку.*

*Аннотация. Рассмотрена сущность понятия мониторинга конкурентных преимуществ системы управления персоналом. Предложена последовательность этапов мониторинга конкурентных преимуществ с целью дальнейшего их развития.*

*Annotation. The essence of concept of competitive edges monitoring of a personnel management system is considered. The sequence of the stages of monitoring of competitive edges with the purpose of their further development is offered.*

*Ключові слова: конкурентні переваги, система управління персоналом, моніторинг.*

Сучасне ринкове середовище характеризується посиленням конкуренції, нестабільністю економіки в умовах кризи, зростанням вимог до підприємств щодо збереження та розвитку свого конкурентоспроможного потенціалу. Людські ресурси підприємства виступають найвагомішою конкурентною перевагою та важливим фактором зростання його конкурентоспроможності. Успішне функціонування підприємства в сучасних економічних умовах можливе при постійному аналізі конкурентних переваг системи управління персоналом і своєчасному вживанню адекватних заходів щодо адаптації до умов, які швидко змінюються. Необхідність обґрунтування рішення про утримання й посилення існуючих, а також про формування нових конкурентних переваг системи управління персоналом обумовлюють необхідність розробки на підприємстві системи їх моніторингу.



Питаннями моніторингу в економічному середовищі займалися такі вчені-економісти, як: В. Пономаренко [1], О. Пушкар, О. Тридід [3], В. Саєнко [3], Т. Чечетова-Терашвілі [4] і др. Однак питанню зміни конкурентних переваг у різних підсистемах управління персоналом у часі слід приділити більше уваги.

Метою даної статті є визначення сутності моніторингу конкурентних переваг системи управління персоналом та розробка етапів його проведення.

Під моніторингом конкурентних переваг системи управління персоналом слід розуміти сукупність взаємозалежних дій щодо постійного контролю за зміною у динаміці конкурентних переваг кожної підсистеми управління персоналом (підсистема планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання розвитку персоналу, кадрова безпека, мотивація персоналу й ін.) та створення умов для раціональної адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, ґрунтуючись на своєчасній оцінці й прогнозуванні показників ефективності управління персоналом.

Метою проведення моніторингу конкурентних переваг системи управління персоналом на підприємстві є виявлення існуючого стану конкурентних переваг і тенденцій їх розвитку в конкурентному середовищі. Послідовність етапів проведення моніторингу конкурентних переваг системи управління персоналом (СУП) наведена на рисунку.

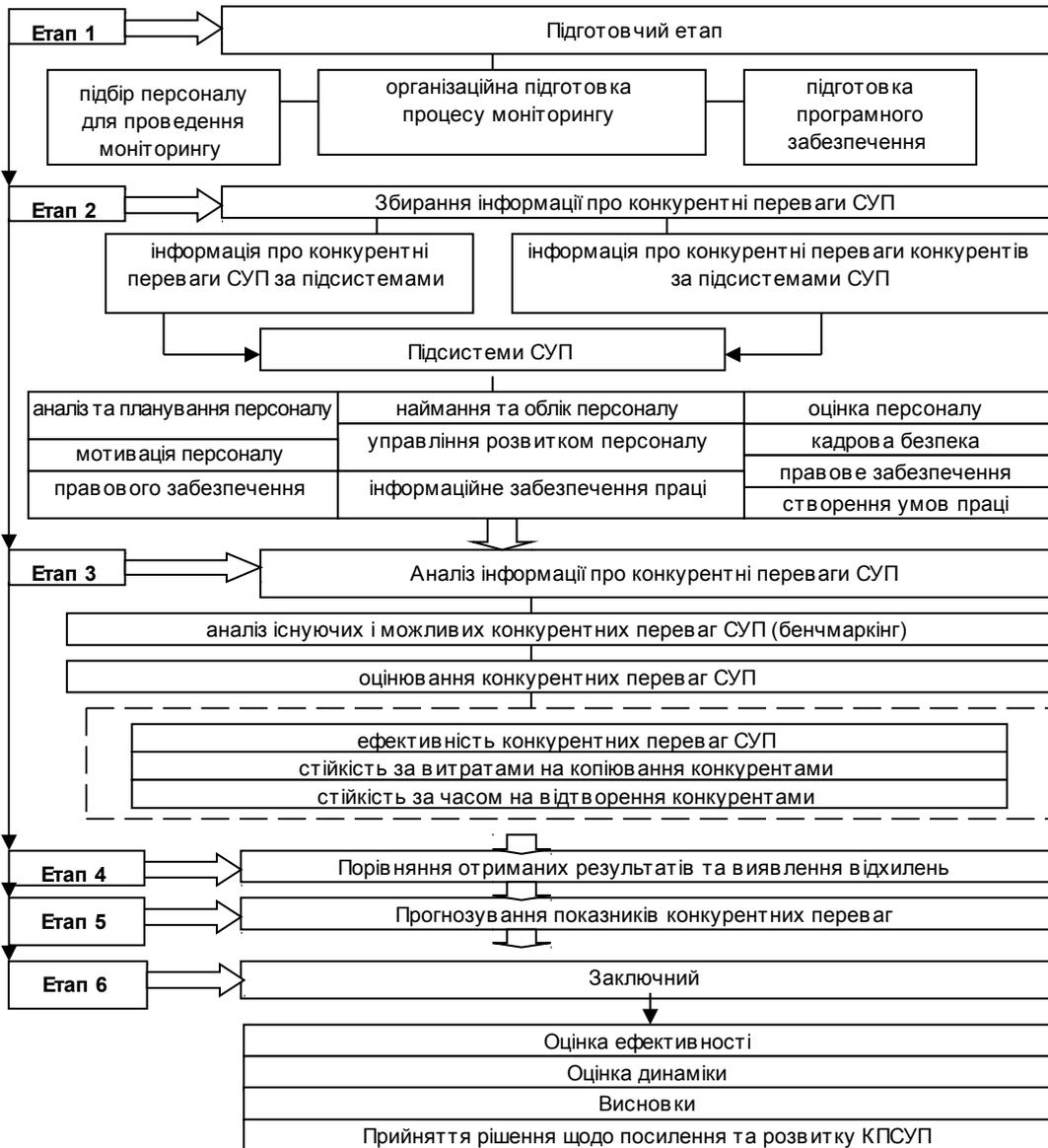


Рис. Схеми процесу моніторингу конкурентних переваг системи управління персоналом

На першому етапі здійснюється організаційна підготовка проведення процесу моніторингу. Важливість цього етапу зумовлена тим, що від того, наскільки чітко буде організований процес моніторингу, розподілені всі завдання між учасниками процесу, підготовлені інструменти та методи його проведення, залежить оперативність і ефективність моніторингу конкурентних переваг системи управління персоналом.

Організаційна підготовка моніторингу містить у собі підбір персоналу для його проведення, підготовку технічного забезпечення.

У якості фахівців, що здійснюють процес моніторингу, пропонується залучати менеджерів з управління персоналом, які мають знання й навички у сфері аналізу конкурентних переваг системи управління персоналом. Підготовка технічного забезпечення полягає в розробці методів обробки отриманої інформації в процесі моніторингу за допомогою відповідного програмного забезпечення.

Другим етапом моніторингу конкурентних переваг є збирання інформації. Якість здійснення процесу моніторингу значною мірою визначається оперативністю збору об'єктивної і якісної інформації про конкурентні переваги СУП. Особливістю цього етапу є те, що інформація збирається не тільки стосовно підприємства, що аналізується з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а й аналізується стан підсистем управління персоналом у підприємств-конкурентів з використанням методу бенчмаркінгу.

Третім етапом моніторингу є аналіз інформації про конкурентні переваги системи управління персоналом. Під час його проведення здійснюється оцінювання конкурентних переваг СУП за методикою, що враховує: ефективність конкурентної переваги; стійкість конкурентної переваги за витратами на її відтворення; стійкість конкурентної переваги за часом її відтворення.

На наступному четвертому етапі моніторингу конкурентних переваг системи управління персоналом здійснюється порівняння інформації, у яку входить порівняння поточних конкурентних переваг підприємства, отриманих у ході процесу моніторингу з минулими, також йде порівняння тенденцій змін у конкурентів. Дані порівняльного аналізу дозволяють судити про стан конкурентних переваг системи управління персоналом на даний момент часу й різних минулих змін у них.

На п'ятому етапі моніторингу конкурентних переваг з урахуванням тенденцій зміни їх стану проводиться прогнозування показників конкурентних переваг з метою подальшого виявлення тенденцій їх розвитку в умовах, які склалися на даний момент. Прогнозування є важливим етапом процесу моніторингу, тому що його результати впливають на обґрунтування прийняття управлінських рішень.

На заключному шостому етапі моніторингу конкурентних переваг системи управління персоналом проводиться оцінка ефективності, що полягає у співставленні конкурентних переваг різних підсистем управління персоналом та розрахунку синергетичного ефекту системи конкурентних переваг управління персоналом. Оцінка динаміки показує, як конкурентні переваги змінюються у часі. Після чого приймається рішення на основі отриманих результатів про вибір методу посилення та розвитку конкурентних переваг системи управління персоналом, що полягає в розробці заходів щодо підтримки, посиленні існуючих конкурентних переваг або у формуванні нових конкурентних переваг.

---

**Література:** 1. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Харків : Основа, 1999. – 620 с. 2. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы : научное издание / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Харьков : ООО "Модель Вселенной", 2001. – 452 с. 3. Саенко В. Г. Экономико-информационные аспекты моделей мониторинга / В. Г. Саенко, О. А. Левченко, Л. В. Кокарев. – Луганск : Изд. Восточноукр. гос. ун-та, 1998. – 145 с. 4. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. докт. екон. наук, професора Іванова Ю. Б., докт. екон. наук, професора Тищенко О. М. – Х. : ВД "ИНЖЕК", 2006. – 384 с. 5. Колосов А. Мониторинг реализации инвестиционных проектов / А. Колосов // Бизнес Информ. – 1998. – № 12. – С. 28–30. 6. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монографія / А. Н. Тищенко, Ю. Б. Иванов, Н. А. Кизим и др. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2007. – 376 с.

УДК 336.228

**Зам'ятіна К. В.**

## **СУТНІСТЬ ПОДАТКОВИХ ЗАГРОЗ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Теоретично обґрунтовано та визначено сутність поняття "податкова загроза підприємству".*

*Аннотация. Теоретически обоснована и определена сущность понятия "налоговая угроза предприятию".*

*Annotation. The definition of the concept "enterprises tax threats" is theoretically justified.*

*Ключові слова: податкова загроза, податковий ризик, податкове планування на підприємстві.*

На сучасному етапі розвитку економіки України спостерігається значне, однак у той же час нерівномірне податкове навантаження на промислові підприємства, що, у свою чергу призводить до нерівних умов їх конкуренції. Зважаючи на це, особливого значення набуває впровадження в діяльність сучасних промислових підприємств заходів з податкового планування в цілому, а також оперативної його складової зокрема, одним з ключових завдань якого є оцінка та аналіз податкових ризиків і загроз.

---

© Зам'ятіна К. В., 2011



Питанню визначення сутності податкових ризиків та управління ними присвячено значну кількість наукових робіт вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких слід виділити Ю. Іванова, В. Карпова, В. Карпова, Л. Липник, Д. Тихонова. Однак разом з цим, на сьогодні недостатньо, на думку автора, приділяється уваги поняттю "податкові загрози підприємству", що певною мірою пояснюється невизначеністю сутності понять "ризик" та "загроза" і їх практичного застосування. Необхідність теоретичного обґрунтування та уточнення поняття податкової загрози підприємству й обумовили актуальність теми дослідження.

Метою даної статті є визначення поняття "податкова загроза підприємству" для цілей організації оперативного податкового планування на промисловому підприємстві. Для досягнення поставленої мети автором проаналізовано загальноприйняті підходи до визначення сутності понять "ризик" та "загроза", виявлено їх спільні риси та відмінності і, відповідно, на підставі проведеного аналізу визначено поняття "податкової загрози підприємству".

Проведене дослідження показало, що на сьогодні існує значна кількість підходів до визначення понять "ризик" та "загроза". При цьому слід зазначити, що часто вони ототожнюються, що викликає недостатнє розуміння їх сутності. Відповідно до цього доцільним, на думку автора, є проведення порівняння цих понять з виокремленням певних відмінностей за критеріями, які наведено в таблиці.

Таблиця

Порівняльний аналіз визначень понять "ризик" та "загроза"

№ п/п	Критерії	Ризик	Загроза
1	Періодичність виникнення: періодично; постійно	[1, с. 228]	[1, с. 228]
2	Характер впливу: всеохоплюючий; локальний	[1, с. 228 ]	[1, с. 228]
3	Наявний намір нанести збитки		[2 – 5]
4	Фактор: зовнішній; внутрішній	[1, с. 228]	[1, с. 228]
5	Матеріальні збитки	[1; 6]	[2 – 5]
6	Дія на вдачу	[7]	
7	Небезпека негативного результату (збитків)	[8]	[3]
8	Наслідки настання негативного результату	[9; 10]	
9	Обов'язковість негативного результату		[1, с. 228; 2 – 4]
10	Ймовірність	[11; 12]	
11	Висока ймовірність настання негативного результату	[13]	[1, с. 228]
12	Невисока ймовірність настання негативного результату	[1, с. 228]	
13	Рівень невпевненості	[14]	
14	Невизначеність результату	[6; 9; 12 – 18]	
15	Можливість виміру	[6; 12; 13; 17]	
16	Відхилення фактичного результату від запланованого	[1, с. 228; 11; 15; 19]	

Як видно з таблиці, поняття "ризик" та "загроза" у загальноживаному застосуванні мають як спільні, так і відмінні ознаки. Серед спільних ознак слід, по-перше, відзначити наявність негативного впливу на діяльність у вигляді небезпеки отримання негативного результату та понесення збитків, по-друге, ймовірнісний характер даних явищ, а також можливість всеохоплюючого впливу на діяльність.

Однак потрібно звернути увагу на те, що досліджувані поняття мають низку відмінностей, ключовою з яких, на думку автора, є обізнаність суб'єкта, що здійснює діяльність, про наявність небезпеки та заздалегідь відомий негативний вплив результатів даної загрози, а також ступінь збитків та обов'язковість негативного результату, які, в основному, притаманні загрозам на відміну від ризиків. Останні за суттю полягають у дії "на вдачу", несуть у собі невизначеність, що, у свою чергу, може слугувати причиною відхилення фактичного результату діяльності від запланованого.

З іншого боку, важливою, на думку автора, відмінністю понять "ризик" та "загроза" є періодичність їх виникнення, а саме той факт, що ризики виникають постійно, а загрози, у свою чергу, – періодично. Так, періодичність виникнення загроз, з одного боку, надає більше часу для прийняття відповідного рішення для запобігання негативного результату, а з іншого – зменшує поінформованість про наслідки дії певної загрози. Крім того, загрози є переважно зовнішнім фактором впливу на об'єкт, що значною мірою ускладнює можливість запобігання та управління ними в той час, як ризики в основному – внутрішні.

При прийнятті певних управлінських рішень, на думку автора, підвищену увагу у порівнянні з ризиками має бути приділено загрозам через те, що вони обов'язково несуть негативний результат, а також неможливість достовірної оцінки ймовірності їх настання та наслідків. Таким чином, перелічені відмінності понять "ризик" та "загроза" значною мірою впливають на підхід до їх моніторингу, оцінки й аналізу при здійсненні будь-якої діяльності.

Усе зазначене вище, на думку автора, є також справедливим щодо податкових ризиків та загроз відповідно. Для підтвердження цього факту розглянемо фактори податкового середовища, що мають негативний вплив на діяльність підприємства. Перш за все до них слід віднести невизначеність податкового середовища, а також складність податкового законодавства, певну непередбаченість дій податкових органів, неможливість повного передбачення дій контрагентів підприємства, їх фінансової стійкості, ліквідності і платоспроможності та ін.

Наведені вище фактори слід віднести до податкових загроз підприємству, оскільки вони виникають періодично відповідно до змін податкового законодавства. Вони є зовнішніми факторами діяльності підприємства, тобто об'єктивно не залежать від його керівництва: у випадках підвищення податкового навантаження, втрати платоспроможності та ліквідності як самого підприємства, так і його контрагентів мають негативний вплив на підприємство у вигляді збільшення витрат і порушення розрахунково-платіжної дисципліни, що, у свою чергу, веде з високою ймовірністю до матеріальних збитків.

Отже, в загальному вигляді податкова загроза підприємству – це зовнішній фактор негативного впливу податкового середовища на підприємство, що носить здебільшого всеохоплюючий характер у вигляді понесення матеріальних та інших збитків.

Таким чином, вирішення питання визначення сутності поняття "податкова загроза підприємства" на відміну від "податкового ризик" має не лише теоретичне значення, але й носить практичний характер, оскільки дозволяє у подальшому розробити підхід до їх моніторингу, якісної та кількісної оцінки в рамках організації оперативного податкового планування на промисловому підприємстві.

**Література:** 1. Любченко Н. Л. Сканування загроз як складова управління стабільністю підприємства / Н. Л. Любченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 2, № 4. – С. 227–231. 2. Даль В. И. Толковый словарь русского языка. Современное написание / О. И. Даль. – М.: АСТ, 2004. 3. Ефремова Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т. Ф. Ефремова. – М.: Русский язык, 2000. 4. Толковый словарь русского языка : в 4 т. / под ред. Д. Н. Ушакова. – Т. 1. – М., 1935; Т. 2. – М., 1938; Т. 3. – М., 1939; Т. 4 – М., 1940. (Переиздавался в 1947-1948 гг.); Репринтное издание: – М., 1995; М., 2000. 5. Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона. В 82 т. и 4 доп. тт. – М.: Терра, 2001. — 726 с. 6. Попова Т. А. Определение понятия риска в рамках концепции приемлимого риска [Электронный ресурс] / Т. А. Попова // Научные записки НГУЭУ. – 2008. – № 4. – Режим доступа : [http://old.nsaem.ru/Science/Publications/Science\\_notes/Archive/2008/4/](http://old.nsaem.ru/Science/Publications/Science_notes/Archive/2008/4/). 7. Ягдаров Я. С. История экономических учений / Я. С. Ягдаров. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 471 с. 8. <http://aboutrisk.info/>. 9. Витлинский В. В. Рискология в экономике и предпринимательстве : монография / В. В. Витлинский, Г. И. Великоиваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 293 с. 10. Карпов Л. Н. Проблемные аспекты определения и классификации акторов налоговых рисков / Л. Н. Карпов // Бизнес-Информ. – 2006. – № 7. – С. 55–63. 11. Десятнюк О. Податкові ризики: сутність та об'єктивна необхідність моніторингу / О. Десятнюк // Наука молода. – 2004. – № 2. – С. 13–18. 12. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Найт. – М.: Дело, 2003. – 358 с. 13. Долан Э. Дж. Рынок: микроэкономическая модель / Э. Дж. Долан, Д. Линдсей; пер. с англ.; под общ. ред. Б. Лисовика, В. Лукашевича. – СПб., 1992. – 496 с. 14. Маршалл А. Принципы экономической науки. В 3-х т. Т. 2. / А. Маршалл. – М.: Директмедиа Паблшинг, 2008. – 994 с. 15. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов / А. Дамодаран; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 1339 с. 16. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс. – М.: Эксмо-Пресс, 2007. – 960 с. 17. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Худоури; пер. с англ. – М.: Издательство "Дело", 1997. – 704 с. 18. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития / Й. А. Шумпетер. – М.: Директ-Медиа, 2007. – 400 с. 19. Шарп У. Ф. Инвестиции / У. Ф. Шарп, Г. Дж. Александер, Бейли Джеффри; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 1028 с. 20. Абдулін Р. М. Порівняльний аналіз методів моделювання фінансових ризиків / Р. М. Абдулін // Вісник КНУТД. "Проблеми економіки, організації та управління підприємствами." – 2009. – № 3. – С. 112–116.

УДК 658.589

**Білецька К. В.**

## **ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

*Анотація. Розглянуто теоретичні, методичні і практичні положення формування організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку промислового виробництва.*

*Аннотация. Рассмотрено теоретические, методические и практические положения формирования организационно-экономического обеспечения инновационного развития производства.*

*Annotation. Principal theoretical, methodical and practical positions of the organizational-economic and economic providing forming of industrial production innovative development are considered.*

*Ключові слова: інноваційна діяльність, інтеграція виробництва, інноваційні структури, інноваційний розвиток.*

Управління інноваційною діяльністю, організаційно-технічним розвитком промислового виробництва є важливою сферою науково-практичних досліджень, що є часткою загальної теорії та практики функціонування та розвитку економіки.

© Білецька К. В., 2011



Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку, тісно взаємодіючи з такими виробничими процесами, як функціонування, маркетинг, використання виробничих ресурсів та інше, є одним з базових інструментів підвищення ефективності виробництва.

Вивченню проблеми інноваційної діяльності присвячено чимало праць вітчизняних дослідників, таких, як Амоша О. І., Бажал Ю. М., Власова А. М., Бойко Є. І., Геєць В. М., Захарченко В. І., Крикавський Є. В., Кузьмін О. Є., Козоріз М. А., Лукинов І. І., Михасюк І. Р., Саблук П. Т., Чухрай Н. І. Однак чимало питань теоретичного та методичного характеру потребують поглиблених досліджень.

На сучасному етапі економічного розвитку, коли пошук шляхів підвищення ефективності виробництва є одним з ключових завдань, роль інновацій набуває не тільки особливої важливості, але й виняткової ролі в конкретизації стратегії споживання ресурсів, підвищення ефективності їх використання. Це обумовлено двома аспектами: особливості характеру науково-технічного прогресу на сучасному етапі, котрі більшою мірою висувають інновації як одну з революціонізуючих сил зміни якісного характеру процесу відтворення і досягнення соціально-економічних цілей і необхідності суттєвого підвищення ефективності й економії ресурсів як одного з найважливіших шляхів інтенсифікації виробництва.

Підвищення рівня інноваційності виробництва хоча і обумовлене науково-технічним прогресом, у кожний конкретний період часу вимагає відповідних витрат й додаткового залучення ресурсів. Якщо їх використання в кінцевому підсумку забезпечує підвищення рівня інтенсифікації виробництва, то необхідність таких екстенсивних витрат очевидна. Це визначає важливість вирішення завдань – вибору найбільш ефективного варіанта здійснення цих витрат, їх кількості і якості, конкретизації і реалізації програм використання ресурсів для забезпечення інтенсифікації виробництва на інноваційних засадах.

Показники, які характеризують відношення результатів виробництва до затрат, будуть визначати рівень його інтенсифікації:  $R = E / F$ , де  $E$  – кінцеві результати виробництва,  $F$  – показник витрат, необхідних для досягнення цих результатів,  $R$  – можна розглядати як коефіцієнт ресурсної ефективності виробництва [1].

Однією з суттєвих сторін підвищення рівня інтенсифікації виробництва є вибір варіантів його інноваційного розвитку. При визначенні вартості інноваційного розвитку виробництва і у відповідних програмах виготовлення продукції для видів основних фондів  $\Phi_i$  можна записати умову:

$$\sum_j f_{ij} x_j \leq \Phi_i, \quad (1)$$

де  $f_{ij}$  – фондомісткість виробництва  $j$ -ї продукції;  
 $x_j$  – обсяг випуску  $j$ -ї продукції.

На інтенсифікацію виробництва впливає також такий важливий напрямок інноваційної діяльності як удосконалення його структури і системи управління.

Удосконалення організації управління ґрунтується передусім на:

- вивченні структури і функцій підрозділів;
- визначенні інформаційних потоків;
- виявленні переліку робіт, які виконуються в підрозділах;
- вивченні послідовності робіт;
- визначенні технології розрахунку економічних показників і розробки алгоритмів їх отримання;
- графічному представленні розрахунку показників;
- описі характеристик економічних задач і реалізованих їх розрахунків [2].

Управлінські інновації, як і технічні нововведення, визначають формування потенціалу інноваційного розвитку, а також створення відповідних організаційно-економічних форм. Зокрема, організаційно-інноваційні структури можуть мати такі складові:

- науково-дослідні, проектно-конструкторські, дослідно-експериментальні організації, які працюють за профілем базової діяльності інноваційних структур;
- виробничі підприємства, які реалізують результати науково-дослідних розробок і винаходів;
- служби менеджменту, маркетингу, реклами;
- інноваційні фонди, банки, страхові фірми, біржі науково-технічних розробок;
- установи науково-технічної експертизи, юридичного захисту інтелектуальної власності;
- заклади освіти і підготовки кадрів, які спеціалізуються на підготовці кадрів і підвищенні кваліфікації спеціалістів з базових спеціальностей інноваційних структур;
- редакційно-видавничі організації;
- інформаційно-комунікаційні підрозділи;
- організації сервісного обслуговування, лізингові, транспортні фірми, митні підрозділи.

Важливу роль у впровадженні інноваційних процесів у виробництво відіграють такі інноваційні структури, як парки (технопарки, агротехнопарки, інноваційні, рекреаційні тощо); інкубатори (інноваційні, технологічні тощо); центри (інноваційні, територіальні тощо); поліси (технополіси, курортполіси, рекреаційні зони, адміністративні райони інтенсивного науково-технічного розвитку тощо); фонди (державні, регіональні, галузеві, приватні інноваційні тощо) [3].

Загалом основними напрямками інтенсифікації інноваційної діяльності на найближчу перспективу є:

- оптимізація економічної, відтворювальної, технологічної структури інвестицій і їх інноваційного матеріально-технічного забезпечення;
- підтримка іноземних інвестицій;
- реалізація прискореної амортизації основного капіталу;
- розвиток ринку інвестицій та інновацій.

Рациональний розвиток виробництва, його інтенсифікації вимагає суттєвого скорочення інвестиційного циклу, визначення черговості і комплексного розвитку різних виробництв, забезпечення їх адаптації до швидкого впровадження та освоєння інновацій.

Інтегральний коефіцієнт організаційно-технічного рівня виробництва ( $K_{отр}$ ) може визначатись як середньгеометрична величина аналітичних показників:



$$K_{\text{опр}} = \sqrt[n]{k_1 \cdot k_2 \cdot \dots \cdot k_n}, \quad (2)$$

де  $k_1, k_2, \dots, k_n$  – фактичні значення окремих часткових коефіцієнтів.

Результати оцінки організаційно-технічного рівня виробництва можуть використовуватися для визначення впливу цього рівня на продуктивність праці [4].

Організаційно-технічний розвиток виробничої системи може здійснюватись в різних напрямках. У зв'язку з цим забезпечення зростання продуктивності праці, зниження рівня витрат на виробництво одиниці продукції може бути досягнуто при різних рівнях зменшення витрат ресурсів. З точки зору обмежувальних умов стосовно використання ресурсів зміна рівня інтенсифікації різних їх видів має неоднакове значення для ефективності функціонування виробничої системи. У цьому зв'язку особливо важливим є визначення раціональних шляхів інтенсифікації виробництва.

При підвищенні організаційно-технічного рівня виробничої системи необхідно, щоб ресурсна потреба мала більшу ефективність порівняно з попереднім станом. У такому випадку ефективність функціонування виробничої системи буде оцінюватись за таким специфічним показником, як максимальний обсяг продукції, який припадає на одиницю ресурсів (сировинних, фондovих, трудових), котрі забезпечують у їх сумарному використанні виготовленої продукції у відповідний період часу – своєрідний показник ресурсної ефективності системи.

Таким чином, здійснення організаційно-технічного розвитку покращує показники одних елементів виробничої системи, разом з тим може призвести до зниження інших і тільки в кінцевому підсумку, в сукупності, забезпечує підвищення ефективності системи.

Виробнича й організаційна структура управління інноваційним розвитком виробництва залежить від специфіки і структури виробничого процесу, технологічного рівня підприємства, виду продукції, рівня спеціалізації та концентрації видів робіт, наявного інфраструктурного потенціалу.

---

**Література:** 1. Бойко С. І. Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку промисловості регіону / С. І. Бойко, В. Б. Войцеховський, Я. В. Гриша та ін. – Львів : ІРД НАН України, 2003. – 192 с. 2. Крупка М. І. Фінансові інструменти державного регулювання та підтримки інноваційної сфери / М. І. Крупка // Фінанси України. – 2001. – № 4. – С. 77–84. 3. Стеченко Д. М. Інноваційні форми регіонального розвитку : навч. посібн. / Д. М. Стеченко. – К. : Вища школа, 2002. – 254 с. 4. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982.

УДК 331.108

---

**Луппова Н. І.**

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СУБ'ЄКТИ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ОЦІНКИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто нормативно-правову основу управління кадровою безпекою, а також запропонована структура відділів, діяльність яких забезпечує високий рівень такої безпеки.*

*Аннотация. Рассмотрена нормативно-правовая основа управления кадровой безопасностью, а также предложена структура отделов, деятельность которых обеспечивает высокий уровень такой безопасности.*

*Annotation. The legal basis for the management of staff safety is considered as well as the structure of departments which activity provides a high level of such safety is offered.*

*Ключові слова: управління персоналом, кадрова безпека, нормативне забезпечення.*

Вітчизняні підприємства в процесі свого функціонування стикаються із сукупністю проблем, що негативно позначаються на ефективності управління кадровою складовою економічної безпеки, а отже, і на результатах фінансово-господарської діяльності в цілому:

1) відсутність системи нормативно-правового забезпечення управління кадровою безпекою підприємства;

2) відсутність деяких відділів, що надають інформацію для суб'єктів захисту кадрової безпеки в організаційній структурі управління підприємством;

---

© Луппова Н. І., 2011



3) відсутність інформаційних потоків між відділами та суб'єктами захисту кадрової безпеки;

4) при наявності будь-яких суб'єктів захисту їх відповідальність та повноваження звужені до захисту комерційної таємниці та конфіденційної інформації;

5) низький рівень усвідомлення керівництвом значення кадрової безпеки породжує неефективний обмін інформацією, дублювання функцій та виробничі конфлікти.

Такі недоліки в роботі підприємства є основою для розробки науково обґрунтованих методичних рекомендацій щодо управління кадровою безпекою підприємства.

Питанню управління кадровою безпекою приділяють увагу багато науковців: Заїнчковський А. О., Бобир О. М., Іванець В. А., Муровейко П. О., Ільїна Н. А., Капітула С. В., Назарова Г. О., Погорелова Т. А., Томаневич Л. М. [1 – 7]. Проте в науковій літературі недостатньо вивчене нормативно-правове забезпечення та суб'єкти інформації для оцінки кадрової складової економічної безпеки підприємства.

Метою роботи є визначення нормативно-правової бази управління та вивчення суб'єктів інформації для оцінки кадрової безпеки підприємства.

Треба зазначити відсутність спеціального законодавства з кадрової безпеки підприємства, проте, деякі нормативні документи опосередковано стосуються цього питання. Нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки підприємства доцільно об'єднати у дві групи:

1) зовнішнє (законодавство України, що регулює трудові відносини, захист інформації, конкуренцію, національну безпеку тощо);

2) внутрішнє: статут підприємства, інструкція з пропускового режиму на підприємство, штатний розпис, положення про внутрішній розпорядок роботи і трудову дисципліну, інструкція про службове діловодство, інструкція про проведення службових розслідувань, положення про комерційну таємницю і конфіденційну інформацію, концепція кадрової безпеки або розділ в аналогічному документі щодо економічної безпеки.

У концепцію кадрової безпеки необхідно включити такі розділи:

1. Загальні положення (категоріально-понятійний апарат, основи управління).

2. Програма з забезпечення трудовими ресурсами з необхідними кількісними та якісними характеристиками.

3. Програма безпечного залучення та звільнення персоналу.

4. Програма постійного та комплексного розвитку трудових ресурсів.

5. Програма з підвищення показників ефективності діяльності персоналу.

6. Програма з активізації стимулювання та мотивації персоналу.

7. Програма з розвитку творчої діяльності.

8. Програма з покращення соціально-виробничого забезпечення.

9. Положення про комерційну таємницю і конфіденційну інформацію.

10. Положення про суб'єкти захисту.

11. Кодекс трудової етики.

Залежно від структури підприємства, характеру його діяльності та інших особливостей функціонування в наведені документи можуть бути включені й інші розділи.

Для забезпечення високого рівня кадрової безпеки підприємства в його організаційній структурі повинні працювати відділи та служби, що входять до системи управління персоналом і кадровою безпекою та виконують відповідні завдання:

відділ маркетингу персоналу – аналіз ринку робочої сили, планування і прогнозування потреби в трудових ресурсах, проведення наймання персоналу та виконання вимог відділу кадрової безпеки щодо його звільнення тощо;

відділ підготовки розвитку персоналу – підготовка і перепідготовка співробітників, складання програм навчання, робота з кадровим резервом, планування і контроль ділової кар'єри, професійна і соціально-психологічна адаптація персоналу, конкурсна робота для працівників тощо ;

відділ стимулювання персоналу – нормування і тарифікація трудових процесів, розробка систем оплати праці, формування засобів морального заохочення, розробка систем участі у прибутках і капіталі, управління трудовою мотивацією, виконання вимог відділу кадрової безпеки щодо стимулювання працівників, яких звільнюють тощо;

відділ оцінки та аналізу персоналу – облік і аналіз трудових ресурсів, статистика персоналу, професійна оцінка працівників, аналіз кадрового потенціалу, планування та аналіз витрат на персонал і показників ефективності його роботи тощо;

відділ охорони праці – забезпечення дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки, психології та фізіології, ергономіки праці, виробничої естетики, екологічний контроль тощо ;

відділ соціально-трудова відносин – управління конфліктами та стресами у колективі, планування соціального розвитку, політика соціальних гарантій, зв'язки з профспілками, з радами трудових колективів та іншими суспільно-виробничими організаціями, організація формального та неформально спілкування учасників трудового колективу тощо;

відділ технічного контролю – здійснення незалежного контролю відповідності продукції встановленим вимогам, веде облік браку та аналізує його причини тощо;

юридичний відділ – розробка та укладання колективних договорів і трудових угод, оформлення працівників на роботу тощо;

відділ кадрової безпеки – розробка і реалізація відповідних програм, постійний зв'язок з іншими структурними підрозділами, дотримання вимог конфіденційності та комерційної таємниці на підприємстві, організація процесу звільнення, дослідження виконання зовнішньої і внутрішньої нормативно-правової бази, проведення анкетування працівників з різних аспектів, що мають відношення до кадрової безпеки, аналіз зовнішнього середовища, оцінка рівня кадрової безпеки на підприємстві тощо.

Усі запропоновані відділи є суб'єктами інформації для суб'єктів захисту кадрової безпеки підприємства. Вони можуть мати інше найменування, функції між ними можуть бути поділені по іншому та

доповнені іншими завданнями, але така група відділів має бути у наявності та забезпечити виконання визначених цілей, причому кожний відділ відповідає за надання суб'єкту захисту певної інформації.

**Література:** 1. Заїнчковський А. О. Оплата праці на основі кадрової безпеки підприємства в цукровому та аграрному секторах виробництва / А. О. Заїнчковський, О. М. Бобир // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2005. – № 17. – С. 72–74 2. Іванець В. А. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства / В. А. Іванець, П. О. Муровейко // Комплексна економічна безпека підприємництва: сучасні тенденції формування та перспективи розвитку, економіко-правові аспекти : збірник матеріалів IV міжвузівської науково-практичної конференції, 27 березня 2008 р. – Чернігів : Видавництво ЧДПСТП, 2008. – С. 42–47. 3. Ільїна Н. А. Методи виявлення та збереження кадрової безпеки на промисловому підприємстві / Н. А. Ільїна // Держава та регіони : науково-виробничий журнал. Серія : Економіка та підприємство. – 2009. – № 4. – С. 88 – 91. 4. Капітула С. В. Оцінка кадрової безпеки підприємства / С. В. Капітула // Збірник наукових праць ЧДГУ. Серія : Економічні науки. – 2004. – Вип. 9. – С. 261–264. 5. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г. Назарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – Вип. 15. – С. 34–37. 6. Погорелова Т. А. Планирования персонала с точки зрения кадровой безопасности / Т. А. Погорелова // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" : збірник наукових праць. Тематичний випуск "Технічний прогрес і ефективність виробництва". – 2009. – № 6. – С. 99–103. 7. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження / Л. М. Томаневич // Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія : Економічні науки. – 2009. – № 1. – С. 1–8.

УДК 331.108

**Агавердиева Х. Ф.**

## **ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПЕНСИОННОЙ РЕФОРМЫ В УКРАИНЕ**

*Аннотация. Рассмотрены проблемы формирования и реализации пенсионной реформы в Украине в сложившихся демографических и социально-экономических условиях, проведен анализ международного опыта развития пенсионных государственных и негосударственных систем, а также дальнейшие перспективы развития негосударственных пенсионных фондов в Украине.*

*Анотація. Розглянуто проблеми формування та реалізації пенсійної реформи в Україні в сучасних демографічних і соціально-економічних умовах, проведено аналіз міжнародного досвіду розвитку пенсійних державних та недержавних систем, а також подальші перспективи розвитку недержавних пенсійних фондів в Україні.*

*Annotation. The problems of forming and realization of pension reform in Ukraine in the demographic and socio-economic terms are considered, the analysis of international experience of the pension state and non-state systems' development and also further prospects of development of non-state pension funds in Ukraine are conducted.*

*Ключевые слова: пенсионная система, негосударственный пенсионный фонд, социальная ответственность.*

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что Украина едва ли не последней на постсоветском пространстве встала на путь пенсионных реформ и создания адекватной рыночным условиям системы социальной защиты граждан, утративших трудоспособность. Однако с 2004 г. – официального начала национальной пенсионной реформы – большинство неотложных проблем остается нерешенным. Возросшее давление на солидарные пенсионные системы (непропорциональное увеличение количества пенсионеров по сравнению с численностью застрахованных лиц, повышение среднего срока выплат пенсий), усиление глобальной конкуренции за капитал и трудовые ресурсы, общая либерализация и дерегулирование рынков труда побудили многие страны к переходу на накопительные или смешанные системы. В 60 государствах из примерно 200 существующих в финансировании пенсий по старости используются накопительные компоненты. Такие системы пенсионного обеспечения (при правильном их регулировании) могут стать базой для поддержания позитивной динамики экономического роста.



Подход к рассмотрению пенсионной системы с точки зрения социальной ответственности является весьма новым. Данному вопросу посвятили свои труды: Бакулин В. В., Басов В. В., Гончарова С. Ю., Зашихин Е. С., Зенько А. П., Назарова Г. В., Парамонова С. В., Парамонов Л. Е., А. Рыбальченко, Смирнов С. Н., Чекулаева М. В., Шихвердиев А. П. и др.

Целью данной статьи является выявление проблем пенсионной системы, а также поиск путей эффективного их решения. Наиболее удобным механизмом для формирования дополнительных пенсий сегодня являются негосударственные пенсионные фонды (НПФ). Интерес граждан к негосударственным пенсиям растет медленно, и массовый приход в НПФ "людей с улицы" в ближайшее время маловероятен. Скорее всего в предстоящие несколько лет фонды продолжат развиваться главным образом по линии корпоративного пенсионного обеспечения [1].

Корпоративный пенсионный фонд – негосударственный пенсионный фонд, учредителем которого является юридическое лицо-работодатель или несколько юридических лиц-работодателей и к которому могут присоединяться работодатели-плательщики. Участниками этого фонда могут быть исключительно физические лица, состоящие (состоявшие) в трудовых отношениях с работодателями-учредителями и работодателями-плательщиками этого фонда [2].

Законодательство о негосударственном пенсионном обеспечении состоит из настоящего Закона, законодательства об общеобязательном государственном пенсионном страховании, законов Украины "О страховании" (85/96-ВР), "О банках и банковской деятельности" (872-12), "Об институтах совместного инвестирования (паевые и корпоративные инвестиционные фонды)" (2299-14), "О ценных бумагах и фондовой бирже" (1201-12), "О государственном регулировании рынка ценных бумаг в Украине" (448/96-ВР), "О финансовых услугах и государственном регулировании рынков финансовых услуг" (2664-14) и иных нормативно-правовых актов, принятых в соответствии с настоящим Законом.

В результате анализа литературных источников и действующего законодательства можно выделить основные проблемы существующей пенсионной реформы. В первую очередь следует назвать низкие пенсии большинства пенсионеров и неравные условия пенсионного обеспечения. По состоянию на 2010 г. пенсия 55 % пенсионеров не превышала 800 грн, а их доля в общей сумме пенсионных расходов составила всего 38 %. Вместе с тем 12 % пенсионеров с относительно высокими пенсиями (свыше 1 500 грн) получали 28 % от общего объема пенсионных расходов; к этой группе относятся преимущественно лица, которым пенсии назначены отдельными законами (военные, госслужащие, судьи и др.), и пенсионеры, которые работали на подземных работах. Только 3,2 тыс. пенсионеров получают действительно высокие пенсии (свыше 10 000 грн), из них треть – это лица, которые имеют особые заслуги перед отечеством (Герои Украины). Другой проблемой является угрожающее бремя пенсионных обязательств. В Украине удельный вес пенсионных расходов в ВВП – один из самых высоких в мире и имеет тенденцию к увеличению: в 2004 – 2007 гг. – 12 – 14 %, в 2008 г. – 15,8 % ВВП. В кризисном 2009 г. этот показатель достиг 18,0 % ВВП, при этом трансферты из госбюджета составили почти 40 % доходов Пенсионного фонда. Высокие пенсионные обязательства отвлекают ресурсы экономики от целей развития, ставят под угрозу выполнение государством своих функций [1].

С точки зрения социальной ответственности важным является ответ на вопрос: являются ли НПФ, прежде всего, финансовым институтом или же социальным институтом? От ответа на этот вопрос зависит, как именно организовать регулирование НПФ: если они преимущественно финансовые институты, то регулировать надо, прежде всего, их финансовое состояние и финансовые операции, как это делается применительно к банкам, страховым компаниям, профессиональным участникам рынка ценных бумаг. Если же НПФ являются по преимуществу социальными институтами, то и регулировать надо было бы, прежде всего, социальные аспекты их взаимодействия с клиентами (прежде всего с физическими лицами), их воздействие на социальную среду, а уже во вторую очередь – заботиться о финансовом регулировании.

Для украинского бизнеса необходимость НПФ становится все более явной, так как корпоративное пенсионное обеспечение – это цивилизованный способ проведения социальной политики, управления персоналом и конкуренции между предприятиями за качественных наемных работников. Безусловно, тормозом на пути его развития является недружественная система налогообложения, но даже и в этих условиях работодатели, по всей вероятности, не откажутся от уже начатых пенсионных программ. Принятие же нормальной системы налогообложения на принципах ЕЕТ (не облагать налогами пенсионные деньги на входе в систему и внутри нее, но при этом облагать все выплаты из нее) привело бы к значительному увеличению масштабов корпоративного пенсионного обеспечения.

Для населения Украины обращение к услугам НПФ – вопрос времени и доверия. Но избежать прихода в НПФ не удастся, если украинский потребитель хочет жить по стандартам развитых стран: в этих странах принято копить на пенсию самостоятельно и смолodu в дополнение к государственной пенсии. Подключение НПФ к системе обязательного пенсионного страхования не только создаст для НПФ новый рынок, но и придаст новый импульс добровольному пенсионному обеспечению за счет повышения узнаваемости НПФ как института.

Для поступательного развития украинской экономики НПФ также нужны, поскольку в отсутствие "длинных" пенсионных денег многие институты рыночной экономики не могут развиваться и полноценно функционировать. Нужны длинные деньги и для финансирования производственной инфраструктуры.

И, наконец, НПФ необходимы государству, даже если отдельные его представители и целые ведомства этого не понимают: чтобы снять с себя избыточные и невыполнимые социальные обязательства, получить долгосрочно сбалансированный бюджет, а также инвестиционные ресурсы. От государства в этой ситуации требуется не так уж много: не нужно ни накачивать НПФ бюджетными деньгами, ни активно пропагандировать их среди населения. Достаточно создать нормальную систему налогообложения и рассматривать НПФ как полноценного стратегического партнера государства в финансовой и социальной сферах [3].

Выводом из проведенного исследования является обоснование необходимости не только проведения пенсионных реформ в Украине, но и усиление механизмов обеспечения ее социальной

ответственности, путем создания соответствующего правового, организационного, нормативного и финансового обеспечения.

**Литература:** 1. Программа экономических реформ Украины на 2010 – 2014 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.president.gov.ua/docs/>. 2. Закон Украины "О негосударственном пенсионном обеспечении" от 7 июля 2003 г. № 1057-IV // ВВР Украины. – 2003. – С. 47–48 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.gada.gov.ua](http://www.gada.gov.ua). 3. Бюллетень БЭА № 62 "Негосударственные пенсионные фонды в России: текущее состояние, проблемы и пути развития". Июль 2004 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.beafnd.org/ru/projects>. 4. Шихвердиев А. П. Социальная ответственность бизнеса как элемент эффективного корпоративного управления / А. П. Шихвердиев, А. В. Серяков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.koet.syktsu.ru](http://www.koet.syktsu.ru). 5. Гайдуков М. Н. Корпоративная пенсия: достойное завершение карьеры. Экономика России. XXI век / М. Н. Гайдуков. – М., 2003. – С. 10.

УДК 338.12.015

**Арестенко В. В.**

## **АНАЛІЗ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВПЛИВУ ОСНОВНИХ ГРУП ФАКТОРІВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Анотація. Обґрунтовано методику аналізу та прогнозування результатів впливу основних груп факторів на конкурентоспроможність аграрних підприємств шляхом когнітивного сценарного моделювання.*

*Аннотация. Обоснована методика анализа и прогнозирования результатов влияния основных групп факторов на конкурентоспособность аграрных предприятий путем когнитивного сценарного моделирования.*

*Annotation. Methodological system of analyzes of influence of main group of factors on forming the comparative advantage of agrarian enterprises with using cognitive models is grounded.*

*Ключові слова: аграрні підприємства, прогнозування, конкурентоспроможність.*

Розвитком використання методів когнітивного сценарного моделювання займалися такі західні вчені, як: Люгер Джордж Ф., Х. Гарднер, Чекленд П. Б., Робертс та ін. Серед вітчизняних вчених пострадянських часів дану методику вивчали: Авдеев З. К., Коврига С. В., Макаренко Д. І., Кулініч А. А., Сілов В. Б. Проте слід зауважити, що дослідження та застосування когнітології як науки застосовувалося у філософії та психології. Деякі аспекти використання методу когнітивного моделювання в економічній сфері висвітлені у працях українського вченого-економіста Зінов'єва Ф. В. Наші дослідження показали, що питанням використання методів сценарного когнітивного моделювання впливу факторів на конкурентоспроможність аграрних підприємств у сучасній літературі увага не приділялася.

Метою даної статті є обґрунтування методики аналізу та прогнозування результатів впливу основних груп факторів на конкурентоспроможність аграрних підприємств шляхом когнітивного сценарного моделювання.

Економіко-політичні реформи, курс на євроінтеграцію, вступ України до Світової організації торгівлі змушують вітчизняні підприємства переглядати принципи ведення бізнесу. Враховуючи нестабільну політико-економічну ситуацію та зміну впливу різних об'єктивних факторів робить проблемним утримання та зміцнення власних конкурентних позицій.

Розв'язання проблеми управління конкурентоспроможністю стає пріоритетним завданням національної економіки держави. Тому за змістом і механізмом управління складними системами їх, на думку автора, можна порівняти з фізіологічними процесами збудження та гальмування, тобто процесами зовнішнього й внутрішнього стимулювання. У зв'язку з цим управління складними системами є створення стимулів, що збуджують або гальмують внутрішньосистемні процеси, хід і наслідки яких здебільшого визначає сама система. Використання певних стимулів викликає необхідну зміну (зменшення або збільшення) ефективності системи [1].

Вітчизняні аграрні підприємства у своїй практиці ведення конкурентної боротьби до цього часу переважно орієнтувалися на виробничі аспекти: кількість та якість виробленої продукції. Проте на даний момент ведення бізнесу та конкурентної боротьби в аграрній сфері вимагає більш глибокого розуміння суті даної проблеми та використання сучасних методів отримання конкурентних переваг: моніторинг ринку, цінових маніпуляцій, логістичних заходів, сучасних систем менеджменту тощо. Поєднання цих заходів зумовлюють необхідність розвитку таких форм і методів, які, не будучи джерелом нагнітання напруженості, забезпечували б у сучасних умовах високий рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств й підвищення якісних параметрів систем прогнозування результатів від запропонованих заходів. Одним із таких напрямів, безперечно, є інформаційно-аналітичні методи прогнозування, одним з яких є когнітивне сценарне моделювання [2; 3].



Ґрунтуючись на стислому аналізі методів, які реалізують когнітивний підхід, можна стверджувати, що в когнітивному моделюванні сформовано методологічний і математичний апарати, які дають змогу виконувати практичні завдання розроблення сценаріїв управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, враховуючи їх специфіку. Водночас прогнози розвитку ситуацій вірогідні тільки в межах гіпотетичної моделі, застосованої особою, яка приймає рішення. Різні аналітики для однієї й тієї самої реальності пропонують неоднакові моделі функціональної структури ситуації, що обґрунтовують рефлексійне управління підприємствами [4; 5].

Запропонований автором метод когнітивного сценарного моделювання усуває розрив між двома напрямками моделювання процесу прийняття рішень. Методологія когнітивного моделювання, направлена на аналіз та прийняття рішень у невизначених ситуаціях, була запропонована американським вченим Р. Аксельродом [3]. Наведена методологія заснована на моделюванні суб'єктивних думок експертів про ситуацію та включає: методологію структуризації ситуації: модель наведена у вигляді знакового орґрафа (когнітивної карти), яка включає множину факторів ситуації та множину причинно-наслідкових взаємовідносин між факторами ситуації.

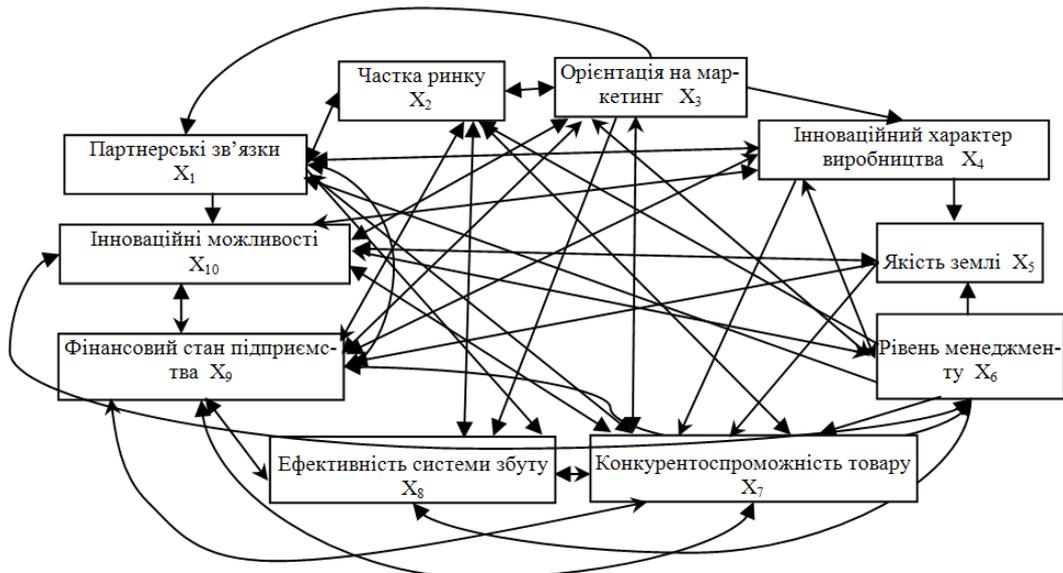
Методику аналізу та прогнозування результатів впливу основних груп факторів на конкурентоспроможність аграрних підприємств на основі методу когнітивного сценарного моделювання наведено в таблиці.

Таблиця

**Етапи проведення когнітивного сценарного аналізу процесу формування конкурентоспроможності підприємств АПК**

Назва етапу	Методи	Очікуваний результат
Моніторинг конкурентного середовища	SWOT-аналіз; PEST-аналіз	Отримання конкурентної карти середовища ведення бізнесу, виявлення можливостей та загроз для діяльності підприємства
Структуризація процесу	Ранжування; шкалування; експертні оцінки; структурний аналіз	Виявлення факторів, що здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності аграрних підприємств, об'єднання їх у групи, визначення напрямку їх взаємовпливу та впливу на досліджуваний об'єкт
Розроблення формалізованої моделі ситуації	Моделювання системи конкурентоспроможності	Побудова когнітивної карти системи формування конкурентоспроможності аграрних підприємств з відображенням напрямів взаємовпливу системи та факторів, під впливом яких вона формується
Прогноз розвитку ситуації та оцінка тенденцій розвитку	Структурно-логічний аналіз; експертна оцінка	Визначення сили впливу факторів на систему та оцінка сили і напрямку їх взаємовпливу (побудова матриць суміжності, гальмування та прискорення)
Розроблення варіантів сценарію керованого розвитку	Моделювання імпульсного процесу	Сценарний аналіз націлений на моделювання при направленні цілочислових імпульсів у активні вершини когнітивної карти та визначення змін значень даних вершин
Вибір раціонального сценарію	Дедукція	Отримання графічної інтерпретації вагомості кожного фактора в межах досліджуваної системи, яка дає змогу серед можливих варіантів розвитку обрати найкращий та розробити заходи для його здійснення

У результаті дослідження процесу забезпечення формування конкурентоспроможності аграрних підприємств було виділено десять ключових факторів, що впливають на даний об'єкт: партнерські зв'язки ( $x_1$ ), частка ринку ( $x_2$ ), орієнтація на маркетинг ( $x_3$ ), інноваційний характер виробництва ( $x_4$ ), якість землі ( $x_5$ ), рівень менеджменту ( $x_6$ ), конкурентоспроможність товару ( $x_7$ ), ефективність системи збуту ( $x_8$ ), фінансовий стан підприємства ( $x_9$ ), інвестиційні можливості ( $x_{10}$ ). Взаємозв'язок даних факторів наведений на рисунку.



**Рис. Взаємозв'язок ключових факторів системи забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств**

На основі аналізу чуттєвості із всієї сукупності факторів було виділено цільові фактори, фактори-індикатори та фактори-важелі управління. З наведеної когнітивної моделі можна відмітити, що безпосередньо на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств впливають конкурентоспроможність товару, орієнтація на маркетинг та інвестиційні можливості. У свою чергу на значення цих факторів впливають партнерські зв'язки, частка ринку, фінансовий стан підприємства та інноваційний характер виробництва. На основі наведених даних було здійснено аналіз когнітивної моделі конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, який полягає у дослідженні зв'язаності системи, причинно-наслідкових шляхів у моделі. Останнім кроком у процесі когнітивного аналізу є побудова сценаріїв. Сценарний аналіз направлений на моделювання при задачі цілочислових імпульсів до активних вершин когнітивної карти та визначення змін значень вершин на відповідних тактах моделювання. Під активними вершинами у даному прикладі розуміємо фактори – потенційні важелі впливу на систему – партнерські зв'язки, частку ринку, інноваційний характер виробництва та фінансовий стан підприємства.

Наведені у процесі роботи когнітивні карти, що розкривають сутність проектної оцінки та стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, дозволяють проаналізувати змодельовані ситуації, які отримані шляхом розрахункового експеримента (сценарного моделювання) на когнітивних моделях, що є основою обґрунтування необхідних управлінських рішень, направлених на забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Результати когнітивного моделювання дозволять обґрунтувати комплексну програму розвитку сільськогосподарських підприємств з оглядом на поточний та перспективний рівень їх конкурентоспроможності з урахуванням впливу певних нововведень.

**Література:** 1. Зиновьев Ф. В. Формирование и реализация кадрового экономического потенциала в аграрной сфере : монография / Ф. В. Зиновьев. – Симферополь : ЧП "Предприятие "Феникс", 2008. – 407 с. 2. Комлев Н. Г. Словарь иностранных слов / Н. Г. Коплев. – М., 2006. – 653 с. 3. Axelrod R. The Structure of Decision Cognitive Maps of Political Elites / R. Axelrod. – Princeton : University Press, 1976. 4. Робертс Ф. С. Дискретные математические модели с приложениями к социальным, биологическим и экономическим задачам / Ф. С. Робертс. – М. : Наука, 1986. – 426 с. 5. Aizenak M. The Blackwell Dictionary of Cognitive Psychology / M. Aizenak. – 1990.

УДК 005.57:334.722.8

**Лаптев В. І.**

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА**

*Анотація. Досліджено місце та призначення корпоративного секретаря в системі управління акціонерного товариства, а також побудовано схему інформаційних потоків, у якій останній відіграє роль координаційного центру.*

*Аннотация. Исследованы место и назначение корпоративного секретаря в системе управления акционерного общества, а также составлена схема информационных потоков, в которой последний играет роль координационного центра.*

*Annotation. The place and appointment of the corporate secretary in a joint-stock company management system are investigated, and also the scheme of information streams in which he plays a role of the coordination center is made.*

*Ключові слова: акціонерне товариство, система управління, корпоративний секретар, інформаційні потоки.*

Динамічність середовища, зростаюча конкуренція, пов'язана зі спробами інтеграції України до світового ринку, вимагають від підприємств постійного вдосконалення та еволюції, яка дозволить їм сформувати тимчасову конкурентоспроможність. Особливої актуальності ця проблема набуває для такої найбільш поширеної у світі сучасної форми господарювання, як акціонерне товариство. Це пов'язано зі складною системою органів управління товариством, яка, з одного боку, робить його відкритим та прозорим для інвестора, а з іншого – ускладнює процес управління, розмежовуючи функції володіння та менеджменту.

У зв'язку з цим важливою є організація інформаційних потоків у роботі органів управління, що дасть можливість оптимізувати їх взаємодію, скоротивши витрати часу та ліквідувавши дублювання тих самих дій.

Ряд досліджень, проведених вітчизняними та закордонними спеціалістами у сфері корпоративного управління, свідчать про те, що ефективна система органів управління сучасного акціонерного товариства потрібна мати структуру, подану на рис. 1.

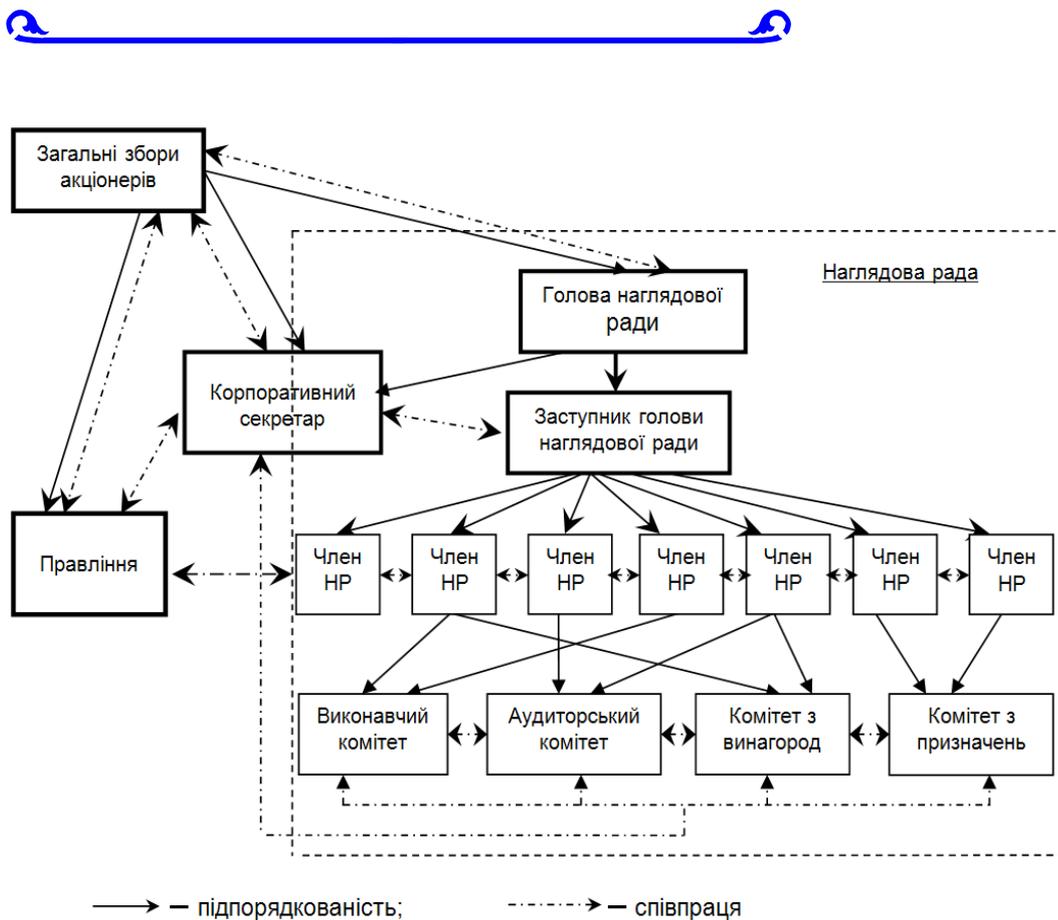


Рис. 1. Місце корпоративного секретаря у структурі органів управління акціонерного товариства [1]

Особливе місце у структурі органів управління акціонерного товариства займає корпоративний секретар, який є своєрідним інформаційним центром, до якого надходять відомості, документи, запити від органів управління, посадових осіб, акціонерів, зовнішніх зацікавлених осіб і які він обробляє, вносить рішення або передає відповідній управлінській інстанції та контролює вчасне виконання й інформування. Тобто безпосередньою функцією корпоративного секретаря є управлінське діловодство – процес організації, роботи з документами, включаючи їхню реєстрацію, контроль, рух, систематизацію та збереження. У зв'язку з цим важливим є створення схеми документообігу, яка б дозволяла раціонально використовувати ресурси компанії (часові, трудові, людські) та сприяла ефективній злагодженій роботі керівних органів.

Документообіг у системі управління товариства здійснюється у вигляді документопотоків, що циркулюють між пунктами переробки інформації (виконавцями) і пунктами технічної обробки документів (реєстрація, копіювання й тиражування, прийом, відправлення, формування справ тощо).

При організації документообігу в акціонерному товаристві необхідно враховувати ряд факторів, зокрема:

- форму організації діловодства. Адже на відміну від звичайних підприємств, де переважає централізований документо обіг, в акціонерному товаристві має місце змішана (або децентралізована) форма документообігу;

- структуру корпорації. Це пов'язано з тим, що чим більше рівнів керування, тим складніша система документообігу;

- спосіб прийняття рішень (колегіальний) та характер розподілу обов'язків між керівними органами товариства.

Спираючись на зазначене вище, на рис. 2 надано схему інформаційних потоків акціонерного товариства та розташування корпоративного секретаря в ній [2].

Так, згідно з даною схемою, до корпоративного секретаря, а точніше, враховуючи запропоновану структуру, до секретаріату (корпоративний секретар розглядається не як одна посадова особа, а відділ), надходять з зовнішніх та внутрішніх джерел документи, різні запити від зацікавлених осіб, які реєструються. Далі у разі, якщо питання є компетенція корпоративного секретаря, він самостійно його розглядає, вносить рішення та дає відповідь тій особі або установі, які робили запит. З потреби документ-відповідь реєструється. У разі, якщо ж питання знаходиться поза межами компетенції корпоративного секретаря, воно передається відповідному органу управління або уповноваженій посадовій особі [1].

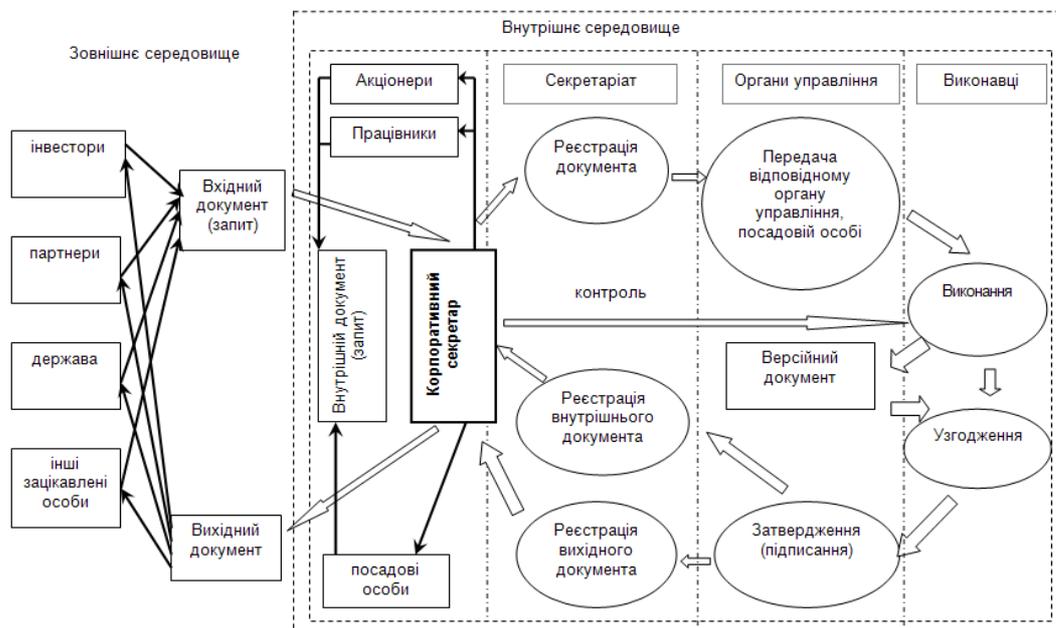


Рис. Схема інформаційних потоків, здійснених через корпоративного секретаря акціонерного товариства

Звіди питання поступає виконавцю – спеціалісту в даній сфері (особі або відділу), який протягом певного часу повинен виробити рішення, сформувавши документ-відповідь. У процесі роботи можуть виникати різні версії розв'язання питання, так звані версійні документи, які виконавець повинен узгоджувати з безпосереднім керівництвом. Коли рішення знайдено, сформульовано та відповідним чином оформлено, воно передається керівництву на затвердження.

Після цього документ-відповідь поступає корпоративному секретарю, який з потреби його реєструє та інформує зацікавлену особу, яка робила цей запит. Окрім цього, для своєчасного виконання завдання корпоративним секретарем здійснюється постійний контроль, а у разі необхідності повинен забезпечити експертну допомогу. Найкращою корпоративною практикою корпоративному секретарю рекомендується скласти таблицю, яка б містила інформацію про перелік документів, які необхідно розробити, відповідальну особу, кінцеву дату та статус документа.

Таким чином, організація роботи органів управління за допомогою формування інформаційних потоків через корпоративного секретаря є важливою складовою побудови ефективної системи управління акціонерного товариства.

**Література:** 1. Назарова Г.В. Керівництво акціонерним товариством: організаційний, регуляторний та мотиваційний аспекти : монографія / Г.В. Назарова, В.І. Лаптев. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 267 с. 2. Корпоративное управление: владельцы, директора и наемные работники, акционерные общества / под ред. Марка Хесселя. – М.: Джон Уайли энд Санз, 1996. – 240 с. 3. Рябота В. Корпоративний секретар: рекомендації для українських товариств : посібник / В. Рябота. – К.: Книга, IFC, 2005. – 159 с.

## ПРОБЛЕМИ ДЕФІЦИТУ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЖИТЛОВОЇ СФЕРИ В МІСТАХ УКРАЇНИ

*Анотація.* Аналізується значне зростання фізичного і функціонального зносу основних фондів житлової сфери, де обмеженість бюджетних коштів зумовлюють необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування відновлення житлового фонду.

*Аннотация.* Анализируется значительное нарастание физического и функционального износа основных фондов жилищной сферы, где ограниченность бюджетных средств обуславливают необходимость поиска альтернативных источников финансирования восстановления жилищного фонда.

*Annotation.* The increasing of physical and functional depreciation of housing sphere's main funds, where the limits in budgetary means specify the necessity in searching the alternative sources of housing fund's reestablishment financing, is analyzed.

*Ключові слова:* фінансові ресурси, дефіцит, житлова сфера фінансування.

У зв'язку з обмеженими обсягами нового будівництва й погіршенням стану діючих об'єктів житлової сфери особливого значення набуває належний технічний зміст і поліпшення функціональних характеристик будинків, споруджень та комунікацій міста. Житлові будинки, зведені в 1950 – 1970-ті роки, вимагають заміни зношених конструкцій й об'єктів інженерного устаткування, проведення робіт з посилення стін і фундаментів, часткового перепланування. Значна частина комунальних споруджень і комунікацій (мережне господарство) застаріла технічно й функціонально, а також вимагає ремонтних робіт або повної заміни.

Для забезпечення стійкого функціонування основних фондів житлової сфери в містах необхідно проводити обґрунтовану ремонтну політику міської влади й залучати для цих цілей значні ресурси.

Закордонний досвід свідчить, що основним джерелом фінансування утримання й ремонту житлового фонду є платежі населення та інших користувачів житла, включаючи орендарів.

Серед найбільш доступних способів накопичення коштів у будинках, які обслуговуються об'єднаннями співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ), є власне збори з жителів будинків. У даній роботі пропонується створити накопичувальний грошовий фонд з метою збору коштів на проведення поточного і капітального ремонту будинків. Метою цього розрахунку є виявлення можливих сум резервних коштів за рахунок централізованого збору коштів з усіх мешканців безпосередньо працівниками ОСББ, а не через банк. Загальна сума платежів буде перераховуватися безпосередньо на рахунки комунальних підприємств, що дасть можливість економії на банківських послугах від 2 до 5 відсотків від суми платежів (таблиця). Результати розрахунків за умови 2 %-ї ставки банківської комісії подано в таблиці.

Таблиця

**Сума економії платежів за житлово-комунальні послуги за умов  
централізованого збору і прямого переказу коштів**

Будинки різної поверховості	Загальна сума платежів по будинку, грн	Сума до сплати (з урахуванням 2 %-ї знижки), грн	Сума економії за умов прямого переказу коштів, грн
<b>5 поверхів</b>			
4 під'їзди	44819,91	43923,51	896,4
6 під'їздів	65314,29	64008	1306,29
8 під'їздів	85158,95	83455,77	1703,18
10 під'їздів	110670,6	108457,2	2213,41
12 під'їздів	126836,4	124299,7	2536,73
<b>9 поверхів</b>			
3 під'їзди	123521,9	121051,5	2470,44
4 під'їзди	113827,1	111550,6	2236,26
6 під'їздів	155352,5	152245,5	3107,05
7 під'їздів	188233,9	184469,2	3764,68
9 під'їздів	228595,9	224024	4571,92
11 під'їздів	285573,1	279861,7	5711,46
<b>12 поверхів</b>			
3 під'їзди	106429,6	104301	2128,59
6 під'їздів	212629	208376,4	4252,58
7 під'їздів	251485,2	246455,5	5029,71

З таблиці видно, що найбільшу суму коштів можна накопичити у будинках з великою кількістю під'їздів. Так, у дев'ятиповерховому одинадцятипід'їзному будинку за місяць можна зекономити майже шість тисяч гривень, а у семипід'їзному дванадцятиповерховому будинку – трохи більше п'яти тисяч гривень. І ці результати лише за 1 місяць, а за рік ці суми відповідно дорівнюватимуть майже 70 тисяч та 60 тисяч гривень відповідно. З огляду на суми можна сказати, що такі заходи будуть вигідними як для ОСББ, яке отримає суттєвий запас коштів на проведення поточного і капітального ремонту будинків, так і для жителів, які без додаткових платежів отримають якісно надані послуги, відремонтовані під'їзди та упорядковану прибудинкову територію. Не менш вигідні такі заходи і комунальним підприємствам, які отримують значне збільшення обігових коштів, швидке повернення своїх витрат, а також скорочення дебіторської заборгованості населення, що дозволить скороти втрати підприємств від інфляції.

УДК 005.52

**Беседовська Т. Б.**

## **АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ВИРОБНИЧУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотация. Розглянуто вплив зовнішнього середовища на підприємство. Проаналізовано основні компоненти середовища прямої та непрямой дії. Показана послідовність проведення аналізу зовнішнього середовища та запропоновані узагальнені характеристики кожного етапу аналізу навколишнього середовища.*

*Аннотация. Рассмотрено влияние внешней среды на предприятие. Проанализированы основные компоненты среды прямого и непрямого действия. Показана последовательность проведения анализа внешней среды и предложены обобщенные характеристики каждого этапа анализа окружающей среды.*

*Annotation. The effects of the organizational environment on the company are considered. The main components of the general environment of direct and effect are analyzed. Sequence analysis of the environment and its effect on production management are offered.*

*Ключові слова: зовнішнє середовище, середовище прямої дії, середовище непрямой дії, управління виробництвом.*

На сучасному етапі розвитку економіки єдиним незмінним пріоритетним напрямом діяльності підприємства та людини стає виробництво. Зміни в зовнішньому середовищі, поява нових технологій та пріоритетів зумовлюють необхідність постійного розвитку й удосконалення виробничої діяльності. Для того, щоб виробництво було ефективним, потрібно весь час підтримувати конкурентні позиції, задовольняти потреби споживачів, пропонуючи їм якісні, надійні, необхідні товари та послуги. Тому актуальним є постійне оновлення виробництва, моніторинг як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, впровадження інновацій, планування та контроль за виробництвом, тобто необхідно управляти виробничою діяльністю. Аналіз впливу зовнішнього середовища на виробничу діяльність підприємства є актуальним у наш час у зв'язку з постійними змінами в навколишньому середовищі, які необхідно враховувати для ефективної виробничої діяльності підприємства.

Метою статті є аналіз впливу зовнішнього середовища на виробничу діяльність підприємства.

Дослідженням проблем впливу зовнішнього середовища на виробничу діяльність підприємства займалися як вітчизняні, так і іноземні вчені. Серед них: М. Мескон, Ф. Хедоурі, Р. Фатхутдинов, М. Макаренко, Дж. Вумек, Д. Джонс та ін. [1 – 3].

Функціонування підприємства в ринкових умовах неможливе без комплексного аналізу факторів зовнішнього середовища, які впливають на його діяльність. До таких факторів, які не є контрольованими підприємством, відносять: технологічні (рівень розвитку НТП); міжнародні (вплив міжнародного ринку товарів); економічні (вплив інфляції, рівень зайнятості, стабільність національної валюти); політичні (законодавство країни ринку, урядові постанови, укази Президента); соціально-культурні (відношення до підприємства різних груп населення); ринкові (можливість проникнення на ринок, розподіл сегментів, перспектива розвитку ринку та його структури); конкуренти (умови, що домінують на ринку товарів, можливість співіснування тощо) та ін. [1].



Зовнішнє середовище – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх відносно підприємства умов і чинників, що діють у глобальному оточенні [2].

Залежно від характеру впливу, різні вчені [1; 2] поділяють зовнішнє середовище на середовище прямої та непрямой дії. До середовища прямої дії належать постачальники ресурсів, посередники, споживачі, конкуренти, державні органи влади, законодавство України тощо. До середовища непрямой дії відносять стан економіки, політичні фактори, соціокультурні фактори, демографічні фактори, науково-технічні фактори, екологічні фактори та ін. Узагальнення факторів прямої та непрямой дії зовнішнього середовища зображено в таблиці.

Таблиця

**Узагальнення факторів прямої та непрямой дії зовнішнього середовища**

Фактори прямої дії		Фактори непрямой дії	
Фактор	Стислий опис	Фактор	Стислий опис
1. Постачальники ресурсів	Різні суб'єкти господарювання, що забезпечують підприємство необхідними йому матеріально-технічними, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами	1. Стан економіки	Загальний стан економіки, тенденції її розвитку раз у раз змінюють економічне середовище господарювання
2. Посередники	Це ті фірми, організації або окремі фізичні особи (підприємці), котрі допомагають виробникам у реалізації їх товарів на відповідних ринках	2. Політичні фактори	Деякі аспекти політичної обстановки представляють для керівників особливе значення. Один з них – позиція адміністрації, законодавчих органів і судів відносно бізнесу
3. Споживачі	Товаровиробники мусять ретельно і постійно вивчати своїх клієнтів (споживачів продукції, послуг) для того, щоб відстежувати кон'юнктуру ринку та оперативно реагувати на її зміни. В умовах насиченості ринку важливо цілеспрямовано докласти зусилля для того, щоб знайти і зберегти свого споживача	3. Соціокультурні фактори	Ці фактори формуються у рамках конкретного суспільства і відображають особливості основних поглядів, цінностей та норм поведінки людей, що впливають на прийняття ними управлінських рішень
4. Конкуренти	Керівництво кожного підприємства добре розуміє, що якщо не задовольняти потреби споживачів так само ефективно, як це роблять конкуренти, то підприємству довго не протриматися	4. Демографічні фактори	Ці фактори характеризують зміну структури населення за віковими, національними, кваліфікаційними ознаками, рівнем освіти, доходів, споживацькими перевагами тощо
5. Державні органи управління	Чинять дії регулюючого характеру і впливають безпосередньо на рівень та ступінь жорсткості конкуренції	5. Науково-технічні фактори	Керівникам підприємств, організацій необхідно аналізувати можливий вплив загальносвітового науково-технічного середовища на створення і впровадження технологічних новацій
6. Законодавство України	Серед найбільш вагомих факторів прямої дії особливе місце належить законам України про підприємство, власність, охорону праці, захист прав споживачів, про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції	6. Екологічні фактори	Всебічне обґрунтування підприємницької стратегії також передбачає її відповідність критерію безпеки людини і навколишнього середовища

Зовнішнє середовище є складним, мінливим і, як правило, багато в чому невизначеним. Його елементи взаємопов'язані та впливають один на одного. Динамічність зовнішнього середовища, диверсифікованість і взаємозв'язок його факторів перешкоджають точному й одночасному врахуванню усіх можливих наслідків постійного впливу на виробничу діяльність підприємства. Виробництво та управління виробництвом грають значну роль у розвитку підприємства [4].

Зміни зовнішнього середовища впливають на стратегічні позиції підприємства на ринку. Тому метою аналізу зовнішнього середовища є відстеження (моніторинг) та аналіз тенденцій або подій, непередбачених підприємством, які можуть вплинути на потенційну ефективність його діяльності. Е. Весткемпер [5] запропонував проводити аналіз зовнішнього середовища в сім етапів. На рисунку зображена послідовність проведення аналізу зовнішнього середовища та надані узагальнені характеристики кожного з етапів.



Рис. Етапи проведення аналізу зовнішнього середовища

Кожен з етапів (робіт), наведених на рисунку, надзвичайно важливий у зв'язку з тим, що вони всі взаємопов'язані між собою і в сукупності створюють систему аналізу зовнішнього середовища, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на будь-які зовнішні фактори впливу. Тому з огляду на складність функціонування в умовах рухомого середовища, організація або її підрозділи повинні спиратися на більш різноманітну інформацію, щоб приймати ефективні рішення щодо своїх внутрішніх змін.

**Література:** 1. Анализ макросреды (PEST-анализ) // Всеукраинский бизнес портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://buildingz.org.ua/index.php?productID=568304>. 2. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело ЛТД, 1994. – 702 с. 3. Вумек Дж. П. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж. П. Вумек, Д. Т. Джонс ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473 с. 4. Моделирование процессов управления развитием предприятий : монография / Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкарь и др. ; НАН Украины Ин-т экономики пром-ти. – Д. : ООО "Юго-Восток, ЛТД", 2005. – 348 с. 5. Введение в организацию производства : учебн. пособие / Э. Весткемпер, М. Декер, Л. Ендоуба и др. // под общ. ред. А. И. Грабенко ; пер. с нем. – Харьков : НТУ "ХПИ", 2008. – 376 с.

УДК 65.658.3

**Лопухова К. О.**

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація. Досліджено та проаналізовано систему факторів, що визначають рівень корпоративної культури. Розглянуто формування, розвиток і особливості культури організації на підприємствах України.*

*Аннотация. Исследована и проанализирована система факторов, определяющих уровень корпоративной культуры. Рассмотрены формирование, развитие и особенности культуры организации на предприятиях Украины.*

© Лопухова К. О., 2011



*Annotation. The system of factors that determine the level of corporate culture is studied and analyzed. The forming, development and culture of enterprises organization in Ukraine are considered.*

*Ключові слова: корпоративна культура, внутрішнє та зовнішнє середовище.*

Зміна форм адаптації вітчизняних підприємств до умов ринкової економіки свідчить про новий етап у розвитку української промисловості. Більшість сучасних організацій переживають вторинний період внутрішньої інтеграції, формування нових правил та стандартів поведінки, координаційних процесів та процедур. У зв'язку з цим спостерігається зростання зацікавленості менеджерів до корпоративної культури та основних чинників, що здатні здійснювати вплив на неї.

Культура організації суттєво впливає на різні сторони діяльності працівників, на владні сторони і відносини контролю, на ставлення до трудової діяльності, міжособові відносини всередині колективу, міжколективні стосунки та відносини із навколишнім середовищем. Це дає змогу найповніше використовувати корпоративну культуру як інструмент ефективного управління, підвищення продуктивності праці та зменшення плинності кадрів.

Елементи корпоративної культури динамічно змінюються та розвиваються під впливом різноманітних факторів, які здатні забезпечити достатній рівень культури організації. Отже, виникає необхідність дослідити вплив чинників на корпоративну культуру.

Питанням впливу ключових факторів на рівень корпоративної культури присвячені наукові роботи західних та вітчизняних вчених. Зокрема Е. Шейн запропонував універсальну структуру рівнів організаційної культури. Хаєт Л. Г., Погорадзе А. А., Співак В. А., Бала О. І. зосереджуються на багаторівневій структурі корпоративної культури, що враховує наявність прямих та зворотних зв'язків.

Однак, незважаючи на проведені фундаментальні дослідження, існує потреба у згурпуванні факторів культури організації за ознакою впливу на її розвиток.

Метою дослідження є систематизація та узагальнення факторів корпоративної культури, класифікація елементів культури організації за характером впливу на її розвиток.

У сучасних умовах розвитку підприємств України дедалі більшого значення набуває розуміння менеджером ролі корпоративної культури. Управлінські служби зайняли активну позицію у використанні її як фактора підвищення конкурентоспроможності, ефективності виробництва та управління. Сьогодні більшість керівників розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, який орієнтує всі підрозділи на досягнення загальних цілей [1, с. 143].

Науковці та практики менеджменту Кузьмін О. Є. [2], Левкін Н. [3], Борисенко О. [4] та ін. виділяють чимало чинників впливу на формування і розвиток корпоративної культури.

Визначення Е. Шейном [5] основних елементів культури організації вважається базовим для розгляду. Розвиваючи концепцію корпоративної культури, вчений вирізняє три рівні, що формують культуру підприємства: артефакти (фізичне і соціальне оточення людей); проголошені цінності (цілі, стратегія їх досягнення, філософія й декларовані принципи роботи) та базові уявлення (думки та відчуття) [5, с. 4–6].

Дана структура є достатньо універсальною, оскільки вона інваріантна відносно галузевої приналежності, етапу життєвого циклу його розвитку, форми власності та ін., носить теоретичний характер, тому її застосування в управлінській практиці не завжди зручно.

Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренєв Е. Н., Мажура І. В. [6], Ларичева Е. А. [7], Хаєт Л. Г., Погорадзе А. А., Співак В. А. фактори, що впливають на корпоративну культуру, поділяють на чинники внутрішнього та зовнішнього середовища. До зовнішніх відносять систему сім'ї, освіти, економічну, політичну та релігійну систему, систему соціалізації, здоров'я та відпочинку. До внутрішніх належать стиль управління і спосіб контролю, мотивація, інформованість, інновації, естетичність, рівень кадрової політики, умови праці, імідж, інтернаціональність [7, с. 26]. Безумовно, дані фактори здійснюють вплив на корпоративну культуру. Проте, на думку автора дослідження, буде важко дати оцінку системі сім'ї, економічній чи політичній. Особливості впливу зовнішніх факторів оцінюються рейтинговими агентствами, тому недоцільно розглядати в контексті впливу на показники діяльності та корпоративну культуру [8].

Щодо внутрішніх чинників, то їх вплив переважно оцінюють з кількісної точки зору.

Проте вітчизняний науковець Бала О. І. [8] у своїх дослідженнях пропонує класифікувати фактори впливу на корпоративну культуру за характером впливу на її розвиток.

Вчений пропонує розділити чинники на такі групи: документального забезпечення корпоративної культури; управлінського впливу; ціннісні; забезпечення умовами і засобами праці; забезпечення екстеріоризації корпоративної культури; соціального розвитку; інтелектуального розвитку; фінансово-економічні фактори [8, с. 8].

Проте, на думку автора статті, дана класифікація є недостатньо сформованою та досить узагальненою. Підприємству буде важко оцінити вплив чинників на рівень корпоративної культури.

Узагальнення матеріалів з розгляду проблематики корпоративної культури дозволяє удосконалити класифікацію факторів за ознакою характеру впливу на її розвиток:

- культура місії та цілей;
- культура управління;
- культура виробничого середовища;
- культура ведення бізнесу.

Охарактеризуємо кожен елемент, що визначає рівень корпоративної культури на підприємстві.

Культура місії та цілей визначається ступенем їх суспільної значимості, погодженістю із цінностями персоналу.

Культура управління характеризується рівнем розвитку компонентів управління згідно з класичною парадигмою менеджменту:

- культурою цілепокладання і планування як рівнем розвитку умінь декомпозиції місії і цілей організації на її оперативні цілі та завдання, узгоджені з цінностями персоналу, і послідовності їх виконання;



- культурою організації трудової діяльності персоналу, що характеризується організаційним рівнем, який передбачає встановлення чіткої регламентації обов'язків, відповідальності і повноважень, оптимізацію організаційної структури, рівень виконавчої дисципліни;

- культурою мотивації персоналу – рівнем розвитку корпоративної ідеології, внутрішньої духовної культури організації, що включає систему її цінностей, рефлексію персоналу на ці цінності, емоційний клімат – як духовне середовище виконання її місії, формами і способами матеріального і морального стимулювання та діяльності персоналу;

- культурою моніторингу змін у характеристиках стану організації, наявністю відповідних документів просування до поставлених цілей для своєчасного виявлення невідповідностей та здійснення коригувальних і попереджувальних дій, що проявляються у способах зворотного зв'язку, формах внутрішньої звітності, у встановленій системі виробничих показників, засобах контролю та вимірюванні.

Культура виробничого середовища визначається ступенем відповідності умов праці рішенням оперативних завдань і виконання місії організації.

Культура ведення бізнесу забезпечує фінансову стійкість організації та її надійність як партнера.

Таким чином, огляд економічної літератури та аналіз діяльності підприємств дозволив відокремити основні фактори розвитку корпоративної культури.

Напрямами подальшого дослідження є розробка моделі розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудівного комплексу.

**Література:** 1. Дубяга В. Ф. Организационная культура российского предприятия: монография / Дубяга В. Ф., Полосин А. В., Тиунов А. А. – М., 2007. – 220 с. 2. Кузьмін О. Є. Економічне оцінювання організаційних структур управління корпораціями / О. Є. Кузьмін, Л. С. Ножак, О. В. Мукач // Менеджер. – 2007. – № 1. – С. 186–195. 3. Левкин Н. Организационная культура: необходимость систематизации ключевых понятий / М. Левкин // Проблемы теории и практики. – 2006. – № 4. – С. 8–15. 4. Борисенко О. Кредит довіри: створюємо корпоративний стиль / О. Борисенко // Секретарь-референт. – 2006. – № 9. – С. 56–60. 5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с. 6. Корпорації: управління та культура : монографія / Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В. ; за заг. ред. А. Е. Воронкової. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с. 7. Ларичева Е. А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства / Е. А. Ларичева // Менеджмент в России и зарубежом. – 2004. – № 5. – С. 25–32. 8. Бала О. І. Підходи до оцінювання корпоративної культури / О. І. Бала // Вісник НУ "Львівська політехніка" "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку". – 2006. – № 567. – С. 6–11.

УДК [330.15:620.9]:[332.122:338.43](477)

**Крупін В. Є.**

**Злидник Ю. Р.**

## **ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ТА НЕТРАДИЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

*Анотація. Розглянуто проблеми та перспективи використання відновлювальних та нетрадиційних джерел енергії на сільських територіях України. Визначено потенційні напрями розвитку, окреслено зарубіжний досвід запровадження відновлювальних та нетрадиційних джерел енергії.*

*Аннотация. Рассмотрены проблемы и перспективы использования возобновляемых и нетрадиционных источников энергии на сельских территориях Украины. Определены потенциальные направления развития, очерчен зарубежный опыт введения возобновляемых и нетрадиционных источников энергии.*

*Annotation. The problems and prospects of renewable and alternative energy sources in rural areas of Ukraine are reviewed. The main directions of development are defined; foreign experience of implementation of renewable and alternative energy sources is given.*

*Ключові слова: сільські території, енергопостачання, нетрадиційні джерела енергії.*

© Крупін В. Є., Злидник Ю. Р., 2011



Розвиток України в контексті глобальних проблем останніх десятиліть набуває все більше характерних рис світового господарства. Актуальними стають проблеми продовольчої та енергетичної кризи, посилюється вплив кліматичних змін, відчутними є негативні тенденції міграційних та демографічних процесів. Поряд з цим невпинно зростає попит на енергоносії, що сприяє розвитку вітчизняної економіки, так і значною енергетичною неефективністю промисловості, житлово-комунального господарства, автотранспорту тощо. Водночас світові тенденції зростання вартості енергоносіїв, відсутність в Україні достатньої кількості власних джерел енергії (передусім рідкого палива та газу) мають негативний вплив на розвиток національного господарства і ставлять під загрозу економічну та соціальну безпеку країни.

Ці тенденції вказують на необхідність диверсифікації джерел енергопостачання, особливо враховуючи вичерпність традиційних підходів, екологічну шкідливість подальшого використання рідкого палива, рівень монополізації постачальників та зловживання цим становищем. Відтак важливим напрямом розвитку національного господарства України є пошук сучасних підходів, обґрунтування та введення в дію відновлювальних та нетрадиційних джерел енергії. Особливою потребою в інноваційному підході до енергозабезпечення характеризуються сільські території України, де рівень економічного розвитку тісно пов'язаний з інфраструктурою енергопостачання, яка знаходиться у незадовільному стані, а кошти на її модернізацію та розвиток практично не виділяються.

Протягом останнього десятиліття особливого розвитку в плані наукових досліджень отримала енергетика, зокрема у сфері нетрадиційних джерел енергії, оскільки проблема ресурсного забезпечення енергетичного комплексу є однією з найгостріших. Зростання обсягів споживання електроенергії при обмежених традиційних видах ресурсів стимулює розробку і застосування результатів наукових праць у сфері альтернативних джерел енергії.

Зокрема у монографії Гончаренко І. В. "Соціально-економічний розвиток сільських територій регіону: проблеми теорії та практики" [1] наголошується на проблемах енергозабезпечення сільських територій, аналізується стан і перешкоди в розвитку їх енергозабезпечення.

Метою статті є визначення проблем та перспектив використання відновлювальних нетрадиційних джерел енергії на сільських територіях в контексті сталого розвитку нашої країни.

В Україні використання нетрадиційних джерел енергії набуло особливої актуальності саме в умовах поширення концепції сталого розвитку [2]. Ця концепція є першим кроком на шляху включення нашої країни в процес формування стратегії розвитку на нинішнє століття, основні цілі якої сформульовані у низці міжнародних документів та програм, розроблених під егідою ООН, і стосуються широкого спектра проблем, що охоплюють економічні, суспільні та екологічні сфери діяльності [3].

Енергозабезпечення сільських територій в Україні завжди було і продовжує бути слабким місцем розвитку вітчизняної економіки. Внаслідок необхідності значних інвестиційних вкладень у розширення електро-, газо- та тепломереж, а також відсутності бюджетних коштів на втілення у життя пріоритетних проектів з їх будівництва та модернізації, стан енергозабезпечення сільських територій знаходиться у складному стані. Сприяють цьому також і такі фактори, як низька щільність населення, низький рівень платоспроможності мешканців та суб'єктів господарювання, розташованих на сільських територіях, складність ландшафтів гірських територій, періодичні стихійні лиха тощо. Водночас ефективний розвиток сільських територій, як у контексті сталого розвитку країни, так і забезпечення продовольчої безпеки, потребує стабільного забезпечення джерелами енергії, що потребує посиленої уваги державних та регіональних органів управління з метою стимулювання диверсифікації та інвестування в інноваційні проекти з енергозабезпечення.

При енергозабезпеченні сільських територій необхідно переходити на принципи самодостатності та автономності, що дасть змогу динамічнішого розвитку окремих територій, водночас послаблюючи навантаження на загальнонаціональну мережу енергопостачання. Безперечно, що втілення цих принципів у фактичну дію потребує значних інвестицій, але при успішному результаті дасть змогу забезпечити певний регіон чи населений пункт джерелами енергії на тривалий час.

На даний час основними відновлювальними джерелами енергії є: сонячна, вітрова, водна, геотермальна, енергія біомаси. Принцип відновлювальної енергії передбачає, що її джерело відтворюється постійно, циклічно або періодично, а це означає, що ресурс енергії не зникає, а продовжує процес її виробництва на постійній основі. Відповідно, сучасні підходи до виробництва енергії, які передбачають лише перетворення речовини-ресурсу на речовину-енергію, є неперспективними внаслідок обмеження наявних запасів речовин, які можуть слугувати ресурсом для виробництва з них енергії. Цей підхід можливий для використання лише у короткостроковому періоді, але для забезпечення сталого розвитку, як глобальної, так і вітчизняної економіки, необхідним є перехід на інноваційні шляхи виробництва енергії.

Саме на активізації застосування перелічених джерел базуються сучасні стратегії розвитку альтернативних джерел енергопостачання, що розроблені та впроваджені вже понад 80-ма країнами світу [4]. Зокрема, у новому плані розвитку країн Європейського Союзу, ухваленому 9 березня 2007 р. на саміті Європейського Союзу, йдеться про збільшення до 2020 року частки енергії, отриманої з відновлювальних джерел, до 20 %. Окрім цього, планується також збільшити частку використання біопалива у транспортному секторі до 10 %. ЄС також прийняв одностороннє рішення про зниження на 20 % частки викидів парникових газів до 2020 року проти рівня 1990 року. За прогнозами Єврокомісії частка імпортованої ЄС енергії зросте до 65 % до 2030 року, причому імпорт природного газу становитиме 84 %, а нафти – 93 %. Тому втілення пропонованих ЄС заходів повинно забезпечити певний рівень енергетичної безпеки в регіоні, підвищити конкурентоспроможність галузей економіки та сповільнити несприятливі зміни клімату [5]. Для порівняння, в Україні на даний час відновлювальними джерелами електроенергії виробляється лише 0,8 % її загального обсягу [6], що є надзвичайно низьким показником.

Формулюючи постулати сталого розвитку для України, з огляду на використання відновлювальних джерел енергії, необхідно ґрунтуватись на таких принципах [2]:

- 1) енергозабезпечення (основними є безперервність та якість енергопостачання);
- 2) енергодоступності (за ціною та енергоощадністю);
- 3) енергоприйнятності (за мінімальним впливом на навколишнє середовище).



Основними перешкодами в прискореному розвитку альтернативних джерел енергії на сільських територіях є відсутність інвестицій та інформаційного забезпечення. Незважаючи на те, що новим Податковим кодексом України декларовано податкові пільги тим суб'єктам господарювання, що вводять в дію альтернативні джерела енергопостачання, їх фактична реалізація, враховуючи надзвичайно несприятливий інвестиційний клімат, є під сумнівом. Без кардинальних реформ, реального стимулювання розвитку суб'єктів господарювання, чітких законодавчих вимог та стандартів активізація процесів упровадження альтернативних та відновлювальних джерел енергії не буде можливим.

Актуальність забезпечення України альтернативними та відновлювальними джерелами енергії не викликає сумнівів як у світлі енергетичної безпеки, так і необхідності прискорення розвитку національної економіки. І особливо складним становищем у цьому питанні характеризуються сільські території України. Водночас доцільність розвитку таких видів енергії підтверджує зарубіжний досвід, де забезпеченню окремих домогосподарств, суб'єктів підприємницької діяльності чи населених пунктів автономними джерелами тепло-, газо- та електроенергії приділяється увага державних органів влади та виділяються значні інвестиції.

**Література:** 1. Гончаренко І. В. Соціально-економічний розвиток сільських територій регіону: проблеми теорії та практики : [монографія] / І. В. Гончаренко. – Львів : ІРД НАНУ, 2009. – 370 с. 2. Рожко А. О. Сталій розвиток України в контексті використання відновлювальних та нетрадиційних джерел енергії [Електронний ресурс] / А. О. Рожко. – Режим доступу : [www.confcontact.com/2007may/1\\_rozhko.htm](http://www.confcontact.com/2007may/1_rozhko.htm). 3. Проект Постанови Верховної Ради України "Про концепцію переходу України до сталого розвитку" № 5749 від 02.07.2004 р. 4. Вісімдесят країн підтримують розвиток "зеленої" енергетики на законодавчому рівні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ae-systems.com.ua/news/15/ru](http://www.ae-systems.com.ua/news/15/ru). 5. Шмідт Г. Нова енергетична політика для Європи / Г. Шмідт // Зелена енергетика. – 2007. – № 1. – С. 5. 6. Альтернативна енергетика як фактор підвищення конкурентоспроможності України на світовій арені [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uzep.com.ua/index.php/ru/articles/60-energy>.

УДК 65.012.7

**Крикун О. А.**

## **ФОРМИРОВАНИЕ КОНТРОЛЛИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

*Аннотация. Рассмотрены вопросы формирования контроллинговой информации в системе управления предприятием с целью выработки альтернативных вариантов управленческих решений по регулированию возникших отклонений и оптимизации прибыли.*

*Анотація. Розглянуто питання формування контролінгової інформації в системі управління підприємством з метою вироблення альтернативних варіантів управлінських рішень з регулювання відхилень, які виникли, і оптимізації прибутку.*

*Annotation. The questions of forming controlling information in the system of management of an enterprise with the purpose of making alternative variants of administrative decisions on adjusting the arisen rejections and optimization of profit are examined.*

*Ключевые слова: система управления, контроллинг, причинно-следственные связи.*

Создавая предпосылки полной экономической самостоятельности, рынок выдвигает жесткие финансовые и экономические требования, объективность которых ориентирует предприятие на эффективную и рентабельную деятельность. Проблема учета, анализа и аудита предполагает высокую степень информированности, достижение которой невозможно без отлаженной учетно-аналитической системы (внутрихозяйственного учета – контроллинга). В этой ситуации неперемным условием совершенствования методов управления является полное использование внутренних возможностей предприятия, то есть создание действенной системы внутреннего учета и отчетности как основы менеджмента и принятия управленческих решений.

Установление возникающих проблем по оптимизации процессов управления на предприятии должна обеспечить система контроллинга, поскольку интерес к ее исследованию возник не только с позиций изучения нового явления, достаточно известного в экономически развитых странах Запада, но и с точки зрения поиска направлений определенной адаптации опыта функционирования отечественной экономической системы.

Проблемы управленческого учета и контроллинга всегда были в центре внимания таких зарубежных авторов: К. Друри, Р. Энтони, Р. Манна, Э. Майэра, Д. Хана, Ч. Хорнгрена, Дж. Фостера и др.

Багатеший зарубежный опыт позволил украинским и российским ученым определить подходы к организации контроллинга в системе управления предприятием, а именно: Бутинец Ф. Ф., Герасимчук Н. В., Голов С. Ф., Ефименко В. И., Ивашкевич В. Б., Карминский А. М., Карпова Т. П., Нападковская Л. В., Николаева О. Е., Палий В. Ф., Пушкарь М. С., Ткач В. И., Ткач М. В. и др.

© Крикун О. А., 2011



Изучению проблем влияния социально-психологических факторов на организацию контроллинга уделяется особое внимание в работах Данилочкиной Н. Г., Мескона М. Х., Рэй Вайдер Вила, Палия В. Ф. и др.

Целью статьи является обоснование необходимости внедрения функции контроллинга в системе управления предприятием.

Исторические сведения и доказательства возникновения и существования контроллинга свидетельствуют о его зарождении при королевских дворах Англии и Франции. Затем некоторые функции управления обособились, что привело к образованию отдельных систем в сфере управления предприятием, таких, как системы планирования, системы внутреннего контроля, а в ней – как главная составляющая часть – внутренний аудит. Объем и цель внутреннего аудита изменяются и зависят от размера, структуры, объекта ведения хозяйства, требований его управленческого персонала.

Слово "контроллинг" произошло от английского to control (контролировать, управлять), которое, в свою очередь, происходит от французского слова, означающего "реестр, проверочный список". В англоязычных источниках термин "контроллинг" практически не используется, там укрепился термин "управленческий учет", хотя работников, в чьи должностные обязанности входит ведение управленческого учета, их называют контроллерами. Сам термин "контроллинг" принят в Германии, откуда он пришел в Россию и Украину. Поскольку отечественная терминология пока не устоялась, в Украине используют оба термина: и "контроллинг", и "управленческий учет". Однако контроллинг является информационно более емким, так как включает в себя не только чисто учетные функции, но и весь спектр управления процессом достижения конечных целей организации.

Контроллинг представляет собой совокупность методов оперативного и стратегического управления: учета, планирования, анализа и контроля, объединяемых на качественно новом этапе развития рыночных отношений в единую систему, функционирование которой подчинено определенной цели.

Наиболее точным можно считать определение Дитера Хана: "контроллинг – это автоматизированная система управления управлением" [1]. Контроллинг также называют системой управления прибылью. Последнее время в литературных источниках широкое распространение получило определение контроллинга как системы управления затратами. Хотя анализу соотношения выручки-затрат в системе контроллинга и уделяется большое внимание, такое определение совершенно не верно, поскольку система управления затратами включает только две составляющие: предметную область хозяйственной деятельности предприятия и процесс управления данной функциональной областью.

Отдельной задачей контроллинга является правильная организация движения информационных потоков на предприятии с целью их оптимизации, то есть получения только той информации, которая может быть полезной в принятии управленческих решений. Следует учесть, что деятельность системы контроллинга эффективна и целесообразна там, где функции управления делегированы отдельным подразделениям и службам. Именно на это обращают внимание Р. Манн, Э. Майер, указывая на отличительные особенности контроллинга: "...контроль и управление со стороны уступают место самоконтролю и самоуправлению, главной задачей которых является повышение ответственности каждого отдельного работника" [2].

Учитывая вышесказанное, обозначим цель функционирования данной системы. Она заключается в обеспечении прибыльности и ликвидности предприятия путем выявления причинно-следственных связей при сопоставлении выручки от реализации продукции (работ, услуг) и затрат, а также принятия мер по регулированию возникших отклонений и оптимизации соотношения "затраты-прибыль".

Цель системы контроллинга определяет основные ее функции. Среди специалистов, занимающихся проблемами контроллинга, нет четкого и единого мнения по данному вопросу. Так, например, Б. Штрайт, Е. Петрик придерживаются той точки зрения, что контроллингу присущи функции планирования, контроля, регулирования и информационная функция [3 – 5]. Профессор Ивашкевич В. Б. останавливается лишь на трех основных, по его мнению, функциях контроллинга: информационной, контрольной, функции управления [6].

Таким образом, контроллинг включает в себя установление цели предприятия, текущий сбор и обработку информации для принятия управленческих решений, осуществления функций контроля отклонений фактических показателей деятельности предприятия от плановых, а также, что наиболее важно, подготовку рекомендаций для принятия управленческих решений руководством (рис. 1).

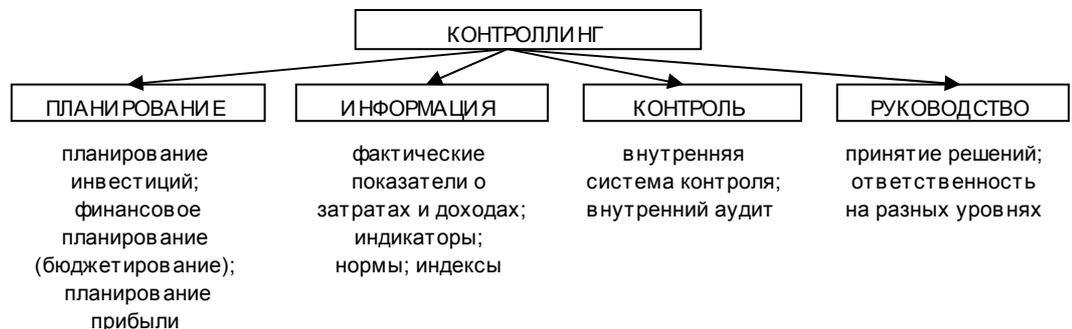


Рис. 1. Функция контроллинга в системе управления предприятием

Координируя, интегрируя и направляя деятельность всей системы управления предприятием на достижение поставленных целей, контроллинг представляет собой обратную связь в контуре управления за счет выбора организационного, математического и информационного обеспечения и является синтезом планирования, учета, контроля, экономического анализа, в результате чего обеспечивается положительный экономический результат, являющийся выходной информацией. Последовательность этапов в системе управления предприятием представлена на рис. 2.

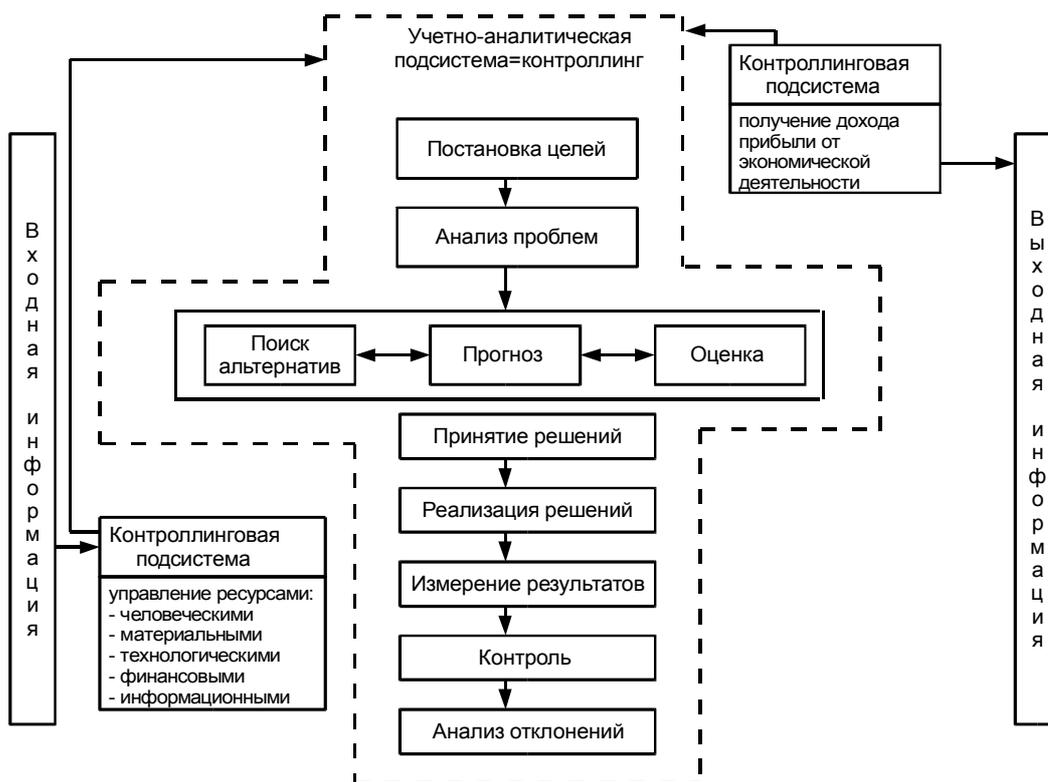


Рис. 2. Этапы формирования контроллинговой информации в системе управления предприятием

Такая контроллинговая информация в системе управления предприятием обеспечивает:

- оперативное отслеживание и сбор (мониторинг) информации в пределах информационной системы, которая существует на предприятии, то есть создание системы управления достижением текущих целей предприятия и принятие своевременных решений по оптимизации соотношения "затраты-прибыль";
- анализ текущего финансового состояния в сопоставлении с планируемыми показателями по выбранной номенклатуре критериев, то есть вычисление фактической себестоимости продукции и ее отклонений от нормоплана;
- предоставление информации для руководства с целью подготовки оперативных и стратегических управленческих решений, то есть предоставление необходимой информации менеджерам разных уровней для принятия управленческих решений;
- определение финансовых результатов по продуктивным группам или центрам ответственности, то есть адаптивное финансовое планирование деятельности предприятия.

Достижение целей системы контроллинга обеспечивается реализацией задач, в которых от взаимосвязи и взаимодействия различных ее элементов требуется достичь конкретных показателей, по которым можно судить об эффективности управления и развития предприятия. Таким образом, построение системы контроллинга предусматривает следующий ряд шагов:

1. Формирование структурной схемы доходов и расходов по уровням предоставления информации, планирования и анализа показателей деятельности предприятия.
2. Классификация статей доходов и расходов, анализ представления их в управленческом и бухгалтерском учете на текущий момент, в предложенной номенклатуре и структуре характеристик для определения показателей, которые обеспечивают анализ финансовой деятельности предприятия в целом.
3. Предложения относительно изменений, дополнений, а также рационального и экономного использования всех видов ресурсов.
4. Предложения в пределах системы контроллинга, согласования, утверждения, уровня полноты и точности первичных документов и качества информации для успешного руководства и принятия эффективных управленческих решений.

Вследствие этого, решение проблем, связанных с организацией и методикой построения системы контроллинга, будет способствовать повышению качества менеджмента, а следовательно, обеспечению стабильного развития бизнеса предприятия.

- Литература:** 1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга // пер. с нем. / под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 739 с. 2. Манн Р. Контроллинг / Р. Манн, Э. Майер ; пер. с нем. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 302 с. 3. Штрайт Б. Контроллинг и управление предприятием / Б. Штрайт, Е. Петрик // Бухгалтерский учет и аудит.



– 1995. – № 5. – С. 32–36. 4. Штрайт Б. Контроллинг в реализации функций планирования и контроля / Б. Штрайт, Е. Петрик // Бухгалтерский учет и аудит. – 1995. – № 6. – С. 31–35. 5. Штрайт Б. Контроллинг в реализации информационной функции / Б. Штрайт, Е. Петрик // Бухгалтерский учет и аудит. – 1995. – № 7. – С. 35–39. 6. Ивашкевич В. Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу : учебное пособие / В. Б. Ивашкевич. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 160 с. 7. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг : учебник по спец. "Менеджмент организаций" / Ю. П. Анискин. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2005. – 280 с. 8. Ананькина Е. А. Контроллинг – как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, О. В. Дерипаска. – М. : ЮНИТИ, 2004. – 279 с. 9. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер ; пер. с нем. Ю. Г. Жукова и С. Н. Зайцева ; под ред. С. А. Николаевой. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 96 с. 10. Петренко С. Н. Контроллинг : учебное пособие / С. Н. Петренко. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2004. – 328 с.

**Коротич А. А.**

УДК 331.2.4

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГІДНОЇ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ – ОСНОВНА МЕТА РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО- ТРУДОВИХ ВІДНОСИН**

*Анотація. Розглянуто створення сучасної системи регулювання соціально-трудових відносин на рівні держави, регіонів та підприємств, що є пріоритетним напрямом державної політики соціально-економічного розвитку, а також вагомим чинником підвищення результативності праці, якості трудового життя й розвитку людського потенціалу.*

*Анотация. Рассмотрено создание современной системы регулирования социально-трудовых отношений на уровне государства, регионов и предприятий, является приоритетным направлением государственной политики социально-экономического развития, а также весомым фактором повышения результативности труда, качества трудовой жизни и развития человеческого потенциала.*

*Annotation. The creating of modern management system of social and labor relations on state, region and enterprise levels that are a priority of public policy socio-economic development, and important factor of improving work results, work life quality and development of human potential are studied.*

*Ключові слова: соціально-трудові відносини, якість трудового життя, людський потенціал.*

Економічний розвиток будь-якої країни світу, в тому числі України, в першу чергу залежить від ефективної діяльності кожного підприємства та продуктивності праці персоналу. Людський ресурс та людський потенціал є запорукою подальшого розвитку і підвищення ефективності діяльності не тільки окремого підприємства, але й покращення життя всієї країни, тому проблема підвищення та забезпечення якості трудового життя населення стає особливо актуальною в умовах формування соціально орієнтованої ринкової економіки. В Україні здійснюється безперервний пошук найбільш раціональних й ефективних форм і методів управління трудовими відносинами, що охоплюють більшість верств населення країни.

Дослідженням широкого кола питань, пов'язаних з регулюванням соціально-трудових відносин і підвищенням якості трудового життя, займалися такі відомі закордонні та вітчизняні вчені, як: Ф. Герцберг, Ф. Енгельс, Д. Мак-Грегор, К. Маркс, А. Маслоу, Е. Мейо, Т. Мор, У. Петті, Л. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, Ф. Тейлор, Амоша О. І., Бандур С. І., Бондар І. К., Даник В. М., Грیشнова О. А., Долішній М. І., Даник В. М., Заяць Т. А., Кравченко І. С., Колот А. М., Кизим М. О., Лібанова Е. М., Лук'янченко Н. Д., Моторна І. І., Новак І. М., Новіков В. М., Новікова О. Ф., Онікієнко В. В., Павловська Н. О., Петрова І. Л., Петюх В. М., Романова Н. В., Семикіна М. В., Чухно А. А., Шаульська Л. В., Уманський О. М. та ін. Але й на сьогодні лишаються певні проблеми, пов'язані з визначенням низки понять щодо якості життя населення, вимірюванням якості трудового життя та запровадженням комплексу механізмів удосконалення соціально-трудових відносин, які використовуються державою, регіональними органами влади й підприємствами.

На загальнодержавному рівні процес трудової діяльності регламентується такими законодавчими актами: Конституція України, Кодекс законів про працю України, Закон України "Про охорону праці", Закон України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності" та ін. нормативно-правовими актами.

Кодекс законів про працю України, як зазначено у статті 1 [1], регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи при цьому зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи та підвищенню ефективності суспільного виробництва, що у свою чергу забезпечують піднесення матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцнення трудової дисципліни й поступове перетворення праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

© Коротич А. А., 2011



Як зазначає Моторна І. І., соціально-трудові відносини є історично визначеним типом соціально-економічних відносин, які виникають у трудовій та суміжних з нею сферах життєдіяльності суспільства між найманими працівниками й роботодавцями за участю держави, а також їх представників з приводу збалансування інтересів, недопущення конфронтації та досягнення соціальної злагоди [2].

Соціально-трудові відносини характеризуються різноманітністю та багатоплановістю, бо до них відносяться як складові кадрової політики (оплата праці, атестація кадрів, планування кар'єри, підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу тощо), так і інші питання соціально-економічного характеру, вирішення яких прямо чи опосередковано впливає на якість трудового життя (охорона й умови праці, розвиток соціально-побутової сфери, екобезпека тощо).

Тобто якість трудового життя також можна визначити як ступінь відповідності умов трудової діяльності суспільно необхідним вимогам, які розкриваються через інтереси сторін соціально-трудоких відносин [3], як це пропонує Романова Н. В.

Якість трудового життя характеризується складовими, які виділяє St. E. Seashore [4]. Перш за все робота має бути цікавою, тобто характеризуватися вищим рівнем організації й змістовності праці та повинна здійснюватися в безпечних і здорових умовах праці. Працівникам має бути забезпечена можливість використовувати соціально-побутову інфраструктуру підприємства, включаючи побутове і медичне обслуговування.

Крім того, працівники повинні отримувати справедливу винагороду за працю та відповідне визнання результатів своєї праці. Контроль з боку керівництва має бути мінімальним, але здійснюватися завжди, коли в ньому виникає потреба.

Якісне трудове життя передбачає: участь персоналу в прийнятті рішень, що мають безпосередній вплив на якість роботи, а також правову захищеність працівників та можливість професійного зростання і розвитку дружніх взаємин з колегами. Таким чином, складовими якості трудового життя є: цікава робота, гідні умови праці, розвинута інфраструктура підприємства, матеріальне та нематеріальне заохочення, правова захищеність працівників, психологічний клімат у колективі.

Виконання зазначених вимог щодо забезпечення складових якості трудового життя створить необхідні умови для підвищення професіоналізму, працездатності та продуктивності праці кожної людини, що в свою чергу призведе до збільшення валового внутрішнього продукту і національного доходу країни. Т ому трудові ресурси та трудовий потенціал вважають основними факторами розвитку економіки й економічного зростання будь-якої держави.

Досвід розвинених країн свідчить, що накопичення людського капіталу та забезпечення його ефективного використання є найважливішою умовою конкурентоспроможності країни й динамічного соціально-економічного прогресу [5]. Зважаючи на це, держава має сформувати такий механізм регулювання соціально-трудоких відносин, який забезпечить задоволення потреб усіх суб'єктів відносин, ефективно використання трудового потенціалу та створить необхідні умови для підвищення якості трудового життя.

---

**Література:** 1. Кодекс законів про працю України від 1 червня 1972 року Законом Української РСР від 10 грудня 1971 року № 322-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ligazakon.ua>. 2. Моторна І. І. Соціально-трудова відносини: формування та розвиток / І. І. Моторна : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.01.07 ; Київ : нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – К., 2009. – 20 с. 3. Романова Н. В. Механізм управління якістю трудового життя / Н. В. Романова : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.09.01 ; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2006. – 20 с. 4. Seashore St. E. The Future of Work: How It May Change and What It May Mean / St. E. Seashore // Industrial and Labor Relations Report. – Fall, 1975. – P. 14–16. 5. Антонюк В. П. Человеческий капитал предприятия как объект управления / В. П. Антонюк // Менеджмент предпринимательской деятельности : материалы четвертой Всеукраинской науч.-практ. конф. студентов, аспирантов, докторантов 14 – 15 апреля 2006 г. – Симферополь : Таврич. нац. ун-т им. В. И. Вернадского, 2006. – С. 217–218.

УДК 331.101

**Голубєв С. М.**

## **ТРУДОВА АКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотация. Обгрунтовано необхідність дослідження діяльності та поведінки персоналу як двох форм його трудової активності, визначено фактори, що впливають на неї.*

*Аннотация. Обоснована необхідність исследования деятельности и поведения персонала как двух форм его трудовой активности, определено факторы, которые влияют на нее.*

*Annotation. The necessity of research of activity and behaviour of the personnel as two forms of its labour activity is proved, factors which influence it are defined.*

*Ключові слова: трудова активність, інтенсивність праці, поведінка.*

---

© Голубєв С. М., 2011



Темпи розвитку науково-технічного прогресу обумовили суттєві зміни трудової діяльності. Традиційна технологія швидко поступається місцем гнучким виробничим комплексам, робототехніці, наукоємному виробництву, основою якого є комп'ютерна техніка, сучасні засоби зв'язку, біо- і лазерні технології. Унаслідок їхнього впровадження скорочується чисельність персоналу, підвищується питома вага управлінців, фахівців, робітників високої кваліфікації. Розширення повноважень на робочому місці, впровадження самоконтролю трудового процесу працівником (з наслідками для мотивації та управління персоналом) – головна відмінна риса сучасності [1, с. 32]. Збагачується і зміст трудової діяльності. Сучасне виробництво вимагає від персоналу високої професійної майстерності, знань техніки й організації виробництва, творчості, здатності швидко приймати самостійно ефективні рішення, навичок колективної взаємодії, прийняття відповідальності за якість результату праці.

Однією з передумов надійного функціонування і економічного розвитку сучасних підприємств є ефективність використання робочої сили, підвищення соціальної й трудової активності їх персоналу. Важливість дослідження нових резервів трудової активності окремих працівників і колективів як суб'єктів економічних процесів зростає у зв'язку з тим, що вони діють сьогодні у якісно новій ринковій ситуації – ситуації вибору, варіантного відношення до праці, умов, форм і моделей трудової участі. Від соціальної і трудової активності всіх учасників господарської діяльності підприємства, їх мобільності, ініціативної поведінки, здатності приймати самостійні, відповідальні рішення у сфері економіки й трудових відносин, від вміння знайти способи ефективної реалізації здібностей залежить життєдіяльність бізнесу. Можна вважати, що рівень трудової активності персоналу підприємства сьогодні виступає індикатором його адаптованості до ринку.

У літературі існує кілька поглядів на визначення сутності і змісту трудової активності. Одні вчені вивчають її як процес праці, ототожнюють з трудовою діяльністю, тобто безпосередньо з процесом виконання працівником своїх трудових обов'язків. Інші розглядають її як якість процесу праці в координатах таких характеристик, як інтенсивність, напруженість, енерговитратність тощо. Деякі вчені досліджують трудову активність людини як сукупність її психологічних особливостей, що дозволяють швидко та якісно виконувати роботу, об'єктивно реагувати на зміни. Важливим аспектом дослідження активності людини в економічному середовищі є оцінка її здатності реалізовувати на робочому місці свій потенціал. Тому трудову активність часто вивчають через ступінь використання інтелектуального й фізичного потенціалу людини в процесі трудової діяльності. Кількісно трудову активність працівника найчастіше оцінюють через продуктивність його праці [2].

Зростання ролі творчої праці, нестандартної реакції на нестандартні ситуації в роботі підприємства обумовили увагу вчених до такої форми активності персоналу, як поведінка [3]. Альтернативою цієї форми є трудова діяльність. Поведінку можна розглядати як систему соціально значущих вчинків, а діяльність – як систему технологічно визначених дій. Останні дослідження двох форм активності показали необхідність розроблення теоретичних основ ефективного поєднання діяльності і поведінки в трудовому процесі.

Трудова активність працівників нерозривно пов'язана з трудовим потенціалом і відображає процес перетворення реальних об'єктивних можливостей у певні кінцеві результати господарювання. Кількісний аналіз активності працівників передбачає зіставлення й порівняння реально виконаної дії з максимальними можливостями – трудовим потенціалом самого працівника.

Узагальнюючи ці підходи, можна визначити, що на трудову активність впливає, з одного боку працівник як носій певних психологічних якостей та трудового потенціалу, з іншого – характер його праці як можливість для реалізації потенціалу. Така двобічність трудової активності дозволяє визначити фактори, які на неї впливають. З одного боку, трудова активність залежить від працівника, його особистих якостей (темпераменту, характеру, психічних властивостей тощо) та його трудового потенціалу (знань, вмінь, навичок, досвіду тощо). З іншого боку, вона залежить від робочого місця, змісту і характеру праці, її складності, напруженості тощо [4]. Крім того, результативність трудової активності значною мірою залежать від компетентності і професіоналізму керівника колективу. Оскільки перед ним стоїть завдання більш-менш об'єктивно оцінити трудовий потенціал підлеглих, їх здібності, психічні якості та відповідним чином розподілити обов'язки між працівниками з метою підвищення успішності діяльності колективу та максимальному використанню їх трудового потенціалу.

Трудова активність тісно пов'язана з поняттям "інтенсивність праці". Інтенсивність праці – це ступінь напруженості праці, тобто кількість праці, що витрачає працівник у процесі виробництва за окремих проміжок часу. Характеризується кількістю робочих дій, їх складністю, витратами енергії [5]. Інтенсивність праці характеризує саме виконання роботи працівником і залежить не скільки від характеру праці, а від особистих якостей, внутрішньої мотивації, бажання працювати та досягати результат.

Таким чином, для оцінки трудової активності працівника необхідно визначити сукупність психічних якостей працівника, його потенціал. Оцінивши його робочі обов'язки, визначити, чи має працівник можливості для самореалізації. Крім того, необхідно дати оцінку самому процесу виконання роботи, тобто його якості, інтенсивності та результатам трудової активності працівника (продуктивність й ефективність праці). На увагу заслуговує і такий фактор, як професійні та особистісні якості керівника колективу.

---

**Література:** 1. Теория и практика управления персоналом : учебн.-метод. пособ. / авт.-сост. Г. В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2003. – 280 с. 2. <http://www.glossary.ru>. 3. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія / А. В. Доронін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 320 с. 4. Управління трудовим потенціалом : навч. посібн. / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб. – К. : КНЕУ, 2005. – 403 с. 5. Милевский С. В. Статистическое исследование трудового потенциала предприятия / С. В. Милевский, Т. С. Милевская // Бизнес-Информ. – 2009. – № 4(2). – С. 119–122.

## ПРАКТИЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК РЕСУРС ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

*Анотація. Визначено зміст практичного інтелекту, його зовнішні ознаки, умови розвитку і капіталізації в економічному середовищі.*

*Аннотация. Определено содержание практического интеллекта, его внешние признаки, условия капитализации в экономической среде.*

*Annotation. The maintenance of practical intelligence, its external signs, capitalization conditions in the economic environment are defined.*

*Ключові слова: інтелектуальний капітал, практичний інтелект, інтелект.*

Інтелектуалізація капіталу почалася з моменту його появи. Людина, пізнаючи світ, намагалася протягом усього розвитку цивілізації замінити важку працю матеріалізованими знаннями. Спочатку фізичну, створюючи знаряддя праці, технологію, машини, механізми. Надалі інтелектуальну, пов'язану з прийняттям важливих рішень, пошуками фінансових джерел підтримки відтворювального процесу капіталу. Ускладнення взаємодії капіталу організації із зовнішнім середовищем обумовило посилення уваги до інформативності та можливостей її капіталізації. Естафету критичності інформативні ресурси передали знанням та компетентності. І саме на цьому етапі почали швидко розвиватися теоретичні та практичні дослідження інтелектуального капіталу, його джерел, структури, факторів формування і розвитку.

Сьогодні існує безліч публікацій, присвячених інтелектуальному капіталу виробничої організації. Усі вони більше чи менше системно подають інформацію про форми капіталу, передумови їх виникнення, найважливіші характеристики, роль і місце в забезпеченні ефективного функціонування та розвитку підприємств. Практика бізнес-діяльності наповнюється новими технологіями впливу на процеси, що відбуваються всередині виробничої організації та за її межами. Ці технології більше пов'язані з інформаційними ресурсами, людьми, які виконують функції забезпечення ефективної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. При цьому капітал як перманентний фонд багатства, що забезпечує свободу поведінки його власникам, збагачується новими ресурсами, які не мають матеріального та вартісного виміру. Не можна не погодитися з думкою, що першоджерелом інтелектуального капіталу є людський інтелект. Хоча він був і залишається предметом дослідження різних наукових дисциплін, процеси його капіталізації поки що досліджені мало.

Метою даної статті є узагальнення змісту практичного інтелекту людини і визначення можливостей його капіталізації.

Поняття "інтелект" має багато визначень, причому не всі вони передбачають умови практичної реалізації інтелектуальних здібностей людини. Найчастіше в них вказується, що інтелект базується на певних знаннях, що поповнюються та удосконалюються в процесі навчання. Використовуючи узагальнення В. Дружиніна [1], будемо вважати, що інтелект – це складна за структурою розумова здатність людини, що проявляється у якості, точності та швидкості вирішення розумових задач, в успішності навчання, продуктивності професійної діяльності, ефективності вирішення проблем та рівні соціальної адаптивності.

Відповідно до класифікації гарвардського психолога Говарда Гарднера людський інтелект має сім варіантів: просторовий, тілесно-кінестетичний, музичний, лінгвістичний, логіко-математичний, між-особистісний та внутрішньоособистісний. Незважаючи на таке розмаїття інтелекту, дослідники найчастіше обмежуються тільки його логіко-математичним раціональним (інколи його називають академічним) компонентом – тією формою інтелекту, яку можна оцінити за допомогою IQ-тесту. Однак все більше і більше з'являється доказів, що IQ людини дуже обмежено гарантує їй життєвий успіх. Успішні ідеї та їх реалізація часто виникають унаслідок пошуку за межами раціонального. Професор Карл Вейк визначає нашу власну інтуїцію та інтуїцію інших як стислий досвід. Може, саме тому банківський магнат Морган Дж. П. одного разу зазначив, що мільйонери не вірять в астрологію, а мільяртери вірять [2]. Деякі дослідники розвитку людини переконані, що високий IQ забезпечує тільки 20 % життєвого успіху. Існує багато інших факторів, які формують успіх: удача, високорозвинена інтуїтивна далекоглядність та інші форми інтелекту. Так, наприклад, у бізнесі емоційний інтелект – суміш міжособистісного та внутрішньоособистісного інтелектів за класифікацією Гарднера не менш важливий, ніж логіко-математичний. Т. Кіосакі, Л. Летчер вважають, що люди з високим емоційним інтелектом здатні добиватися більшого успіху, ніж ті, які мають високий академічний інтелект і невисокий емоційний. По-перше, люди з високим IQ не обов'язково приймають правильні рішення, особливо ті, які необхідно ухвалити швидко. Не гарантує IQ і успіхів у лідерстві [3]. Звернемо увагу на думку цих вчених, які вважають, що емоційний інтелект разом з діловими якостями можуть більше, ніж престижна освіта [3]. Навіть у світі конкуренції, яка базується на компетенції, природа основних знань, якими володіє організація, – не єдине, що має значення. Важливішою є здатність ефективно використовувати ці ресурси [2].



Як видно, в літературі вже існує думка відносно існування таких додаткових умов для ефективності використання різновидів інтелекту, як практичні здібності людини. Відомий дослідник інтелекту Р. Стернберг доклав немало зусиль для того, щоб ввести в науковий обіг поняття практичного інтелекту. Автор визначає його як здатність людини адаптуватися до повсякденних умов існування, створювати такі умови або робити їх вибір, оптимальний для вирішення проблеми [4]. На думку Р. Стернберга, інтелектуальні здібності, які реалізують люди при вирішенні практичних проблем, можна сприймати як ресурси практичного інтелекту. Він переконаний, що існує суттєва незалежність практичних та академічних здібностей, і вважає, що дослідження механізмів діагностики й розвитку практичного інтелекту знаходяться на початковій стадії [4].

Уточнення ролі і змісту академічного та практичного інтелектів Р. Стернберг виконав, порівнюючи академічні й практичні проблеми, для вирішення яких вони використовуються. Особливістю перших є те, що вони є уже сформульовані кимось, про них можна отримати повну інформацію. Ці проблеми припускають один варіант рішення і один ефективний метод його отримання. Академічні проблеми зазвичай мало пов'язані з реальним життям, відірвані від досвіду й особливостей практичних ситуацій. Практичні ж проблеми безпосередньо в'язані з життям, на відміну від академічних або ще не сформульовані, або потребують уточнення змісту. Найчастіше вони актуальні лише для конкретного випадку, не забезпечені достатньою інформацією для прийняття рішень.

Для безпосереднього вимірювання рівня розвитку практичного інтелекту поки що немає методичного забезпечення. Зовнішні ж його ознаки тісно пов'язані з такими характеристиками людини, як заповзятливість і підприємливість. На думку соціальних психологів і психологів, перший термін характеризує ті 50% активності людини, які закладені в неї природою. Останні 50% формуються життєвим досвідом та менеджментом підприємства [5]. Тому важливою практичною проблемою сучасного вітчизняного підприємства є розвиток підприємливого потенціалу працівників, що володіють високим потенціалом заповзятливості. Про актуальність вирішення цієї проблеми в Україні свідчать, наприклад, такі дані: "За кількістю наукових працівників на кожний мільйон жителів (6 761) Україна займає перше місце у світі, випереджаючи Японію (5 777) та США (3 722)" [6]. Однак ця інформація не тішить, оскільки практичні результати реалізації потенціалу знань і вмінь науковців не спостерігаються.

Розвиток і капіталізація практичного інтелекту підприємливої людини в економічному середовищі залежить від багатьох факторів. До їх переліку можна ввести кількість і зміст мотивів її трудової діяльності. Крім цього, керівник колективу, зацікавлений у швидкій реакції підлеглих на непередбачувані ситуації, повинен володіти здатністю комбінувати функціональні ролі адміністратора, наставника, партнера, коуча. Не можуть не впливати на активність персоналу організації розповсюдження і визнання більшості цінностей організаційної культури, клімат довіри, розвиток технологій делегування повноважень та самоменеджменту.

У подальших дослідженнях практичного інтелекту людини в контексті теми даної статті необхідно виконати його операціоналізацію та побудувати факторно-критеріальні моделі, які дозволяють визначити резерви його розвитку.

---

**Література:** 1. Дружинин В. Н. Психология общих способностей / В. Н. Дружинин. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 368 с. 2. Янчевский В. О национальной управленческой концепции, качестве персонала и модели управления в начале XXI века / В. О. Янчевский // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 3. – С. 110–113. 3. Киосаки Р. Бизнес-школа для тех, кому нравится помогать другим / Т. Роберт Киосаки, Л. Летчер ; пер. с англ. М. Николаенко. – М. : Капитал, 2002. – 112 с. 4. Практический интеллект / Р. Дж. Стернберг, Дж. Б. Форсайт, Дж. Хедланд и др. – СПб. : Питер, 2002. – 272 с. 5. Дороніна М. С. Заповзятливість і підприємливість персоналу – актуальні ресурси забезпечення ефективної динаміки бізнесу / М. С. Дороніна, А. О. Полубедова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Вип. 263. У 9 т. Т. VIII. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – С. 1985–1992. 6. Word Development Report. – 1998. – P. 226–227.

---

**Криховецький І. З.**

УДК 338.48

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТУРИСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ

*Анотація. Досліджено теоретичні аспекти туристичного маркетингу на сучасному етапі реформування економіки України.*

*Аннотация. Исследуются теоретические аспекты туристического маркетинга на современном этапе реформирования экономики Украины.*

*Annotation. The theoretical aspects of tourist marketing on the modern stage of Ukrainian economy reformation are considered.*

*Ключові слова: туризм, туристичний бізнес, маркетинг, туристичний маркетинг, пасивний маркетинг, активний маркетинг, стратегічний маркетинг.*

---

© Криховецький І. З., 2011

Сучасний етап економічних реформ в Україні ставить перед туристичними підприємствами завдання забезпечення високої ефективності діяльності. Виконання його є неможливим без раціонального використання всіх можливих інструментів ринкового механізму, серед яких особливе місце займає маркетинг продукту [1, с. 391].

Туризм за своїми основними характеристиками не має жодних принципових відмінностей від інших форм господарської діяльності. Тому всі існуючі положення сучасного маркетингу можуть бути повною мірою застосовані і в туристичній сфері.

Водночас у туризмі є специфіка, яка відрізняє його не тільки від торгівлі товарами, але й від інших форм торгівлі послугами. Тут має місце торгівля як послугами, так і товарами (за оцінками спеціалістів, частка послуг у туризмі складає 75 %, товарів – 25 %), а також особливий характер споживання туристичних послуг і товарів на місці їх виробництва, більше того, в певній ситуації [2, с. 198].

Якщо характеризувати туристичний бізнес, то це, по суті, кілька різних бізнесів в одному. Сюди входять: оформлення віз (якщо такі вимагаються), бронювання авіаквитків (чи квитків на будь-які види наземного чи водного транспорту), бронювання готелів, організація трансферів, екскурсій і культурної програми, забезпечення мандрівника медичною страховкою. І клієнт, зрозуміло, хотів би, щоб посередник, у ролі якого виступає турагентство чи туристичний агент, забезпечив би все вищеперераховане в пакеті – за певну комісію. На додачу хотілося б одержати гарантію від будь-яких накладок і неприємних сюрпризів, що очікують мандрівника і здатні звести нанівець усе задоволення від поїздки. Ну і, звичайно, розмір комісії будь-який клієнт, що цінує свої гроші (необхідне доповнення у нашій нинішній економічній ситуації), волів би звести до мінімуму.

Якими професійними хитрощами скористається для цього продавець, як він організує свій бізнес, яким чином досягне знижок проти зазначених у прайс-листах цін, – покупцю, по суті, справи немає. Однак йому зовсім не байдуже, якщо з'ясується, що ту ж саму подорож, на тому ж рівні й у ті ж терміни можна було здійснити за куди меншу ціну, ніж уже заплачено...

Турфірмам важливо, щоб відвідувач будь-якої з них був їхнім клієнтом. І приходив би ще не раз тому, що робота у сфері надання послуг ґрунтується на мережі своїх постійних клієнтів, які в ідеалі ще й приведуть своїх друзів і знайомих. Якщо так, то модель продажу клієнту найдорожчої послуги в даному випадку не працює.

Особливістю ж діяльності турфірм є той факт, що свій вплив вони можуть поширювати лише на тих, хто до них прийде.

Можна навести таке визначення поняття туристичного маркетингу. Туристичний маркетинг – це система координації діяльності туристичного підприємства в процесі розробки, виробництва, реалізації туристичного продукту та послуг з метою отримання максимального прибутку шляхом найбільш повного задоволення споживача [2, с. 199].

Дослідивши існуючі підходи до визначення туристичного маркетингу, пропонуємо розглядати його як систему заходів туристичного підприємства щодо розробки нових та удосконалення існуючих послуг, виводу їх на нові та розширення існуючих ринків надання якісних послуг клієнтам з метою задоволення їх потреб і отримання максимального прибутку та забезпечення конкурентоспроможності й життєдіяльності туристичних підприємств.

З точки зору здійснення обміну в умовах ринкової економіки очевидно, що, незважаючи на нинішній підйом, маркетинг не є новим видом діяльності, оскільки охоплює завдання, які існували завжди і так чи інакше розглядалися в будь-якій системі, яка заснована на вільному обміні. Навіть при автаркції, що базується на найбільш елементарній формі обміну (бартері), існують обмінні потоки, але прояв їх відбувається безладно і не вимагає ні виділення спеціальних ресурсів, ні якої-небудь організації для забезпечення їх функціонування [3, с. 5].

До створення, а потім і до посилення функції маркетингу фірми привела складність технологічного, економічного й конкурентного середовища. Розрізняються три стадії маркетингу, кожна з яких характеризується пріоритетною метою: пасивний маркетинг, організаційний маркетинг і активний маркетинг [4, с. 111].

Пасивний маркетинг типовий для економічного середовища, яке характеризується наявністю великого потенційного ринку з великим попитом при обмеженій пропозиції, коли виробничі потужності недостатні для задоволення потреб ринку. Пасивний маркетинг припускає, що потреби на вказаному ринку відомі і стабільні, а технологічний прогрес протікає в повільному темпі [5, с. 40].

Організаційний маркетинг робить акцент на концепцію продажів (чи збутову концепцію). У країнах Західної Європи подібний підхід до менеджменту був сприйнятий фірмами, що займаються споживчими товарами у 50-ті роки ХХ ст. [6, с. 55].

Пріоритетною метою маркетингу є створення ефективної комерційної організації. Її завдання полягають у тому, щоб виявити і організувати ринки для виготовлених товарів або послуг. Більшість фірм концентруються на потребах більшості покупців, тобто основного ядра ринку. У зв'язку з цим ринки слабо сегментовані. Стратегічні рішення залишаються прерогативою виробничого відділу. Основна функція маркетингу – організувати ефективний збут послуг або товарів [7, с. 26].

Активний маркетинг характеризується розвитком і посиленням ролі стратегічного маркетингу. В основі цієї еволюції лежать три чинники:

- 1) збільшення швидкості поширення технологічного прогресу;
- 2) зрілість ринків і прогресивне насичення потреб базового ринку;
- 3) збільшення інтернаціоналізації ринків – як наслідок послідовного усунення бар'єрів для міжнародної торгівлі [8, с. 18].

До активного маркетингу можна віднести дві концепції: маркетингову і соціальну [9, с. 41].

Маркетингова концепція з недавніх пір досить швидко стала впроваджуватися різними компаніями, особливо готельними. Вона полягає в тому, що досягнення підприємством своїх цілей залежить від того, наскільки точно воно визначило потреби та бажання цільового ринку і наскільки успішно задовольняє їх у порівнянні з конкурентами [10, с. 69].

---

**Література:** 1. Чаплінський Ю. Б. Особливості управління маркетингом туристичного підприємства / Ю. Б. Чаплінський // Держава та регіони. – 2006. – № 4. – С. 391–393. – (Серія : Економіка та підприємництво). 2. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В. Ф. Кифяк. – Чернівці : Книги-XXI, 2003. – 300 с. 3. Дядечко Л. П.



Економіка туристичного бізнесу : навч. посібн. / Л. П. Дядечко. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.  
4. Косенков С. І. Маркетингові дослідження / С. І. Косенков. – К. : Скарби, 2004. – 464 с.  
5. Мальська М. П. Планування діяльності туристичних підприємств : навч. посібн. / М. П. Мальська, О.Ю. Бордун. – К. : Знання, 2005. – 241 с.  
6. Дурович А. П. Маркетинг в туризмі : учебн. пособ. / А. П. Дурович. – 5-е изд., стереотип. – Мн. : Новое знание, 2005. – 496 с.  
7. Ахмедов Н. А. Маркетинг ресторанных услуг / Н. А. Ахмедов, П. Б. Карпушенко // Маркетинг в России и за рубежом. – М. : Дело и сервис, 2004. – Вып. 3. – С. 14-22.  
8. Джанджугазова Е. А. Маркетинг в индустрии гостеприимства / Е. А. Джанджугазова. – 2-е изд., испр. – М. : Академия, 2005. – 224 с.  
9. Жолдак В. И. Основы менеджмента в спорте и туризме : учебник. / В. И. Жолдак. – М. : Сов. спорт, 2001. – Т.1 : Организационные основы. – 288 с.  
10. Вакуленко Р. Я. Управление гостиничным предприятием : учебн. пособ. / Р. Я. Вакуленко, Е. А. Кочкурова. – М. : Университетская книга, Логос, 2008. – 320 с.

**Чаплигіна Ю. С.**

УДК 005.962.15

## ЕТИМОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ КАТЕГОРІЇ "КАДРОВА БЕЗПЕКА"

*Анотація. Наведено етимологічний аналіз категорії "кадрова безпека". Запропоновано авторське трактування категорії.*

*Аннотация. Представлен этимологический анализ категории "кадровая безопасность". Предложена авторская трактовка категории.*

*Annotation. The etymological analysis of the category "personnel security" is submitted. The author's interpretation of the category is suggested.*

*Ключові слова: кадрова безпека; управління персоналом.*

Сучасні умови функціонування та розвитку вітчизняних підприємств є високодинамічними внаслідок продовження трансформаційних економічних зрушень, змін у навколишньому середовищі і підвищення конкурентного тиску. Усе це супроводжується виникненням нових вимог до управління підприємством, характеру розв'язуваних при цьому завдань, до методів їх вирішення. Особливе значення в сучасних умовах господарювання набуває проблема підвищення координованості бізнес-процесів підприємства та ефективності прийняття управлінських рішень для вирішення стратегічних і оперативних завдань. Одним з актуальних напрямів з підвищення ефективності управління підприємством є створення системи кадрової безпеки.

Кадрова безпека підприємства як самостійний об'єкт управління розглядається відносно недавно. Окремі аспекти багатогранної проблеми кадрової безпеки є предметом наукових досліджень таких вчених, як О. Ареф'єва [1], В. Гець [2], М. Лисенко [3], Г. Пономарьов [4], І. Чумарін [5], Н. Швець [6]. Однак залишається багато відкритих питань, пов'язаних з теоретичним обґрунтуванням та впровадженням кадрової безпеки на підприємстві, а тому потребують подальшого наукового дослідження.

Метою статті є науково-теоретичне обґрунтування основних дефініцій, що характеризують кадрову безпеку підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом на підприємстві. Предмет дослідження – кадрова безпека в системі управління персоналом підприємства.

Зростання ролі кадрової безпеки в сучасних умовах обумовлено, з одного боку, такими соціальними тенденціями, як демократизація суспільства, лібералізація економіки й ринку праці, зміна сутності контролю за персоналом, підвищення ролі управління персоналом в управлінні підприємством. З іншого боку, спостерігаються процеси ускладнення праці, підвищення ролі творчості й інновацій, надання працівникам волі й автономії в прийнятті рішень, що приводить до ослаблення можливості жорсткого контролю за персоналом.

У 2006 році Інвестгазета підрахувала, що на середнє державне підприємство Україні щорічно припадало порушень на 10 млн грн [7].

Дослідження міжнародної аудиторської компанії PricewaterhouseCoopers у 2009 році показало, що 45 % усіх вітчизняних підприємств, які брали участь в опитуванні, хоча б раз стикалися з економічними зловживаннями (виявляли їх у процесі своєї діяльності або ставали жертвами). За цим показником Україну обігнали Росія (71 %), Південно-Африканська Республіка (62 %), Кенія (57 %), Канада (56 %) і Мексика (51 %). Згідно з оглядом економічних злочинів у цілому у світі в більшості випадків економічні злочини скоюються співробітниками компанії. У середньому ці злочини коштують від 6 до 9 % прибутку [8].

Незважаючи на те, що поняття "кадрової безпеки" активно використовується в наукових дискусіях і все більше застосовується в практиці, до цих пір не існує єдиного визначення даної категорії.

Аналіз наукової літератури дозволяє визначити сутнісні характеристики кадрової безпеки підприємства та запропонувати більш повне трактування зазначеного поняття (таблиця).

## Підходи до визначення поняття "кадрова безпека"

№ п/п	Властивості поняття "кадрова безпека"	Автор	Визначення кадрової безпеки
1	Як стан організації	А. Мітрофанов [2]	це таке становище організації як соціальної спільності й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди
2	Як стан захищеності інтересів організації, пов'язаних із її кадровою складовою	А. Шаваєв [2]	стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних із її кадровою складовою
3	Як складова економічної безпеки підприємства	Н. Логінова [9]	найбільш важлива складова економічної безпеки підприємства, яка має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що повинно проявлятися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства
4	Як процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства	Н. Швець, І. Чумарін, М. Лисенко [6]	процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом
5	Як сукупність заходів проти протиправних дій	А. Джобава [2]	сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм із боку персоналу підприємства
6	Як правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом	О. Кіріченко [10]	правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом
7	Як генеральний напрямок кадрової роботи	А. Кібанов [2]	генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації
8	Як сукупність управлінських заходів	О. Литовченко [1]	сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності підприємства

Можна зробити висновок, що всі визначення мають між собою спільні риси, але кожен автор зосереджується на окремому елементі характеристики кадрової безпеки.

Проведений етимологічний аналіз категорії "кадрова безпека" дозволив визначити кадрову безпеку як складову безпеки підприємства, що є кількісно-якісною характеристикою стану захищеності інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз і ризиків, пов'язаних з персоналом та використання його людського, інтелектуального і соціального капіталу.

Вказане визначення привертає увагу до сутнісних характеристик кадрової безпеки:

це цілісна, самостійна система, виділення якої ґрунтується на ключовій ролі персоналу підприємства;

пов'язана з формуванням та ефективним втіленням цілей і завдань діяльності підприємства.

Таким чином, у ході теоретичного дослідження основних дефініцій, що характеризують кадрову безпеку, сформовано та обґрунтовано адаптоване до сучасних умов розвитку підприємництва визначення кадрової безпеки.

Комплексне дослідження змісту поняття, що аналізується, та запропонованого його визначення можуть скласти основу для подальших наукових розробок кадрової безпеки та суттєво збагатити практичне дослідження кадрової безпеки на підприємстві.

**Література:** 1. Ареф'єва О. В. Кадрова складова в системі економічної машинобудівних підприємств / О. В. Ареф'єва, О. Ю. Литовченко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 11. – С. 95–100. 2. Назарова Г. В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Г. В. Назарова. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>. 3. Лисенко М. С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств / М. С. Лисенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 7. – С. 137–140. 4. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія // Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с. 5. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании? / И. Г. Чумарин // Кадры



предприятия. – 2003. – № 2. 6. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або Як перемогти зловживання персоналу / Н. Швець // Персонал. – 2006. – № 5. 7. <http://www.polygraph.zp.ua>. 8. <http://economics.unian.net>. 9. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства / Н. І. Логінова // Коммунальное хозяйство городов : Научно-технический сборник. – 2009. – № 87. – С. 371–376. 10. Кіріченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник / О. А. Кіріченко – 3-тє вид., переробл. і доп. – К. : Знання-Прес, 2002. – 384 с.

**Левицька Є. Г.**

УДК 658.87

## ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ

*Анотація. Розглянуто основні тенденції розвитку соціальної відповідальності на підприємствах сфери послуг. Визначено пріоритетні напрями реалізації принципів соціальної відповідальності вітчизняних підприємств у сучасних умовах.*

*Анотация. Рассмотрены основные тенденции развития социальной ответственности предприятий сферы услуг. Определены приоритетные направления реализации принципов социальной ответственности отечественных предприятий в современных условиях.*

*Annotation. The main trends of the development of social responsibility of service industries are considered. The main directions of realization of social responsibility principals of domestic enterprises in modern conditions are defined.*

*Ключові слова: соціальна відповідальність, принципи соціальної відповідальності, підприємства сфери послуг.*

Загострення в Україні внутрішньої та зовнішньої конкуренції, підвищення рівня фінансово-економічних ризиків потребує забезпечення високої ефективності управління підприємством сфери послуг, що пов'язано з формуванням високого рівня соціальної відповідальності і професіоналізму управлінського персоналу, його готовністю і здатністю вирішувати соціальні питання в умовах клієнт-орієнтованого підходу.

У зв'язку з тим, що сфера послуг більшою мірою, ніж сфера виробництва, орієнтована на вирішення соціальних потреб через свою безпосередню взаємодію з кінцевим споживачем, то підприємства сфери послуг мають у своєму арсеналі багато важелів реалізації принципів соціальної відповідальності.

Загальною тенденцією використання принципів соціальної відповідальності підприємств сфери послуг усіх видів діяльності є відповідальне ставлення до власного персоналу, від задоволеності якого залежить якість обслуговування клієнтів. З цією метою підприємствами спрямовуються кошти на розвиток кваліфікації персоналу, створення комфортних умов праці, впровадження чи розширення соціального пакета, що залежно від рівня прибутковості бізнесу може включати медичне забезпечення, страхування майна та життя персоналу, кошти на вирішення соціальних проблем тощо.

Незважаючи на негативні наслідки фінансово-економічної кризи, що наприкінці 2008 року – протягом 2009 року змусила вітчизняні підприємства скоротити свої витрати, а особливо на соціальні потреби, питання розвитку соціальної відповідальності є доволі актуальним. Результати рейтингу рівня відкритості та системності компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності у 2010 році, ініційованого журналу "ГВардія" свідчать, що серед 43 вітчизняних підприємств, що надали соціальні звіти та інформацію про свої соціально відповідальні дії, 22 – підприємства сфери послуг, причому до першої десятки входять чотири з них – "Київстар Дж.Ес.Ем.", "МЕТРО Кеш енд Керрі Україна", "Український мобільний зв'язок" (ТМ "МТС"), ТОВ Астеліт (ТМ life ) [1].

Реалізація принципів соціальної відповідальності поза межами підприємства сфера послуг має свої специфічні особливості.

Сучасному стану розвитку торгівлі в Україні притаманні тенденції до збільшення кількості роздрібних торговельних підприємств та різноманіття торговельних форматів , що забезпечує торгівлі великі перспективи щодо здійснення управління своєю діяльністю на принципах соціальної відповідальності. Прикладом соціальної відповідальності торговельних підприємств може бути діяльність компанії "МЕТРО Кеш енд Керрі Україна", яка у 2010 році продовжила роботу над програмою продовольчої та непродовольчої допомоги Care & Share. Також згідно з рейтингом журналу "ГВардія" принципів соціально відповідальної діяльності у сфері торгівлі дотримуються такі торговельні

підприємства, як "Фокстрот. Техніка для дома", ВАТ "Епицентр К", група компаній "Ніко", група компаній "Віді Груп", ВАТ "Мері Кей (Україна) лімітед".

Структуру медіакомунікацій становлять засоби масової інформації – телерадіокомпанії, друкована та електронна преса, засоби Інтернет, а також підприємства, що забезпечують їх діяльність. Діяльність засобів масової інформації спрямована безпосередньо на користувача інформації, тобто аудиторію ЗМІ є все населення країни, і формує уявлення людини про навколишній світ, що потребує відповідального ставлення як до змісту інформації, так і до каналів її передачі.

Провайдер телекомунікаційних послуг компанія "Воля" в рамках реалізації прав людини та допомоги людям з особливими потребами співпрацює з Національним комітетом спорту інвалідів України, бере участь в комплексній програмі "Турбота", забезпечивши підключення 15 шкіл міста Києва до високошвидкісного Інтернету і цифрового телебачення. В рамках вдосконалення трудової практики оптимізовано бізнес-процеси у сфері управління персоналом, удосконалено корпоративний стандарт "Оцінювання персоналу". Виконання принципів захисту навколишнього середовища реалізується за допомогою включення питань екологічної грамотності до навчальної програми співробітників, розширення програми "Зелений офіс" та оптимізації ефективності використання ресурсів та енергії на виробництві. Протидія корупції з боку компанії "Воля" здійснюється за допомогою розробки і запровадження Кодексу етичної поведінки компанії, вдосконалення роботи зі скаргами абонентів через оптимізацію політики відповідей на запити та розвиток оцінювання персоналу на знання етичних норм [2]. Незважаючи на те, що компанії "Київстар Дж.Ес.Ем.", "Український мобільний зв'язок" (ТМ "МТС"), ТОВ "Астеліт" (ТМ life), ТОВ "Едіпрес Україна", "Інтел Україна Макроелектронікс Лімітед" ще не підписались до умов Глобального договору, згідно з рейтингом журналу "ГВардія" регулярно доводять свій прогрес щодо дотримання принципів соціально відповідального бізнесу.

Аналіз практики соціальної відповідальності банківських установ показує, що основними напрямками благодійності банків є допомога малозабезпеченим верствам населення та розвиток культурної спадщини, відповідальність щодо професійності й інформаційної відкритості фінансової діяльності.

Не тільки банківські установи доводять свою практику соціально відповідальної поведінки. Згідно з даними журналу "ГВардія" ВАТ "БДО", ТОВ "Ернст Енд Янг", ТОВ "КПМГ-Україна" (консалтингові послуги), АТЗТ "СК "Лемма", ВАТ "НАСК "Оранта", ЗАТ "СК "Арма" (послуги страхування), АТ "Астерс" та ВП "АК "Коннов и Созановский" (юридичні послуги) також доводять відкритість до впровадження принципів соціальної відповідальності.

У діяльності українських готелів і ресторанів переважають заходи із забезпечення відповідності якості пропонованих послуг їх цінності для споживачів, а також використання екологічно небезпечних компонентів. Однією з останніх тенденцій у сфері готельно-ресторанного бізнесу є акцент на здоровий спосіб життя, тому готелі у свою структуру впроваджують послуги SPA-комплексу, а ресторани розширюють свої меню за рахунок здорової їжі, що не містить трансгенів, жирів, генетично-модифікованих організмів тощо. Наприклад, ресторан швидкого обслуговування "Швидко" впроваджує реалізацію своєї продукції в новому паперовому екологічно чистому посуді одноразового використання. Крім того, в рамках допомоги дітям-сиротам "Отчого дому" рестораном розпочато соціальний проект "Допоможемо разом". З нагоди свят 23 лютого та 8 березня практикується безкоштовне обслуговування ветеранів, пенсіонерів та самотніх непрацездатних громадян м. Бровари [3].

Підприємства транспорту спрямовують свою діяльність на забезпечення можливості комфортного проїзду в транспорті загального користування людьми з вадами зору та опорно-рухового апарату, боротьбу із забрудненням навколишнього середовища за допомогою омолодження автомобільного, залізничного та авіаційного парку, зменшення шкідливих викидів в атмосферу за допомогою контролю технічного стану та рівня викидів CO<sub>2</sub> в атмосферу, перехід до екологічно небезпечних видів палива.

У сфері освіти та охорони здоров'я основний акцент робиться на доступність освіти та медичної допомоги різним верствам населення незалежно від рівня їх доходів та географічної віддаленості регіону.

Надання послуг у сфері туризму, відпочинку та розваг орієнтоване на відродження й збереження культурної спадщини та зменшення впливу людини на оточуюче середовище. Як правило, такі технології і методи спрямовані на раціональне використання природних ресурсів (енергетичних, водних, земельних, рекреаційних та ін.) в туристському обслуговуванні. Це призводить до зниження витрат і здешевлення турів, що сприяє залученню нових туристів і робить туристський район доступнішим і популярнішим [4].

Таким чином, проведений аналіз пріоритетних напрямів реалізації принципів соціальної відповідальності вітчизняними підприємствами сфери послуг свідчить про позитивні зрушення в напрямку формування соціально відповідального бізнес-товариства в Україні.

---

**Література:** 1. Кто получил пропуск в приличное общество: рейтинг социально ответственных компаний Украины. Режим доступа : <http://kontrakty.ua/proekty/rejtingi/16287-cto-poluchil-propusk-v-prilichnoe-obshchestvo-rejting-soczialno-otvetstvennykh-kompanij-ukrainy>. 2. Звіт з прогресу групи компаній "Воля". – Режим доступу : <http://www.csrjournal.com/liveexperience/socreports/1936-kompanija-volja.html>. 3. <http://www.shvydko.ua/>. 4. Экологический туризм. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.yedu.com.ua/index.htm>.

## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗАХИСТОМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація.* Запропоновано послідовність формування механізму управління захистом інтелектуального капіталу промислового підприємства.

*Аннотация.* Предложена последовательность формирования механизма управления защитой интеллектуального капитала промышленного предприятия.

*Annotation.* The sequence of forming the mechanism of industrial enterprise intellectual capital defence management is offered.

*Ключові слова:* інтелектуальний капітал, управління захистом інтелектуального капіталу, механізм.

В умовах інноваційної економіки відбуваються значні зміни технологічного базису суспільного виробництва. Особливе значення при цьому набуває інтелектуальний капітал, який усе більше визначає структуру національної економіки. У той же час ступінь розвитку інтелектуального капіталу залежить від його управління та захисту. Проблеми управління інтелектуальним капіталом розглядалися в роботах Л. Едвінссон [1], М. Мелоун [1], Т. Стюарт [2], Гавкалової Н. Л. [3], Дороніної М. С. [4], Журавльової І. В. [5], Кендюхова О. В. [6] та багатьох інших. При цьому недостатньо уваги приділено управлінню захистом інтелектуального капіталу підприємства, що й визначає актуальність обраної теми дослідження.

Метою дослідження є розробка послідовності формування механізму управління захистом інтелектуального капіталу промислового підприємства.

У результаті проведено дослідження праці вітчизняних та зарубіжних вчених визначено, що кожна загроза інтелектуальному капіталу є непередбачуваною, тому, на думку автора, управління його захистом слід проводити за допомогою ситуаційного підходу.

Необхідно зауважити, що ситуаційні теорії управління дають деякі рекомендації щодо того, як варто управляти в конкретних ситуаціях. При цьому виділяються чотири обов'язкові етапи, які повинні бути здійснені для того, щоб домогтися ефективного управління в кожній конкретній ситуації:

по-перше, управління повинно вміти здійснювати аналіз ситуації з погляду того, які вимоги до організації пред'являє ситуація і що для неї характерне;

по-друге, має бути обраний відповідний підхід до здійснення управління, який би найбільшою мірою і щонайкраще відповідав вимогам, висунутим до організації з боку ситуації;

по-третьє, управління повинно створювати потенціал в організації і необхідну гнучкість для того, щоб можна було перейти до нового управлінського стилю, що відповідає ситуації;

по-четверте, управління повинно зробити відповідні зміни, що дозволяють підлаштуватися до ситуації [6].

При цьому механізм управління варто розглядати як складову (найбільш активну частину) системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта.

Фактори управління захистом інтелектуального капіталу підприємства можуть бути внутрішніми або зовнішніми.

До внутрішніх факторів належать: організаційно-правова форма підприємств; структура акціонерної власності; функції (НДДКР, виробництво, маркетинг); науково-технічний рівень виробництва; соціальний потенціал організації; культура; ресурси.

До зовнішніх факторів належать: ринок товарів; ринок технологій; ринок робочої сили; фондовий ринок; виробниче середовище (постачальники, кооперація); науково-технічне середовище; соціальне середовище; державне регулювання.

Механізм управління (МехУ) захистом інтелектуального капіталу формується з таких елементів: об'єкта управління (ОУ); цілей управління (ЦУ); критеріїв управління (якісний аналог цілей – КУ); факторів управління (елементи об'єкта управління та їх зв'язки, на які здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей – ФкУ); методів управління (економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні – МУ) – методи впливу на дані фактори управління; ресурсів управління (РУ) – матеріальні і фінансові ресурси, соціальний та організаційний потенціал, при використанні яких реалізується обраний метод управління і забезпечується досягнення поставленої мети [4].

На рисунку у вигляді семантичної моделі зображена послідовність формування механізму управління захистом інтелектуального капіталу промислового підприємства.

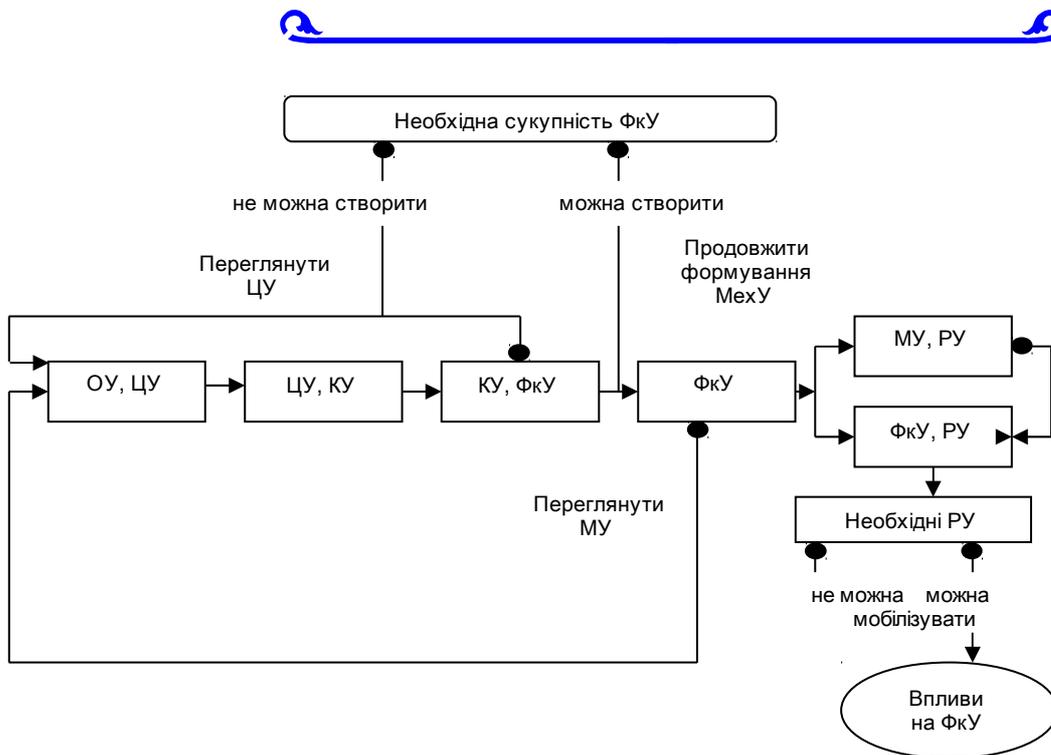


Рис. Послідовність формування механізму управління захистом інтелектуального капіталу промислового підприємства (запропоновано автором)

Вихідними елементами (рисунок) для формування механізму управління захистом інтелектуального капіталу є конкретний обсяг управління та мета трансформації стану або діяльності цього об'єкта. Першим кроком буде узгодження зазначених елементів, тобто формування пари категорій (ОУ, ЦУ). Далі мета управління трансформується в завдання (критерій управління), тобто формується пара (ЦУ, КУ). У подальшому визначаються фактори управління, на які необхідно впливати, щоб виконати це завдання, тобто формується пара (КУ, ФкУ). Якщо необхідна сукупність факторів управління не може бути сформована, то уточнюється об'єкт управління і (або) мета, тобто формується нова пара (ОУ, ЦУ), а потім знову пари (ЦУ, КУ), (КУ, ФкУ). Відповідно до природи факторів управління обираються методи впливу управління, тобто формується пара (ФкУ, МУ). Далі визначається сукупність необхідних ресурсів управління (матеріальні ресурси, соціальний та організаційний потенціали), за допомогою яких організується керуючий вплив на стан відповідних факторів управління, у тому числі здійснюється зрушення мотивів діяльності на меті управління. На даному етапі послідовно формуються пари (МУ, РУ), (ФкУ, РУ). Результатом цих впливів буде приведення об'єкта управління у відповідність до поставлених цілей. Якщо не можна мобілізувати потрібний обсяг ресурсів, слід або переглянути методи управління, або знову повернутися до пари ОУ, ЦУ.

Підводячи підсумки, слід зауважити, що у сучасних умовах функціонування зовнішні фактори негативно впливають на інтелектуальний капітал підприємства. Тому для захисту інтелектуального капіталу підприємство повинно використовувати всі можливі шляхи оптимізації внутрішнього податкового середовища. При цьому важливим є вибір оптимальних заходів такого захисту, який можливо забезпечити, використовуючи запропоновану автором послідовність формування механізму управління захистом інтелектуального капіталу підприємства.

**Література:** 1. Edvinsson L. Some perspectives on intangibles and intellectual capital / L. Edvinsson // Journal of Intellectual Capital. – 2000. – Vol. 1. – Number 1. – P. 12–16. 2. Стюарт Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации / Т. А. Стюарт ; пер. с англ. – М. : Поколение, 2007. – С. 67. 3. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу: наук. вид. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків : ХНЕУ, 2006. – 250 с. 4. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія / М. С. Дороніна. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2003. – 444 с. 5. Журавльова І. В. Управління людським капіталом підприємства : наук. вид. / І. В. Журавльова, А. В. Кудлай. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. – 284 с. 6. Кендюхов О. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом : монографія / О. В. Кендюхов ; НАН України. Інститут економіки промисловості ; ДонУЕП. – Донецьк : ДонУЕП, 2008. – 363 с.

## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

*Анотація. Обґрунтовано необхідність фінансової підтримки сільськогосподарських підприємств, викладено рекомендації щодо шляхів підвищення ефективності її здійснення.*

*Анотация. Обоснована необходимость финансовой поддержки сельскохозяйственных предприятий, изложены рекомендации относительно путей повышения эффективности ее осуществления.*

*Annotation. The necessity of sponsorship of agricultural enterprises is grounded, recommendation in relation to the ways of increasing the efficiency of its realization are expounded.*

*Ключові слова: сільське господарство, фінансова стійкість підприємств, управління фінансовою стійкістю.*

Необхідною умовою відродження та розвитку вітчизняного сільськогосподарського виробництва є технічне і технологічне переоснащення галузі. Проте це вимагає значних фінансових витрат. Але в умовах обмеженості внутрішніх джерел подібних ресурсів вагомим чинником технологічного оновлення і підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва може стати іноземний капітал (іноземні інвестиції). Вони, як свідчить міжнародний досвід, здатні забезпечити масштаби й темпи структурної перебудови в умовах розвитку ринкових відносин, а отже, і більш органічну інтеграцію національних ринків у міжнародні, дають можливість упроваджувати нові технології і зарубіжний досвід менеджменту, сприяють заходам макроекономічної стабілізації.

Проте об'єми залучення іноземних інвестицій в аграрне виробництво залишаються в даний час абсолютно незначними, що зумовлено несприятливими політичними, соціально-економічними і екологічними чинниками. Саме тому питання інвестиційної діяльності у сфері сільського господарства має актуальний характер, а залучення інвестицій є однією з найбільш важливих проблем, без вирішення яких неможливе оздоровлення українського аграрного сектору.

Протягом останнього десятиліття спостерігається прискорення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в агропромисловий комплекс України. Проте останніми роками відбуваються деякі зміни інвестиційних пріоритетів у ньому. Основна частина з цих інвестицій направлена в сільське господарство. Порівняно з 2000 роком об'єми інвестицій у сільське господарство збільшилися в 7,5 раза, тоді як у харчову промисловість – лише у 2,6 раза [1].

Станом на 01.07.09, починаючи з 1992 року, в АПК України було залучено 2 628,4 млн дол. США прямих іноземних інвестицій (6,9 % загального об'єму ПІІ в економіку). З них вкладено 1 792,1 млн дол. США (4,7 %) у 769 підприємств харчової і переробної промисловості і 836,3 млн дол. США (2,2 %) у 668 сільськогосподарських підприємств.

Приріст іноземного капіталу за 6 місяців 2009 років склав 138,1 млн дол. США, що в 3,4 раза менше, ніж за аналогічний період 2008 року. При цьому інвестиційні вкладення в харчову промисловість досягли 106,1 млн дол. США. Об'єм залучення іноземних інвестицій у сільське господарство з початку року збільшився на 32 млн дол. США [2].

Лідерами за об'ємами зростання освоєних інвестицій у сільське господарство, порівняно з відповідним періодом минулого року, є лише: Сумська область (збільшення на 31,5 %) і м. Севастополь (19,4 %); майже на рівні минулого року спрацювали Миколаївська, Закарпатська і Одеська області (відповідно 99,8, 95,9 і 91,3 %).

Fitch Ratings прогнозує, що капіталовкладення в український АПК у період з 2010 по 2012 роки складуть близько 1 млрд 870 млн дол. США [3]. Але приплив інвестицій в АПК України, незважаючи на позитивні тенденції, знаходиться ще не на тому рівні, коли можна констатувати факт інвестиційного буму в секторі. Сільське господарство потребує збільшення інвестицій щонайменше до 3 млрд доларів США щорік лише в рослинництві.

На думку експертів аналітичного центру "УкрАгроКонсалт", в поточному році українські аграрні компанії залучатимуть через IPO до 1,5 млрд дол. США, а в наступних 5 – 10 років – не менше 20 – 30 млрд дол. США [4].

Аналітики відзначають, що в даний час аграрний сектор є одним з найпривабливіших для інвестування. Ця тенденція має загальносвітовий характер. Збільшення інвестиційної привабливості агропромислового комплексу представляється основним способом вирішення нинішніх проблем економіки. Проте, на думку експертів, велика кількість нереалізованих інвестпроектів в аграрній сфері і невеликі об'єми притягнених засобів сигналізують про слабкість української фінансової системи і високі ризики.

**Література:** 1. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.  
2. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики. – Режим доступу : <http://www.minagro.kiev.ua/page/?6659>.  
3. <http://news.finance.ua> 4. Ділова Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://project.ukrinform.ua>.

## ПРОБЛЕМИ СТАНОВЛЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

*Анотація. Визначено та проаналізовано основні проблеми, які перешкоджають ефективному розвитку вітчизняного підприємництва, запропоновано механізми державного стимулювання та підтримання його розвитку.*

*Аннотация. Определены и проанализированы основные проблемы, которые препятствуют эффективному развитию отечественного предпринимательства, предложены механизмы государственного стимулирования и поддержания его развития.*

*Annotation. The basic problems which hinder effective development of domestic enterprise are analysed, the mechanisms of state stimulation and maintenance of its development are offered.*

*Ключові слова: розвиток підприємницької діяльності, проблеми підприємницької діяльності, елементи державної політики.*

Як відомо, найнеобхіднішою складовою економічного розвитку країни, найефективнішим інструментарієм підтримки життєдіяльності людей, формою їх участі у власній економіці є мале підприємництво. Власне воно посідає важливе місце у підприємницькому середовищі, цілковито та істотно впливає на структурну перебудову в економіці країни, робить певний внесок у збільшення загальних обсягів виробництва, сприяє економії та раціональному використанню усіх ресурсів, створює певне середовище для розвитку конкуренції та ліквідації монополії, забезпечує гнучкість, стабільність та стійкість економічної системи, підводить її до потреб певних споживачів, виконує важливу соціальну роль – надає велику кількість робочих місць та проявляє себе як джерело доходу значного прошарку населення, визначає темпи економічного розвитку та зростання, структуру та якість валового національного продукту.

На превеликий жаль, у сучасних умовах господарювання вітчизняне мале підприємство не виконує тих функцій, які на нього покладає суспільство. Адже у своєму розвитку воно постійно наштовкується на численні перешкоди, які притаманні не лише малим підприємствам у будь-якій економічній моделі ринкового типу, а й на особливі перешкоди, які характерні лише національній економіці.

На думку вітчизняних підприємців, основними проблемами, які заважають розвитку малого та середнього підприємництва в Україні, є [1]:

високий рівень оподаткування (нарахування на фонд заробітної плати; неможливість показати реальний фінансовий стан (збитки підприємства); неможливість повернення ПДВ; велика кількість різноманітних прямих і непрямих податків та зборів);

обтяжлива система звітності (велика кількість (одна з найбільших в Європі) різноманітних звітів та організацій, до яких вони подаються; постійні зміни законодавчої бази, відстеження яких потребує неабияких зусиль);

невпевненість підприємців у стабільності умов ведення бізнесу (протириччя законодавчих актів між собою; незахищеність перед рейдерськими захопленнями, пов'язаними з корумпованістю судової системи та неефективністю виконавчої служби);

відсутність чітко сформованої державної політики у сфері підтримки малого та середнього підприємництва;

збільшення адміністративних бар'єрів (реєстрація, ліцензування, сертифікація, системи контролю і дозвільної практики, регулювання орендних відносин тощо);

надмірне втручання органів державної влади в діяльність суб'єкта господарювання.

До факторів, що стримують розвиток малого підприємництва в Україні, також слід віднести:

надмірний розвиток корупції та бюрократизму, що обумовлює значну питому вагу трансакційних витрат у загальному обсязі господарських витрат суб'єктів малого бізнесу;

відсутність ефективних механізмів кредитування та страхування суб'єктів малого бізнесу, незахищеність банківських установ від різноманітних типів ризиків, пов'язаних із кредитуванням малих підприємств;

недоступність бізнес-освіти для персоналу малих підприємств, відсутність соціальних гарантій.

Якісний аналіз зазначених проблем ефективного розвитку вітчизняного підприємництва дозволяє виділити головну його перешкоду

неефективність податкової системи. Адже, як засвідчує досвід, в Україні чинне податкове законодавство не заохочує суб'єктів економічної діяльності інвестувати гроші в легальну економіку. Так, за оцінками експертів, загальне податкове навантаження в Україні майже вдвічі перевищує цей показник у групі країн, до якої вона належить за показником ВВП на душу населення [2]. Відповідно ж до рейтингу "Doing business 2009" серед 181 країни Україна за податковим тягарем посіла 180 місце [3].



Зрозуміло, що наявні перешкоди розвитку вітчизняного підприємництва аж ніяк не відповідають інтересам економічних суб'єктів, тому останні, керуючись власними потребами, змушені вести пошук більш сприятливих шляхів використання доступних їм ресурсів, у тому числі виходячи за межі чинного законодавства. Це спонукає їх до встановлення нових правил здійснення господарських операцій, у яких регулююча і контролююча роль держави поступово заміщується неформальними угодами між ними. Іншими словами, суб'єкти малого підприємництва змушені "шукати захисту в тіні". Так, наприклад, з метою ухилення від оподаткування створюються нелегальні підприємства, фірми, цехи тощо, які не проходять державної і податкової реєстрації, продукція та фінансові потоки яких не обліковуються, а доходи працівникам виплачують, обминаючи встановлений порядок касового обслуговування.

За різними оцінками, тінізація малого бізнесу в Україні складає більше 50 %. Найвищий рівень тіньової діяльності спостерігається у торгівлі (нелегалізований (тіньовий) товарообіг у сфері роздрібно торгівлі становить близько 32 %) [4, с. 92–94].

На думку професора В. Волика, виникнення і результативність прихованої підприємницької діяльності, темпи її пропорції її розвитку та поширення залежать від суб'єктивних і об'єктивних факторів. До суб'єктивних факторів належить наявність у будь-якому суспільстві певної групи громадян, здатної ризикувати за різних обставин. Серед об'єктивних факторів поширення тіньової економіки слід виділити: спад виробництва у визначальних галузях економіки; недосконалість діючої моделі конкуренції; повну відсутність або низький рівень державного контролю, майнової та посадової відповідальності за результати підприємницької діяльності на всіх рівнях управління; неадекватність методів регулювання окремих господарських сфер та галузей об'єктивним економічним умовам, які склалися; створення завдяки недосконалості діючого законодавства майже безкарних можливостей приховувати дійсні обсяги виробленої продукції, що обумовлюється наявністю легальних механізмів тінізації; достатня наповненість джерел формування тіньових доходів [5, с. 15].

Для зниження рівня тінізації підприємницької діяльності в Україні державним органам влади, на погляд автора, необхідно усі зусилля спрямувати не на боротьбу з цією об'єктивно існуючою проблемою, а на удосконалення інституційного середовища країни та створення сприятливих умов для розвитку офіційної підприємницької діяльності. Тому, перш за все, варто на державному рівні розробити стратегію підтримки малого підприємництва, яка повинна містити такі елементи (напрями) державної політики:

упорядкування нормативного регулювання підприємницької діяльності, що передбачає усунення правових, економічних та адміністративних перешкод у реалізації права на підприємницьку діяльність: спрощення дозвільних процедур щодо здійснення підприємницької діяльності; проведення моніторингу ефективності впливу регуляторних актів на ділову активність і розвиток підприємництва; забезпечення доступу підприємців до електронних реєстрів регуляторних актів; забезпечення систематичних консультацій з суб'єктами малого підприємництва, громадянами, їх об'єднаннями у процесі формування нормативно-правового поля, яке регулює підприємницьке середовище; запровадження "телефону довіри", функціонування консультативно-інформаційного центру як системи зворотного зв'язку між місцевою владою, дозвільними органами та представниками бізнесу в процесі удосконалення нормативно-правового поля для підприємництва; проведення соціологічних та аналітичних досліджень з метою визначення законодавчих перешкод розвитку малого бізнесу; забезпечення вільного доступу підприємців, їх громадських організацій до інформації органів державної влади та місцевого самоврядування стосовно питань провадження регуляторної політики та покращення бізнес-середовища тощо;

фінансово-кредитна та інвестиційна підтримка малого бізнесу. Даний напрям державної політики повинен передбачати: обстеження потреб малого підприємництва щодо отримання фінансових ресурсів для започаткування; розробку та впровадження механізмів кредитування інвестиційних проектів суб'єктів малого підприємництва на пільгових умовах; фінансування інвестиційних проектів на зворотній безпроцентній основі; здешевлення банківського кредитування для суб'єктів малого підприємництва (часткова компенсація відсотків за кредит); запровадження моніторингу ефективності використання суб'єктами малого підприємництва отриманих бюджетних коштів;

ресурсне та інформаційне забезпечення, формування інфраструктури підтримки підприємництва (створення та постійне оновлення бази даних незадіяних приміщень виробничих площ, обладнання, устаткування, об'єктів незавершеного будівництва; упровадження для малих підприємств системи пільгової орендної плати з відстрочкою оплати та зарахуванням витрат на ремонт і обладнання об'єкта до вартості орендної плати; моніторинг ефективності використання приміщень та обладнання, наданого підприємцям в оренду; створення кредитної спілки; науково-методичне забезпечення сфери малого підприємництва тощо);

цільові проекти та підпрограми.

---

**Література:** 1. Діловий союз України. Загальні проблеми, які заважають розвитку малого та середнього підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dsu.org.ua/about/problemu-pidpryemciv>. 2. Концепція (стратегія) детінізації української економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/Evointeg/Prezl/roz7.htm>. 3. Рейтинг реформування бізнес-середовища: 181 країна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://innovations.com.ua/uk/articles/4/22/400>. 4. Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні: Національна доповідь / К. О. Ващенко, З. С. Варналій, В. С. Воротін та ін. – К. : Держкомпідприємство, 2008. – 226 с. 5. Волик В. Приховане підприємництво в Україні: причини, фактори та підвалини розвитку / В. Волик // Економічний часопис-XXI. – 2002. – № 5. – С. 14–16.

## ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ ЯК СКЛАДОВИХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СФЕРИ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто особливості функціонування інформаційної сфери підприємства. Виявлено основи аналізу використання інформаційних ресурсів на підприємстві у складі інформаційної сфери підприємства. Наведено головні напрями аналізу інформаційних ресурсів підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены особенности функционирования информационной сферы предприятия. Выявлены основы анализа использования информационных ресурсов на предприятии в составе информационной сферы предприятия. Приведены главные направления анализа информационных ресурсов предприятия.*

*Annotation. The features of functioning of enterprise information sphere are considered. The basis of analysis using information resources in the enterprise in the information sphere of the enterprise are revealed. The main directions of the analysis of information resources of the enterprise are outlined.*

*Ключові слова: інформаційна сфера, ресурси підприємства, інформаційні ресурси, аналіз використання, підприємство.*

Сучасний стан розвитку світової економіки та економіки України зокрема вимагає від підприємств та їх менеджерів знання і використання новітніх інформаційних систем, технологій, постійне навчання та ін. Проте налагодження взаємодії підприємства із інформаційним середовищем виконується індивідуально на кожному підприємстві та без використання наукових положень для покращення цього процесу.

Тому метою даної статті є аналіз теоретичних концепцій використання ресурсів на підприємстві та розробка методики аналізу інформаційних ресурсів підприємства.

Об'єктом дослідження в даній статті виступає процес використання інформаційних ресурсів на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні положення щодо використання інформаційних ресурсів на підприємстві.

Інформаційна сфера підприємства як економічна категорія на даний момент не має базових значних теоретичних розробок. Зокрема її пов'язують з поняттям економічної безпеки через те, що основним елементом інформаційної сфери є інформація.

Автор роботи [1], аналізуючи інформаційну безпеку держави, акцентує увагу на тому, що це є станом збереженості інформаційних ресурсів держави та захищеності законних прав особи і суспільства в інформаційній сфері.

Інформаційна сфера, будучи системотворчим фактором життя суспільства, активно впливає на стан політичної, економічної, оборонної та інших складових безпеки держави [2].

З огляду на теперішній стан розвитку соціально-економічної системи та місце інформаційної сфери в ній, автором джерела [3] сказано про те, що інформаційна сфера має дві складові: інформаційно-технічну (штучно створений людиною світ техніки, технологій та ін.) та інформаційно-психологічну (натуральний світ живої природи, який включає до свого складу людину).

Саме в інформаційній сфері виникають суспільні відносини, які підлягають правовому регулюванню під час виконання інформаційних процесів. Вони складають основний предмет інформаційного права, а саме предмет його правового регулювання.

Інформаційна сфера може бути розділена на п'ять предметних областей [4]:

- 1) реалізація права на пошук, отримання, передачу та застосування інформації;
- 2) виробництво, передача та розповсюдження вхідної та вихідної інформації;
- 3) формування інформаційних ресурсів, підготовка інформаційних продуктів, надання інформаційних послуг;
- 4) створення та застосування інформаційних систем (АІС, БД, баз знань) й інших інформаційно-телекомунікаційних технологій;
- 5) створення та застосування засобів і механізмів інформаційної безпеки, в тому числі засобів інформатики й обчислювальної техніки для безпеки мереж ЕОМ, а також програмних та апаратних засобів захисту інформації в ЕОТ та комп'ютерних мережах.

Розгляд інформаційної сфери підприємства з позиції п'яти предметних областей обумовлений складністю віднесення інформації та інформаційних ресурсів до конкретних сфер життєдіяльності людини та відсутністю конкретних методик щодо використання інформаційних ресурсів на підприємствах сьогодення.

Ресурси підприємства поділяються на матеріальні і трудові та лише останнім часом посеред них почали виділяти інформаційні ресурси та детально аналізувати їх склад, структуру, рівень використання та ін.



Для того щоб провести детальний аналіз використання інформаційних ресурсів на підприємстві, слід визначити, які критерії та показники аналізу ресурсів на підприємстві існують.

Оскільки інформаційні ресурси не мають основних характеристик матеріальних і трудових ресурсів, таких, як обмеженість у часі та вичерпність їх, аналіз є симбіозом знань та методик аналізу.

На основі роботи [5] розроблено методику аналізу використання інформаційних ресурсів на підприємстві. Вона містить такі елементи:

- визначення цілей та об'єктів аналізу, складання плану аналітичної роботи;
- підбір системи синтетичних й аналітичних показників, що характеризують об'єкти аналізу;
- розробку схеми й послідовності проведення аналізу;
- установлення періодичності й строків проведення аналізу;
- визначення джерел інформації й способів її збору та обробки;
- вибір методів аналізу економічної інформації;
- складання переліку організаційних етапів, розподіл обов'язків між службами;
- створення системи організаційної і обчислювальної техніки, що використовується для аналітичної обробки інформації;
- визначення порядку оформлення результатів та їх оцінку;
- оцінку трудомісткості роботи.

Аналіз ресурсів підприємства припускає аналіз стану складських запасів, з одного боку, і вивчення показників використання матеріальних ресурсів – з іншого [6].

На думку автора роботи [5], аналіз використання ресурсів підприємства у постачальницькій діяльності слід проводити обов'язково з виявлення рівня виконання плану й динаміки постачання за кількістю матеріалів, їх якості, видами, строками поставки.

Для оцінки забезпеченості підприємства ресурсами необхідно вивчати такі складові аналізу, як джерела надходження, необхідний об'єм, інтервали поставок та тривалість доставки.

Для аналізу матеріальної складової інформаційних ресурсів підприємства слід виділи такі аспекти в операційній діяльності підприємства [7; 8]:

- постановка завдань аналізу; виявлення джерел інформації для аналізу;
- формування, склад і характеристика ресурсів;
- виявлення особливості мобілізування й використання ресурсів (перевірка реальності плану матеріально-технічного забезпечення і фактичного його виконання за об'ємом, асортиментом, якістю матеріалів та ритмічністю поставок);
- визначення проблем формування та використання ресурсів в ринкових умовах (аналіз становища складських запасів: визначення невикористаних резервів підвищення виробництва продукції за рахунок недопоставки матеріалів, зміни перехідних залишків, понадпланових відходів та перевитрати на одиницю продукції);
- обґрунтування сучасного стану формування та використання ресурсів (аналіз використання матеріальних ресурсів: система узагальнюючих і окремих показників, які використовуються для оцінки ефективності матеріальних ресурсів);
- виявлення шляхів удосконалення формування та використання ресурсів.

Для виявлення резервів інформаційних ресурсів необхідно провести аналіз, який має складатися з таких етапів [9]:

1. Оцінка якості планів матеріально-технічного постачання й аналіз їхнього виконання.
2. Оцінка потреби підприємства в ресурсах.
3. Оцінка ефективності використання ресурсів.
4. Факторний аналіз загальної матеріалоемності продукції.
5. Оцінка впливу вартості ресурсів на обсяг виробництва продукції.

Таким чином, теорія та практика управління здобувають особливе значення в інформаційній сфері, яка охоплює все більшу частину ресурсів підприємства. Розвиток інформаційної сфери та розширення меж управління на підприємстві інформаційними ресурсами є одними із складових елементів інформаційної сфери та новим ресурсом підприємства. Отже, в сучасних умовах винятково важливе значення має перебудова аналізу ресурсів підприємства з огляду на постійний процес їх інформатизації. Це потребує в науці розробки нових методик управління в інформаційній сфері. В практиці управління – опрацювання та застосування нових методик аналізу використання інформаційних ресурсів.

Подальше дослідження полягає в тому, щоб розробити детальні кроки аналізу використання інформаційних ресурсів на підприємстві та розробити практичні рекомендації щодо втілення даних методів.

---

**Література:** 1. Безопасность: теория, парадигма, концепция, культура : словарь-справочник / авт.-сост. проф. В. Ф. Пилипенко. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ПЕР СЭ-Пресс, 2005. – 462 с. 2. Доктрина информационной безопасности Российской Федерации (утв. Президентом РФ 09.09.2000 N Пр-1895) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.coolreferat.com>. 3. Информационная безопасность (2-я книга социально-политического проекта "Актуальные проблемы безопасности социума"). – М. : Оружие и технологии, 2009. – 231 с. 4. Копылов В. А. Информационное право / В. А. Копылов. – М. : Юристъ, 2005. – 209 с. 5. <http://www.market-journal.com/ekoanaliz/index.html>. 6. Аудиторская проверка: практическое пособие для аудитора и бухгалтера [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.pravo.vuzlib.net/book\\_z468\\_page\\_1.html](http://www.pravo.vuzlib.net/book_z468_page_1.html). 7. <http://www.textreferat.com>. 8. <http://www.textreferat.com>. 9. Грищенко О. В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / О. В. Грищенко. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – 112 с.

## ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ФОРМУВАННЯ ПОВЕДІНКИ ПРОМИСЛОВОГО СПОЖИВАЧА

*Анотація. Розглянуто основні фактори, що впливають на поведінку промислового споживача при прийнятті рішення про закупівлю товарів.*

*Аннотация. Рассмотрены основные факторы, влияющие на поведение промышленного потребителя при принятии решения о покупке товаров.*

*Annotation. The major factors that influence on industrial consumers behavior when deciding to purchase goods considered.*

*Ключові слова: фактори, споживач, поведінка, закупівельний центр, модель.*

У процесі прийняття рішення споживач товарів промислового призначення схильний до безлічі впливів. Деякі діячі ринку вважають, що основними виявляються впливи економічного порядку. Покупці прихильні до постачальника, запитуючи мінімальну ціну, найкращий товар або найбільш комплексне обслуговування. Відповідно до цієї точки зору продавці товарів промислового призначення повинні концентрувати зусилля на пропозиції покупцям явних економічних вигод. На думку інших продавців, агенти із закупівель жваво реагують на мотиви особистого характеру, шукають сприяння, уваги або можливості зниження ступеня ризику. Відповідно до цієї точки зору, продавці товарів промислового призначення повинні в основному концентрувати увагу на людських і соціальних чинниках ситуації здійснення покупки.

Метою даної статті є виділення та дослідження основних факторів, що впливають на споживчу поведінку при прийнятті рішення про закупівлю товарів.

Агенти із закупівель зазвичай реагують і на економічні чинники, і на фактори особистого порядку. При значній схожості пропозицій постачальників у споживачів немає достатніх підстав для раціонального вибору. Оскільки задоволення цілей організації можна домогтися за допомогою будь-якого постачальника, у справу можуть вступити фактори особистого порядку. Впливають на покупців товарів промислового призначення і такі чинники навколишнього середовища, як темпи науково-технічного прогресу, політичні події та діяльність конкурентів [1, с. 229]

На думку Ф. Котлера [2, с. 301], організації-покупці схильні до впливу чотирьох груп факторів: позаорганізаційні (фактори зовнішнього середовища), внутрішньоорганізаційні (внутрішнього середовища), міжособистісні і особистісні.

Факторами зовнішнього середовища є стан економічного середовища в даний час, рівень первинного попиту, темпи НТП і вартість грошей.

Внутрішньоорганізаційними факторами можна назвати організаційні цілі, політичні установки, методи роботи керівництва, організаційну структуру і внутрішні системи.

Міжособистісні фактори мають місце при прийнятті рішення про закупівлю, де до закупівельного центру входять кілька людей різного статусу, з різними повноваженнями, різним вмінням поставити себе на місце іншого, різним вмінням переконувати.

Особистісні фактори. Кожен учасник прийняття рішення про закупівлю привносить у процес свої особисті мотивації, сприйняття і переваги. Все це залежить від віку конкретної особи, рівня його доходів, освіти, службового становища, типу його особистості і готовності піти на ризик. Крім того, споживачі виявляють різні стилі поведінки при покупці.

Р. Кардозо [3, с. 91] визначив три фактори, що впливають на те, хто і яким чином здійснює закупівлі в організації, а так само на застосовані ними критерії вибору. До цих факторів належать:

*Категорія покупки.* Закупівлі, здійснювані організаціями, можна розділити на три категорії: нове завдання, модифікована повторна покупка і типова повторна покупка. Нове завдання має місце, коли потреба у певних товарах виникає у компанії вперше та вона не має в цьому питанні достатнього досвіду, або він взагалі відсутній, тому компанії необхідно переробити велику кількість інформації. Типова повторна покупка здійснюється в тих випадках, коли організація купує у досить надійних постачальників. Модифікована повторна покупка займає проміжне положення між вищезазначеними ситуаціями. Хоча в цьому випадку і зберігаються незмінні вимоги до відповідних видів продукції, а можливі альтернативи відносно постачальників відомі, при цьому в умовах закупівлі можуть бути внесені досить значні зміни, які вимагають трохи видозмінити звичайну процедуру постачання. Вплив категорії покупки на процес закупівель, здійснюваних організацією, проявляється, по-перше, залежно від категорії покупки (змінюється склад членів закупівельного центру); по-друге, процес прийняття рішень з видозміненою повторною закупівлею може займати більше часу в порівнянні з типовими повторними закупівлями; по-третє, що стосується впливу, який чиниться на членів закупівельного центру, то, найімовірніше, вони будуть більш уважно ставитись до ситуації нової закупівлі та видозміненої повторної закупівлі, ніж до типових повторних закупівель.



*Тип товару.* Товари виробничого призначення можна розподілити на чотири групи: матеріали, комплектуючі, основні фонди й обладнання, матеріали та обладнання для обслуговування й ремонту. Ця класифікація ґрунтується на точці зору споживачів – на тому, як використовується певний товар і як може застосовуватися для визначення відмінності в поведінці організації-покупців. По-перше, склад фахівців, що беруть участь у процесі прийняття рішень, змінюється залежно від типу товару. По-друге, існує тенденція до уповільнення та ускладнення процесу прийняття рішень по мірі переходу від одного типу товарів до іншого: класифікація пропозицій постачальників за типами товарів допомагає визначити, хто буде приймати відповідне рішення про закупівлі. Завдання служби маркетингу для конкретних ситуацій полягає у виявленні цих конкретних осіб і налагодженні відносин з ними.

*Важливість закупівель.* Цілком ймовірно, що для організації-покупця в якості важливих будуть сприйматися закупівлі, для яких потрібні значні грошові витрати, коли ціна ухвалення помилкового рішення висока. У таких ситуаціях до прийняття рішення будуть залучатися багато людей, що знаходяться на різних рівнях організаційної ієрархії, а сам процес буде тривалим і супроводжуватися великим пошуком і аналізом інформації. Все це вимагатиме значних маркетингових зусиль від організації-продавця, однак особливо великі можливості в подібних випадках надаються бригадам зі збуту, які працюють безпосередньо з організаціями-покупцями з метою переконати їх у тому, що пропозиція їхньої компанії обіцяє найбільшу вигоду. Крім того, іноді можуть знадобитися певні гарантії з термінів поставок і післяпродажного обслуговування при наявності у покупця великої частки сумнівів щодо цих факторів.

Для успішного функціонування та процвітання на ринку промислового підприємству необхідно володіти інформацією щодо основних характеристик свого споживача та типових моделей його поведінки [4, с. 48–51].

У моделі Шета, яка характеризує поведінку промислового споживача [5, с. 53], автор виділяє два типи ситуаційних факторів, які пов'язані з продуктом (дефіцит часу, ризик, що сприймається і тип закупівлі), та фактори, характерні для даної компанії (розмір організації, орієнтацію і ступінь централізації).

Модель Вебстера і Уінда [5, с. 58] приділяє особливу увагу чотирьом групам змінних, які пов'язані із зовнішнім середовищем (політичні, юридичні, культурні, технологічні та фізичні фактори); організаційні (технології, структура, цілі і завдання, учасники); міжособистісні (закупівельний центр) й індивідуальні.

Споживча поведінка компанії на промисловому ринку дуже сильно залежить від його закупівельної стратегії, використовуваних методів оптимізації логістичних витрат. Рішення про закупівлю не приймаються спонтанно, це процедура серйозна, вона включає різноманітні дії, у яких беруть участь багато співробітників організації-покупця і які призводять до укладання контракту про закупівлю товарів і послуг у продавця.

Продавці товарів промислового призначення повинні знати своїх покупців і пристосовувати свою тактику до конкретних факторів навколишнього оточення, особливостей організації та інших, які впливають на здійснення покупки.

---

**Література:** 1. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Филип Котлер ; пер. с англ. А. Железниченко, С. Жильцов. – 11-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с. 2. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс. – 2-е европ. изд. – М. : Вильямс, 2003. – 943 с. 3. Джоббер Д. Продажи и управление продажами / Д. Джоббер, Дж. Ланкастер. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 622 с. 4. Мороз Л. А. Маркетинг : підручник / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай. – Львів : Видавництво "Інтелект-Захід", 2005. – 276 с. 5. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга / Ф. Уэбстер. – М. : Издательский Дом Гребенникова, 2005. – 416 с.

---

**Сідоренко В. В.**

УДК 331.1.1.3

## **АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотация. Розглянуто підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства та методики їх реалізації.*

*Аннотация. Рассмотрены подходы к оценке трудового потенциала предприятия и методики их реализации.*

*Annotation. The approaches to an estimation of labor potential of the enterprise and a technique of their realization are considered.*

*Ключові слова: трудовий потенціал, сукупний працівник, оцінка трудового потенціалу.*

На сучасному етапі розвитку управління підприємством увагу дослідників привертає проблема менеджменту персоналу. Задля підвищення ефективності цього напрямку важливого значення набуває об'єктивна оцінка результатів діяльності порівнянню з коштами, що були вкладені в досягнутий результат.

---

© Сідоренко В. В., 2011

Існує багато способів виміру зазначеного співвідношення, однією одним з найбільш достовірних виступає оцінка трудового потенціалу підприємства або групи працівників. Хоча проблема вибору методу розрахунку залишається й досі.

Проблемами оцінки трудового потенціалу підприємства займалися такі вчені, як Гриньова В. М., Ядранський Д. М., Мішковець Л. В., Рачек С. В., Верхоглядова Н. І. та ін. В кожній роботі зазначених дослідників пропонується практична оцінка трудового потенціалу, яка здебільшого ґрунтується на розгляді персоналу підприємства як сукупного працівника, або розраховується як сукупність трудових потенціалів окремих працівників.

Деякі автори пропонують проводити оцінку трудового потенціалу підприємства за допомогою витратного та результативного методів. При цьому перший з них за об'єкт оцінки приймає людський капітал, що формується та фінансується з різних джерел, а другий – трудові ресурси. Отже, на думку цих вчених, трудовий потенціал обчислюється за допомогою оцінки трудових ресурсів та людського капіталу підприємства [1].

Група вчених пропонує використовувати кваліметричний аналіз, що базується на результативному підході. Оцінка проводиться з огляду на те, що до складу трудового потенціалу підприємства входять кадровий та організаційний потенціали, кожен з яких повинен бути формалізованим. Пропонується робити аналіз за допомогою розгляду психофізіологічної, кваліфікаційної, особистісної компонент трудового потенціалу працівника. Позитивною рисою методу виступає система кількісних коефіцієнтів, що дає змогу уникнути суб'єктивізму при оцінюванні та повністю виключити експертне опитування. Однак це ж призводить до того, що деякі характеристики залишаються невизначеними, як-от: комунікаційна складова, професійна схильність, особиста мораль.

Інші вчені розглядають оцінку трудового потенціалу підприємства через підхід до персоналу як до сукупного працівника. На думку вчених-економістів, саме результати діяльності сукупного суспільного працівника характеризують ефективність функціонування всього підприємства, дотримання місії, досягнення запланованих операційних, тактичних та стратегічних цілей суб'єкта господарювання [2].

Виділення у якісних показниках фізичного, кваліфікованого, культурно-морального, соціально-психологічного, інтелектуального та інноваційного потенціалів дозволяє враховувати особливості окремих працівників різних підрозділів і спрямувань, виявляти необхідність їхнього освітньо-кваліфікаційного розвитку. Така система дає змогу зрозуміти не тільки сучасний стан, але й прогнозувати можливі складності на шляху втілення в життя тих чи інших планів або нововведень на підприємстві. Також відмічається можливість продукувати поліпшення у межах самого господарюючого суб'єкта без допомоги сторонніх осіб та організацій, здатність реалізовувати власними силами розвиток підприємства у потрібному напрямі. Далі вчені пропонують побудувати загальний інтегральний показник трудового потенціалу підприємства через ієрархічну систему показників, що складається з трьох рівнів. На першому знаходяться показники-ознаки за різними групами, на другому – інтегральні показники кількісної та якісної складових трудового потенціалу, а на третьому – загальний інтегральний показник. Загальний інтегральний показник при цьому розраховується як середня арифметична показників кількісної та якісної складової. Цей підхід є доволі достовірним, однак має незначні недоліки, що проявляються у такому: по-перше, має місце суб'єктивний фактор при застосуванні експертного оцінювання якісної сторони трудового потенціалу підприємства; по-друге, більш точним цю методичку можуть зробити вагові коефіцієнти показників у групі та між групами.

Методи оцінки трудового потенціалу, що описані в роботі, мають різні бази розрахунку, однак є в достатній мірі достовірними. У подальших дослідженнях прогнозується усунення зазначених недоліків шляхом введення вагових коефіцієнтів до методу оцінки на базі сукупного працівника.

---

**Література:** 1. Ядранський Д. М. Трудовий потенціал в системі ринкових перетворень / Д. М. Ядранський, Л. В. Мішковець. – Дніпропетровськ : Моноліт, 2007. – 196 с. 2. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, В. В. Самоленко та ін. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 256 с.

УДК 65.016.7

---

**Петренко О. О.**

## **АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ТИПІВ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Теоретично обґрунтовано та розроблено типологію адаптації промислових підприємств у сучасних умовах господарювання.*

*Аннотация. Теоретически обосновано и разработано типологию адаптации промышленных предприятий в современных условиях хозяйствования.*

---

© Петренко О. О., 2011

115

"Управління розвитком", №4(101) 2011



*Annotation. The typology of adaptation of the industrial enterprises in modern conditions of managing is theoretically proved and developed.*

*Ключові слова: адаптація, типи адаптації, організаційні перетворення, ситуаційний підхід.*

У ринковій економіці підприємство функціонує в умовах нестабільності зовнішнього середовища. У той же час менеджерам потрібно приймати управлінські рішення відносно пристосування до змін його внутрішнього стану. Швидкість та якість процесу організаційних перетворень залежить, у першу чергу, від правильності вибору виду адаптації в поточних умовах зовнішнього та внутрішнього середовищ, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Дослідженням проблеми адаптації підприємств займалися багато українських та іноземних вчених, зокрема В. Гриньова, О. Ястремська, М. Кизим, О. Раєвнева, М. Буднік, Р. Акофф, С. Алексєєв, А. Швиндіна та ін. Деякі з авторів наводять у своїх працях класифікації типів адаптації підприємства, але всі їх наукові результати можуть бути систематизованими та доповненими.

Метою даної роботи є теоретичне обґрунтування й розробка типології адаптації підприємства в сучасних умовах господарювання. Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання: аналіз різноманітних підходів до класифікації типів адаптації; обґрунтування доцільності комплексного використання різних видів адаптації в процесі управління підприємством.

Активна адаптація передбачає направлену дію досліджуваного процесу чи явища на зовнішнє середовище з метою досягнення його часткової зміни. Цей вид адаптації може призводити до значного скорочення витрат від зовнішніх подразників, що негативно впливають на досліджуваний процес. З іншого боку, пасивна адаптація передбачає вивчення реакції процесу на зміну зовнішнього середовища [1, с. 67]. Іншими словами, пасивна адаптація передбачає тільки пристосування до фіксованого середовища, тоді як активна адаптація фактично передбачає пошук середовища, що може бути прийнятним для отримання бажаного результату адаптації [2, с.126].

Залежно від періоду дії адаптації А. Мельник зазначає, що підприємство може застосовувати постійну, періодичну та тимчасову адаптацію [3].

С. Кудласко виділяє статичну та динамічну адаптацію. Перший вид передбачає існування на підприємстві властивостей, за допомогою яких підприємство пристосовується до змін. Динамічна адаптація передбачає постійний процес формування властивостей, що прискорюють процес пристосування до змін. Залежно від кількості суб'єктів адаптації вчені виділяють індивідуальну та групову адаптацію. Індивідуальна адаптація передбачає самостійне пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища, тоді як груповий варіант може застосовуватись декількома фірмами в рамках однієї галузі [4].

Залежно від кінцевого результату А. Швиндіна розглядає конструктивну та деструктивну адаптацію. Останній вид передбачає наявність значних негативних наслідків для підприємства, що виконало ряд організаційних перетворень щодо подолання зовнішніх та внутрішніх впливів [5].

А. Мельник зазначає, що у випадку застосування більшого переліку засобів пристосування можна констатувати кількісну адаптацію, а якщо підприємство застосовує новітні механізми – якісну. Модуляційна адаптація передбачає часткові зміни у вже існуючих на підприємстві інструментах та засобах щодо пристосування. Залежно від кількості змін, що нейтралізуються, можна виділити комплексну та конкретну адаптацію [3].

О. Раєвнева в роботі [2] наводить загальну класифікацію, розділяючи адаптацію підприємства на такі типи:

параметрична – зміни під час алгоритму функціонування підприємства, що може бути реалізовано за допомогою імітаційного підходу чи нейронних мереж;

ресурсна – що направлена на оптимізацію використання ресурсів системи та її складових;

алгоритмічна – її функціонування зумовлене переходом від одного до іншого алгоритму управління;

структурна – зміна структури системи управління чи структури об'єктів, що моделюються. Структурна адаптація може бути двох видів: альтернативна (має декілька альтернатив для вибору) та еволюційна (ґрунтується на не досить значних, поступових змінах структури);

адаптація залежно від факторів зовнішнього середовища. Може бути трьох видів: адаптація до політичних та соціальних умов; адаптація до змін кон'юнктури ринку; адаптація до нововведень чи інновацій.

Аналіз літератури з економіки дає змогу констатувати, що вчені розглядають різноманітні варіанти адаптації, котрі можуть відноситись до одного з процесів чи категорій. Наприклад, огляд способів для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності дозволяє визначити, що підприємству потрібно спиратись на адаптацію до трьох вагомих складових: змін технології, демографічних змін та проблем зовнішнього середовища. Тому в даному разі адаптацію можна розділити саме на 3 такі види і визначити, як, наприклад, "технологічна адаптація", "демографічна адаптація", "зовнішня адаптація" [6, с. 15].

Процеси адаптації залежно від швидкості їх протікання та наявності перешкод можливо розділити на окремі види:

миттєва адаптація може бути реалізована лише у випадку повної відсутності перешкод, що призводить до найшвидшого набуття системою бажаних параметрів;

значно повільніше відбувається адаптація у випадку, коли має місце згладжування сигналів, що направлені до проміжку адаптації [7].

Систематизовану класифікацію видів (типів) адаптації наведено в таблиці.

## Класифікація типів адаптації

№ п/п	Класифікаційна ознака	Тип адаптації
1	За характером дії адаптації	Активна
		Пасивна
2	Залежно від кількості суб'єктів адаптації	Індивідуальна (самостійна)
		Групова
3	Залежно від кінцевого результату	Конструктивна
		Деструктивна
4	Залежно від періоду дії адаптації	Постійна
		Періодична
		Тимчасова
5	Залежно від швидкості дії адаптації	Миттєва
		Уповільнена
6	Залежно від застосування засобів адаптації	Кількісна
		Якісна
		Модуляційна
7	Залежно від кількості змін, що нейтралізуються	Комплексна
		Конкретна
8	Залежно від об'єкта адаптації	Параметрична
		Ресурсна
		Алгоритмічна
		Структурна
9	Залежності від факторів зовнішнього середовища	Адаптація до соціальних та політичних умов
		Адаптація до зміни кон'юнктури ринку
		Адаптація до нововведень (інновацій)
10	За метою адаптації	Спрямована на розвиток
		Спрямована на виживання

Наведені вище типи адаптації можуть застосовуватись підприємством для подолання негативних впливів різного характеру. Слід відзначити, що завдання менеджера полягає у виборі такого оптимального сполучення різних типів адаптації залежно від ситуацій, у яких доводиться функціонувати підприємству, котре забезпечить йому максимально ефективні результати діяльності. На погляд автора, при прийнятті управлінських рішень щодо підтримки та стимулювання того чи іншого типу адаптації доцільно застосовувати ситуаційний підхід, котрий може забезпечити гнучкість підприємства та розширити його можливості в умовах швидких змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Наукова новизна наведених результатів полягає в тому, що дістала подальшого розвитку класифікація адаптації підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Проведений у роботі аналіз особливостей різних типів адаптації підприємства може бути покладений в основу майбутньої розробки стратегії адаптивного управління підприємством та його підсистемами.

**Література:** 1. Адаптивные модели в системах принятия решений / ред. Н. А. Кизима. – Х. : ИНЖЭК, 2007. – 364 с. 2. Раевнева Е. В. Адаптивное управление поведением предприятия: категориальный базис / Е. В. Раевнева, Е. Н. Кучерук // Бизнес-Информ. – 2007. – № 6. – С. 122–130. 3. Мельник А. О. Становлення та розвиток поняття "адаптація підприємства" / А. О. Мельник // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2004. – Ч. 2, Т. 2. – № 1. – С. 135–138. 4. Кудласко С. В. Теоретичні основи поняття "адаптація підприємства" / С. В. Кудласко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія ; Економічні науки. – 2009. – № 5. – С.172–174. 5. Швиндина А. А. Адаптация организационных структур управления к современным рыночным условиям / А. А. Швиндина // Вісник СумДУ. Серія : Економіка. – 2008. – № 1. – С. 20–25. 6. Алексеев С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия / С. Б. Алексеев. – Донецк : ДонНУЭТ, 2007. – 165 с. 7. Козлов Ю. М. Адаптация и обучение в робототехнике / Ю. М. Козлов. – М. : Наука, 1990. – 247 с.

## ПРОБЛЕМИ ПІДПРИЄМСТВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ ТА РОЛЬ МАРКЕТИНГУ У ЇХ ВИРІШЕННІ

*Анотація. Розглянуто проблеми розвитку українських виробників фармацевтичної продукції та запропоновано шляхи зменшення їх впливу на господарську діяльність.*

*Аннотация. Рассмотрены проблемы развития украинских производителей фармацевтической продукции и предложены способы уменьшения их влияния на хозяйственную деятельность.*

*Annotation. The problems of Ukrainian producers of pharmaceutical goods are examined and the methods of their influence on the economical activity elimination are suggested.*

*Ключові слова: фармацевтична промисловість, проблеми розвитку, маркетинг.*

Актуальність теми обумовлена тим, що фармація є однією із стратегічно важливих галузей розвитку України. Медикаменти випускає переважно невелика кількість розвинутих країн. Частка найбільших виробників лікарських засобів, до яких відносяться США, Японія, Франція, Німеччина, Великобританія, Італія, Швейцарія, Іспанія, Нідерланди, перевищує 75 %. Україна перебуває у залежності від зарубіжних виробників медпрепаратів і не забезпечує потреб населення. Вітчизняні виробництва фармацевтичної промисловості недостатньо підготовлені до інтеграції у світову економіку й потребують великих витрат на модернізацію виробництва і перш за все з метою створення конкурентоспроможних та імпортозамінних видів продукції. Питанням аналізу діяльності та розвитку фармацевтичної промисловості присвячені роботи [1 – 3], утім, комплексного узагальнення сучасних умов та проблем діяльності галузі фармацевтичного виробництва України в літературі не представлено.

Метою дослідження є визначення проблем розвитку фармацевтичних підприємств. Об'єкт дослідження – діяльність 17 підприємств – виробників фармацевтичної продукції. Предмет дослідження – результати та проблеми розвитку підприємств – виробників фармацевтичної продукції.

Розвиток вітчизняного фармацевтичного ринку у 2009 р. визначався загальним кризовим станом економіки. Темпи приросту порівняно з 2008 р. склали відповідно 26,1 % у грошовому та 9,2 % у натуральному вираженні. У доларовому еквіваленті обсяг роздрібного фармацевтичного ринку за 2009 р. скоротився відносно попереднього року на 15,7 % і склав 2,6 млрд дол. США [2]. Фармацевтичний ринок вийшов зі стану стагнації, про що свідчать темпи приросту обсягів продажів у грошових одиницях та скорочення зменшення у натуральних одиницях. Обсяг імпорту готових лікарських засобів збільшився на 27,7 % до 15,1 млрд грн. Вітчизняне виробництво фармацевтичних товарів також розвивалось протягом року. При цьому темпи зростання експорту готових лікарських засобів у грошових одиницях за підсумком 2009 р. також знаходились на високому рівні (54 %) [3].

У результаті дослідження виділено основні проблеми розвитку виробництва фармацевтичних препаратів на Україні, які можуть бути розділені на дві групи: загальні та специфічні. До загальних проблем віднесено умови діяльності підприємств України, які мають вплив і на інші галузі промисловості. Такими проблемами є:

- 1) нестабільна політична ситуація;
- 2) зміни у податковому законодавстві, податковий тиск на результати діяльності підприємств та фонд оплати праці, невирішене питання про відшкодування бюджетом ПДВ на експортовану продукцію;
- 3) зростання індексу інфляції, що приводить до зростання цін на матеріали, сировину та енергоносії. Підвищення цін негативно впливає і на конкуренцію цін, що особливо стосується низько-вартісних препаратів;
- 4) порушення термінів розрахунків з боку контрагентів, невчасне повернення грошових коштів за відвантаженою готовою продукцією на міжнародному рівні. Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості показав, що терміни розрахунків для більшої частини підприємств перевищують тридцять днів, середня по підприємствам тривалість обороту дебіторської заборгованості у 2008 р. складає 83 дні, у 2009 р. – 68, середня тривалість обороту кредиторської заборгованості у 2008 р. становить 87 днів, у 2009 р. – 67. Скорочення термінів розрахунків у 2009 р. свідчить про позитивні зміни у діяльності підприємств;

5) фінансово-економічні зміни, нестабільність цінової та економічної політики держави. Несвоечасне прийняття законів і підзаконних актів (роз'яснень), узгодження про переліки лікарських засобів для компенсації додаткових витрат, пов'язаних із зміною ставки акцизного збору на спирт етиловий) приводить до відшкодування грошових коштів із обороту підприємства і несвоечасне їх повернення. Зміна ліцензійних умов, правил реєстрації препаратів утворюють додаткові труднощі при виробництві та збуту продукції;

- 6) погіршення економічної ситуації в країні та низька купівельна спроможність населення;
- 7) недостатність власних обігових коштів в основних замовників.
- До специфічних проблем галузі фармацевтичного виробництва віднесено:
- 1) уведення мораторію на підвищення цін і тарифів на лікарські засоби й продукцію медичного призначення, встановлення обмежень на торгівельну націнку для дистриб'юторів лікарських засобів вітчизняного виробництва;
  - 2) скасування пільги по ПДВ на лікарські засоби;
  - 3) висока ставка акцизного збору на лікарські препарати;
  - 4) низький технічний рівень виробництва в країні та наявність морально застарілого обладнання (процент зносу для 8 підприємств перевищує 50 %) обумовлює високі, порівняно з зарубіжними компаніями, витрати сировини, енергетичних ресурсів, затрати на трудові ресурси. Це призводить до невисокої рентабельності виробництва і неможливості інвестувати в розвиток виробництва та наукові дослідження;
  - 5) висока собівартість продукції і, як наслідок, висока відпускна ціна та неспроможність конкуренції. Питома вага собівартості у доході від реалізації досить значна й складає від 39 до майже 96 % у 2009 р. За останні два роки значних змін (більше, ніж на 4 %) цього показника не спостерігалось, за винятком АТ "Стома" (-7,4 %), ЗАТ "Лікхім-Харків" (+5,3 %) у 2008 р. та ВАТ "ФАРМАК" (-9 %), ВАТ "Київський вітамінний завод" (-14,3 %), ВАТ "Монфарм" (+6,6 %), ВАТ "Вітаміни" (-5,6 %), ВАТ "Фітофарм" (+6 %), ТОВ "Агрофарм" (+15,2 %);
  - 6) заборона реклами лікарських препаратів усіх груп;
  - 7) високі вимоги до якості медичних товарів у світі сприяли створенню стандартів виробництва та контролю. Усі підприємства галузі повинні привести своє виробництво у відповідність стандарту GMP. Це накладає додаткові обмеження на кваліфікацію персоналу та організацію обліку, призводить до здорожчання продукції. У той же час відсутність сертифікації по системі GMP обмежує кількість ринків збуту;
  - 8) посилення конкуренції на українському фармацевтичному ринку та конкуренція з більш дешевими препаратами виробників не сертифікованих по GMP (Індія, Росія, Білорусь);
  - 9) залежність виробництва та збуту від сезонних змін;
  - 10) підвищення вимог з боку регулюючих органів екологічного контролю стосовно об'ємів викидів забруднюючих речовин;
  - 11) низька купівельна спроможність населення України, падіння попиту на безрецептурні ЛЗ;
  - 12) дефіцит сировини вітчизняного виробника та коливання цін на імпортовану сировину;
  - 13) затримка бюджетних виплат установам, які знаходяться на державному фінансуванні (швидкій допомозі, державним лікарням), обмеження щодо надання платних медичних послуг, відсутність механізму медичного страхування призводить до низької платоспроможності медичних закладів. Наслідком цього є низький рівень закупки медикаментів, використання лише життєво необхідних медикаментів, а в деяких випадках заміна на менш ефективні, але більш дешеві аналоги. Виробництво високотехнологічної продукції, в даних умовах, стає низькорентабельним або зовсім неприбутковим;
  - 14) до складу великої кількості препаратів входять речовини, які входять до переліку психотропних, наркотичних речовин та прекурсорів. Дуже багато препаратів, що мають у своєму складі ці речовини, українською промисловістю не випускаються, хоча технології їх виробництва є на багатьох підприємствах, але організувати правильно процес з дотриманням усіх вимог можуть лише декілька з них і не на значну кількість препаратів;
  - 15) низький розвиток наукового потенціалу країни в галузі фармацевтики призводить до зменшення конкурентоспроможності щодо провідних світових фірм.

Для нівелювання негативного впливу зовнішнього середовища та наслідків проблем у діяльності підприємствам доцільно поступово проводити модернізацію виробничих потужностей відповідно до вимог GMP, приділяти увагу перевірці платоспроможності клієнтів та зменшенню термінів повернення дебіторської заборгованості, що приведе до збільшення обсягу надходження грошових коштів від продажу продукції, збільшення робочого капіталу для поточних потреб та зменшення інвестицій в обіговий капітал, оперативно реагувати на зміни в податковому законодавстві. Що стосується підвищення ефективності маркетингової діяльності, то для посилення конкурентоспроможності української продукції підприємствам необхідно покращувати якість продукції та розширювати асортимент, розширювати виробництва та ринки збуту, приділяти особливу увагу ціновій політиці, проводити рекламні кампанії брендів препаратів та акції з провізорами по перспективним препаратам. Досягнення стабільного збільшення обсягів відвантажень продукції на зовнішніх ринках забезпечуватиме надходження грошових коштів у валюті, зменшення валютних ризиків від курсових різниць. Забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції, яка задовольняє вимогам ринку, є однією з маркетингових функцій, тому підвищення ефективності маркетингової діяльності активізує розвиток фармацевтичної промисловості України та створенню передумов виходу на міжнародний ринок, підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних товарів на внутрішньому та міжнародному ринках.

**Література:** 1. Вороніна О. М. Управління збутовою політикою фармацевтичних підприємств-виробників : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Вороніна Оксана Миколаївна. – Х., 2008. – 250 с. 2. Сергиенко О. Сквозь тернии к звездам [Електронний ресурс] / О. Сергиенко // Аптечные продажи в Украине: декабрь, итоги 2009 г. – Режим доступа : <http://www.apteka.ua/article/2625>. 3. Шибалева А. От каждого по способностям, каждому – по труду [Електронний ресурс] / А. Шибалева // Аптечные продажи в регионах Украины: итоги 2009 г. – Режим доступа : <http://www.apteka.ua/article/26333>.

## АНАЛІЗ СКЛАДУ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА НА МАРКЕТИНГ

*Анотація. Проаналізовано витрати на маркетингову діяльність вітчизняних і зарубіжних підприємств. Розглянуто визначення маркетингових витрат. Виділено основні підходи до формування складу витрат на маркетинг і деталізовано їх структурні елементи з метою підвищення ефективності діяльності українських підприємств у межах чинного законодавства.*

*Аннотация. Дан анализ затрат на маркетинговую деятельность отечественных и зарубежных предприятий. Рассмотрены определения маркетинговых затрат. Выделены основные подходы к формированию состава затрат на маркетинг и детализированы их структурные элементы с целью повышения эффективности деятельности украинских предприятий в рамках действующего законодательства.*

*Annotation. The overview of marketing costs at domestic and foreign enterprises is given. The definitions of marketing expenses are considered. The basic approaches to the formation of the marketing costs and their detailed structural elements to improve the performance of Ukrainian enterprises in the framework of existing legislation are suggested.*

*Ключові слова: маркетинг, маркетингові послуги, маркетингові витрати, інвестиції.*

Нині українська економіка повною мірою усвідомила важливість маркетингу для розвитку підприємства, його роль у збільшенні обсягу продажів, прибутку, розширенні клієнтської бази. Однак керівництво в рідкісних випадках здійснює маркетингову діяльність відповідно до концепції, за якої управління організацією передбачає не лише створення служби маркетингу, але і реалізацію філософії підприємства, орієнтовану виключно на споживача. Найчастіше українські фірми ізольовано використовують елементи маркетингу або застосовують окремі комплекси взаємопов'язаних методів і засобів маркетингової діяльності. Звідси виникає безліч невизначеностей у сфері управління маркетингом, пов'язаних з розумінням суті маркетингових витрат та оцінкою їх ефективності. На думку автора, кваліфікований аналіз витрат на маркетинг, їх структурних елементів є актуальною і необхідною умовою успішного функціонування сучасного підприємства.

Метою даної статті є аналіз підходів до визначення складу маркетингових витрат з урахуванням діючого законодавства України.

Проблемам управління витратами на маркетинг і чинникам, які обумовлюють їх оптимальне використання на підприємствах, присвячені дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених: Мойсєєвої Н. С., Конишевої М. В. [1], Соловйова Б. А. [2], Зав'ялова П. С. [3], Примака Т. О. [4], Шоу Р., Мерріка Д. [5], Діксона П. Р. [6], П. Друкера [7], П. Дойля [8] та ін. Проте в науковій літературі розглядається лише загальне поняття витрат на маркетингову діяльність без урахування їх структури, особливостей обліку, що не дозволяє в повному обсязі оцінити характер їх впливу на прибуток підприємства.

Слід звернути увагу на визначення маркетингу, запропоноване Б. Соловйовим: маркетинг – це узгодження ресурсів організації з потребами ринку [2]. У ньому йдеться, що ефективна взаємодія з цільовим ринковим сегментом можлива лише при раціональному розподілі коштів підприємства, в тому числі витрат на маркетингову діяльність, з урахуванням їх цільової спрямованості і функціональних особливостей. В Податковому кодексі України [9] під маркетингом розуміється надання маркетингових послуг, які забезпечують функціонування діяльності платника податків у сфері вивчення ринку, стимулювання збуту продукції (робіт, послуг), політики цін, організації та управлінні руху продукції (робіт, послуг) до споживача та післяпродажного обслуговування споживача в межах господарської діяльності такого платника податків. До маркетингових послуг належать, у тому числі: послуги з розміщення продукції платника податку в місцях продажу, послуги з вивчення, дослідження та аналізу споживчого попиту, внесення продукції (робіт, послуг) платника податку до інформаційних баз продажу, послуги зі збору та розповсюдження інформації про продукцію (роботи, послуги). Таким чином, витрати, пов'язані з наданням маркетингових послуг, доцільно визначати як витрати на маркетинг. А різновиди таких послуг характеризують структуру маркетингових витрат.

Багієв дає Г. Л. інакше визначення витрат на маркетингову діяльність [10]. Витрати на маркетинг – це сукупність витрат, необхідних для здійснення маркетингової діяльності і маркетингових заходів щодо формування та відтворення попиту на товари й послуги. Головні складові витрат на маркетинг: управлінські витрати, заробітна плата персоналу служби маркетингу, амортизаційні відрахування; матеріали і ресурси для нормального функціонування служби маркетингу та відповідно витрати з розробки товарної, цінової, комунікативної, збутової і дистрибутивної політики. Проте, на думку автора, склад маркетингових витрат потребує уточнення відповідно до нормативних актів України. У світовій практиці маркетингові витрати враховують або як інвестиції з отриманням прибутку в майбутньому, або як витрати, що входять до складу поточних (на вітчизняних підприємствах – до адміністративних та витрат на збут) і забезпечують реалізацію товарів. Залежно від методики урахування підприємством витрат на маркетингову діяльність варіюється їх склад, принципи обліку та показники ефективності. Таблиця, що складена на основі аналізу праць наукових діячів [2; 9; 11], демонструє розбіжності у складі маркетингових витрат залежно від підходу до його формування.

## Підходи до визначення складу витрат на маркетинг

Склад маркетингових витрат	
витратний підхід	інвестиційний підхід
Складові елементи	
<p>1. Витрати на маркетингові дослідження передбачають витрати, пов'язані із залученням різних джерел інформації, абонуванням інформаційних систем, залученням спеціалізованих організацій з розробки програм та проведенням "польових" досліджень, оплатою консультантів та ін.</p> <p>2. Витрати на розробку нових товарів охоплюють науково-технічні та дослідно-конструкторські роботи, придбання ноу-хау, закупівлю нових виробничих матеріалів і обладнання, залучення консультантів та експертів тощо.</p> <p>3. Витрати на розподіл передбачають витрати на формування дилерсько-дистрибуторських мереж, організацію фірмової торгівлі, сервісного обслуговування, навчання торгового персоналу й ін.</p> <p>4. Витрати на просування – це витрати з проведення рекламних кампаній (розробка рекламних матеріалів, виготовлення рекламної продукції, оплата послуг рекламних агентств та засобів масової інформації, орендна плата тощо); з утримання торгових агентів (транспортні витрати, навчання, винагороди та ін); зі стимулювання продажу (зразки, купони, знижки, премії, сувеніри, сумісна реклама тощо)</p>	<p>1. Вкладення в розвиток брендів, що передбачає вибір компанією стратегії, яка буде визначати напрями розвитку брендів нових її продуктів (розширення сімейства марки: в межах існуючої категорії товару з'являються продукти нових форм, розмірів або смакових якостей; розширення меж використання бренду, коли його назва поширюється на інші категорії товарів; багатомарковий підхід: в цьому випадку існуюча категорія товару подається під різними брендами), а також компанія може створювати нові бренди для нових товарів.</p> <p>2. Проведення досліджень, які пов'язані з уведенням нових продуктів і послуг; з іміджем фірми; з дослідженням громадської думки.</p> <p>3. Професійний розвиток торговельного персоналу / менеджерів з роботи з клієнтами.</p> <p>4. Розвиток дистрибуції</p>

Слід зауважити, що інвестиційний підхід до складу маркетингових витрат більш широко застосовується іноземними підприємствами, де керівництво з маркетингу оцінює ступінь їх впливу на кінцевий прибуток за допомогою показників рентабельності інвестицій. Вітчизняні підприємства враховують витрати на маркетинг як поточні витрати, що дозволяє чітко структурувати їх склад та запобігти невизначеностям обліку, які можливі через нерозвиненість системи управління маркетинговою діяльністю.

Таким чином, українським підприємствам у сучасних економічних, політичних і соціальних умовах господарювання необхідно сформулювати структуру маркетингових витрат залежно від виду та способу організації діяльності й проводити їх регулярний аналіз за умов зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Також слід розуміти, що маркетингова діяльність характеризується довгостроковими результатами, чим обгрунтовується підхід до її проведення як до вкладення інвестицій з означеною рентабельністю та ризиками.

**Література:** 1. Моисеева Н. С. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии : учебн. пособие / Н. С. Моисеева, М. В. Конишева ; под ред. М. К. Моисеевой. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 304 с. 2. Соловйов Б. А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 13 / Б. А. Соловйов. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 307 с. 3. Завялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учебн. пособие / П. С. Завялов. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 496 с. 4. Примак Т. О. Маркетинг : навч. посібник / Т. О. Приймак. – К. : МАУП, 2004. – 228 с. 5. Шоу Р. Маркетинг: Чи окупається ваш маркетинг? / Р. Шоу, Д. Мерріс ; пер. з англ. І. Коберник. – К. : Companion Group, 2007. – 496 с. 6. Диксон П. Р. Управление маркетингом / П. Р. Диксон ; ред. De Vono E. P. – М. : ЗАТ ИЗР "БИНОМ", 1998. – 560 с. 7. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : Котельникова. – М. : Астрель, 2004. – 284 с. 8. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль ; пер. с англ. ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб : Питер, 2001. – 480 с. 9. Податковий кодекс України (із змінами, внесеними згідно із Законом № 22856-VI (2856-17) від 23.12.2010 р.). [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.ligazakon.ua/>. 10. Багиев Г. Л. Маркетинг : учебник / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. – М. : Экономика, 1999. – 704 с. 11. Пикалова М. Оцінка ефективності інвестицій в маркетинг [Електронний ресурс] / М. Пикалова. – Режим доступу : <http://www.ram.ru>.

УДК 379.845.3

**Рихлицька Х. М.**

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ В КРИМСЬКОМУ РЕГІОНІ

*Анотація. Проаналізовано сучасний стан сільського зеленого туризму на Кримському півострові. Також викладено висновки та окреслена наявна проблематика.*

*Аннотация. Проанализировано современное состояние сельского зеленого туризма на Крымском полуострове. Также изложены выводы и очерчена существующая проблематика.*



*Annotation. The contemporary conditions of rural green tourism in the Crimean peninsula are analyzed. Also the findings are presented and the existing problems are outlined.*

*Ключові слова: сільський зелений туризм, розвиток, сільська місцевість, рекреаційна привабливість, негативні тенденції.*

Сучасний стан сільських регіонів Кримського півострова є складним. Сільська місцевість має достатню складну соціально-економічну ситуацію. У 2010 р. галузь сільського господарства скоротила загальні об'єми виробництва на 1,5 % у відповідності із попереднім роком, у тому числі сільськогосподарські підприємства на 0,4 %. Сільське населення скоротилось порівняно з 2009 р. на 2,4 % [1].

Кожного року Україна втрачає сільські населенні пункти з 1990 по 2000 рр. з карти країни зникло 65 поселень, з 2000 по 2010 рр. – 268. На території Кримського півострова за останнє десятиріччя зникло 10 сільських поселень переважно у степній частині, також знайдено 21 поселення, де існує менш ніж 10 сімей [2].

Враховуючи навантаження негативних факторів аграрного сектору, доцільним є створення процесів реформативного характеру, які стимулюють вирішення проблем та розвинути інфраструктуру сільських регіонів. Враховуючи досвід окремих пострадянських країн та країн Європи, необхідно приділити увагу туристичній індустрії, а саме туристичній діяльності на сільських територіях [3, с. 4].

Розвиток сільського зеленого туризму як складової частини програм розвитку сільських населених пунктів є надзвичайно актуальним для Кримського півострова.

Багато вчених висвітлювали питання, пов'язані з проблемами розвитку сільського зеленого туризму, виявляючи окремі теоретичні та практичні аспекти та взаємодії з іншими науками, серед яких: П. Горішевський, В. Васильєв, Ю. Зінко [3], Я. Маєвський [4].

Мета даної статті – проаналізувати сучасний стан сільського зеленого туризму у Кримському регіоні, виявити наявні проблеми.

На сьогоднішній день за даними Міністерства курортів та туризму Автономної Республіки Крим існують 4 громадські об'єднання, які займаються просуванням туристичного продукту сільського зеленого туризму, ці об'єднання створені представниками господарів сільських садиб, що пропонують туристичні послуги:

1. Чорноморське товариство сільського зеленого туризму.
2. Кримська асоціація сільського зеленого туризму.
3. Слоу Фуд Крим.
4. Новий берег.

На офіційному сайті Міністерства курортів Криму та туризму АРК у розділі види туризму є сільський зелений туризм. Також є можливість скористатися Інтернет-ресурсом – [www.green.crimea.edu](http://www.green.crimea.edu). Даний веб-сайт презентує базу даних сільського зеленого туризму в АРК, дає можливість отримати наступну інформацію:

- 1) маршрути;
- 2) фотогалерея;
- 3) рекомендації;
- 4) каталог;
- 5) про Крим.

Наявність представленої на веб-сайті інформації значно полегшує пошук об'єктів сільського зеленого туризму для відпочинку. Треба зауважити, що для більш дієвої віддачі необхідно до просування туристичного продукту сільського зеленого туризму застосувати системний підхід. Популяризація сільського зеленого туризму повинна відбуватися за допомогою: видання каталогів (має здійснюватися на регіональному та державному рівнях); друк буклетів та листівок (має ефективність на рівні однієї сільської садиви – пропозиції турів); пейзажна листівка і візитні картки (представництво сільської садиви за допомогою створення фотографічного образу, об'єднаного з короткою інформацією та контактними даними); карти й регіональні путівники (картографічні матеріали регіону, як вміщують пропозиції або відмічають наявність сільського туризму); оголошення в пресі (повідомлення про послуги сільського зеленого туризму у ЗМІ); участь у ярмарках (тематичні ярмарки на регіональному та державному рівнях); спеціальні інформаційні знаки уздовж проїжджої частини (знаки, таблиці при дорозі) [4, с. 50–51].

Незважаючи на офіційне визнання сільського зеленого туризму як виду туристичної діяльності на території України статистична інформація у даній сфері відсутня. Немає обліку сільських садиб, котрі позиціонують себе як представники сільського зеленого туризму.

Відповідно до даних, які надані учасниками програми розвитку та інтеграції Криму (ПРІК) ПРООН, на території півострова існує 127 суб'єктів, які розташовані в сільській місцевості та надають туристичні послуги, з них 40 відповідає вимогам сільського зеленого туризму [5].

Кримський півострів має достатню ресурсну базу для розвитку сільського зеленого туризму:

- 1) 30 національно-культурних етнічних об'єднань;
- 2) 87 пам'ятників природи;
- 3) значні території лісної зони;
- 4) більш ніж 130 національностей та етносів, які проживають на території півострова;
- 5) наявність природно-заповідного фонду.

Перспективи розвитку сільського зеленого туризму на Кримському півострові є сприятливим, з огляду на наявність значних ресурсів. Велика кількість етносів зумовлюють привабливість регіону, з точки зору фольклорної різноманітності.

Державна підтримка розвитку сільського зеленого туризму в Кримському регіоні здійснюється переважно на законодавчому рівні:

- 1) Постанова Верховної Ради АРК від 19.09.07 № 572-5/07 "Про програму розвитку сільського та зеленого туризму в АРК на 2007 – 2010 рр.";
- 2) Постанова Верховної Ради АРК від 19.03.08 № 799-5/08 "Про програму зайнятості населення АРК на 2008 – 2009рр.";

- 3) Постанова Верховної Ради АРК від 18.12.08 № 1081/08 "Про програму соціально-економічного розвитку АРК на 2008 – 2012 рр.";
- 4) Постанова Верховної Ради АРК від 18.12.08 № 1082-5/08 "Програма підтримки розвитку малого підприємства у АРК на 2009 – 2010 рр.";
- 5) Постанова Верховної Ради АРК від 20.10.04 № 1087-4/04 "Про затвердження положення про порядок фінансування об'єктів капітального будівництва за рахунок бюджетних коштів АРК та передачі готових об'єктів до експлуатації суб'єктам господарювання";
- 6) Постанова Верховної Ради АРК від 17.07.02 № 183-3/02 "Про республіканську програму підтримки індивідуального житлового будівництва на селі "Особистий будинок" на 2002 – 2010 рр.";
- 7) Постанова Верховної Ради АРК від 22.12.09 № 674 "Про створення Координаційної ради по розвитку сільських територій АРК".

Однак поряд з існуванням вищезазначених положень на даний момент не існує основного нормативно-правового документа, що регулює діяльність у сфері сільського зеленого туризму. На даний момент регулювання сільського зеленого туризму здійснюється на базі існуючих законів України, які регулюють туристичну галузь та Законом України "Про особисте селянське господарство".

Виконання програм і постанов, які приймаються у Верховній Раді України та Криму, не здійснюється із-за браку фінансування. Немає пільгової системи та систем пільгового кредитування для суб'єктів сільського туризму. Негативні тенденції зумовлюють наявність тіньового ринку.

Отже, треба відзначити, що сільській зеленій туризму в Кримському регіоні має не вирішену проблематику: законодавча невизначеність, недостатнє фінансування, незначний менеджмент та організація на рівні сільської садиби.

Однак туристична діяльність на сільських територіях розглядається як спосіб розвитку сільських населених пунктів. Існування даного виду туризму значно розширює наявну пропозицію туристичних послуг Кримського півострова; зменшує антропогенне навантаження на привабливі, з рекреаційної точки зору, райони півострова.

Ресурсна база Кримського півострова є сприятливою з огляду присутності різноманітності представлених ресурсів. Унікальний за природними ресурсами півострів має значну різноманітність етносів та народностей. Поряд з природними ресурсами та багатим національним складом Кримський півострів має велику кількість історичних об'єктів, археологічних та етнографічних осередків.

На регіональному рівні проводиться законотворча діяльність у межах сфери сільського зеленого туризму, проте відсутній основний закон, який повинен регулювати діяльність даної сфери.

Інформаційна забезпеченість сільського зеленого туризму не має належного рівня розвитку. Не підтримується системний підхід до реклами туристичного продукту сільського зеленого туризму.

**Література:** 1. <http://sf.ukrstat.gov.ua/socekon.htm>. 2. [http://est.ua/all/press/news/analytics/show/article\\_id/39963](http://est.ua/all/press/news/analytics/show/article_id/39963). 3. Горішевський П. Сільський зелений туризм: організація надання послуг гостинності / П. Горішевський, В. Васильєв, Ю. Зінько. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2003. – 148 с. 4. Маєвський Я. Агротуризм: Порадник для сільського господаря / Я. Маєвський. – Львів : Кавалерія, 2005. – 80 с. 5. [http://www.undp.crimea-ua/content.php?type=04\\_bottom\\_right](http://www.undp.crimea-ua/content.php?type=04_bottom_right).

УДК 330.33.012.58(075)

**Кравченко А. А.**

**Редько Р. М.**

## **ЛОКАЛИЗАЦІЯ УГРОЗ БЕЗОПАСНОМУ ЕКОНОМІЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ ПРІДПРИЯТТЯ**

*Аннотація. Исследованы методы раннего выявления и локализации угроз безопасному экономическому развитию хозяйствующих субъектов. Предложенные методические и практические рекомендации по предотвращению угроз могут использоваться менеджментом предприятия как инструмент антикризисного управления.*

*Анотація. Досліджено методи своєчасного виявлення і локалізації загроз безпечному економічному розвитку господарчих суб'єктів. Методичні й практичні рекомендації щодо протидії загрозам, які пропонуються, можуть використовуватися менеджментом підприємства як інструмент антикризового управління.*

© Кравченко А. А., Редько Р. М., 2011



*Annotation. Methods of early revealing and localization of threats to safe economic development of managing subjects are investigated. The offered methodical and practical recommendations about prevention of threats can be used by enterprise management as the instrument of anti-recessionary management.*

*Ключевые слова: угрозы, финансы, безопасное развитие, локализация, реструктуризация, комплексное обеспечение, платежеспособность.*

Первопричина возникновения и развития понятия безопасного экономического развития предприятия – наличие угроз. Именно их выявление и локализация лежат в основе комплексного обеспечения безопасного экономического развития предприятия (БЭРП).

Источником формирования угроз безопасному экономическому развитию предприятия служит многообразие внутренних и внешних противоречий развития. Система БЭРПП должна своевременно выявлять, предупреждать, локализовать или нейтрализовать потенциальные и реальные угрозы безопасному экономическому развитию предприятия. Отсюда возникает необходимость в исследовании методов противодействия угрозам безопасного экономического развития предприятия.

Различные аспекты экономической безопасности исследовали ученые Украины и других стран [1 – 4].

Следует отметить, при всей важности и значимости этих работ в основном исследовались сущность категорий экономической и финансовой безопасности, количественные ориентиры, механизм преодоления экономических опасностей и количественное обоснование значений уровня экономической безопасности страны, региона, организационные формы. Однако они не рассматривают проблемы комплексного обеспечения безопасного экономического развития предприятия, локализации угроз безопасному экономическому развитию предприятия и т. д. Эти нерешенные вопросы и обусловили выбор темы и цели исследования.

Целью исследования является разработка теоретических, методических и прикладных основ локализации угроз безопасному экономическому развитию предприятия, внедрение которых позволит менеджменту отечественных предприятий устанавливать и достигать стратегические и локальные цели.

В соответствии с действующими нормативно-правовыми актами неплатежеспособность предприятия ставят в соответствие с неудовлетворительной структурой их отчетных балансов. Система критериев для определения неудовлетворительной структуры баланса базируется на показателях (коэффициентах) текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами и способности восстанавливать (утратить) платежеспособность. Восстановить структуру баланса и выйти из состояния неплатежеспособности, локализуя тем самым угрозы безопасному экономическому развитию предприятия можно, если реструктуризация имущества предприятия за счет комплекса организационно-технических мероприятий обеспечит выполнение двух условий:

$$\left\{ \begin{array}{l} K_{t, \pi} = \frac{OA_{t+1}}{K3_{t+1}} \geq K_{T, \pi}^H = K_{t, \pi}^H \\ K_{o.c. ct+1} = \frac{CK_{t+1} - O_{t+1}}{OA_{t+1}} \geq K_{o.c. c.}^H \end{array} \right. ,$$

где  $K_{t, \pi}^H$ ,  $K_{t, \pi}^H$ ,  $K_{o.c. ct+1}^H$ ,  $K_{o.c. c.}^H$  – соответственно, прогнозные расчеты на планируемую перспективу и нормативные (целевые) коэффициенты (индикаторы) текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами.

Из этих соотношений видно, что улучшение одного из коэффициентов ведет к ухудшению другого, так как оборотные средства находятся в числителе одного и знаменателе другого коэффициента. Поэтому переход этих коэффициентов из состояния, характеризующего неудовлетворительную структуру баланса предприятия, в состояние, характеризующее платежеспособность предприятия, необходимо рассматривать в единстве.

Возможны три схемы реструктуризации имущества предприятия в зависимости от уровня безопасного экономического развития и платежеспособности предприятия:

если  $K_{t, \pi} < 1,5$ ;  $K_{o.c. c.} \geq 0,1$ , то рекомендуется уменьшение (продажа, сдача в аренду) внеоборотных активов, погашение краткосрочной задолженности, восполнение оборотных активов;

если  $K_{t, \pi} < 1,5$ ;  $K_{o.c. c.} < 0,1$ , то рекомендуется увеличение собственного капитала (за счет нераспределенной прибыли, продажи акций и т. д.), погашение краткосрочной задолженности, восполнение оборотных активов;

если  $K_{t, \pi} > 1,5$ ;  $K_{o.c. c.} < 0,1$ , то рекомендуется увеличение собственного капитала, внеоборотных активов, погашение краткосрочной задолженности.

Любая из рассматриваемых схем реструктуризации основана на определенном наборе политик локализации угроз безопасному экономическому развитию.

Рассмотрим возможность локализации угроз безопасному экономическому развитию на примере предприятия пищевой промышленности Одесского региона "Круассан". В таблице приведен укрупненный отчетный баланс предприятия, из которого следует, что структура баланса неудовлетворительная. Для восстановления платежеспособности и локализации угрозы безопасному экономическому развитию предприятия используем вторую схему реструктуризации. Результаты расчетов приведены в таблице.

## Сопоставление структуры отчетного и планируемого балансов

Показатели структуры баланса и платежеспособности	Прогнозные балансы		Отчетный баланс	Абсолютные отклонения
	1	2		
Актив				
Основные средства и внеоборотные активы	5974,6	5974,6	5974,6	5974,6
Оборотные активы	1807,3	1395,9	1093,6	713,7
Имущество предприятия	7781,9	7370,5	7068,2	
Пассив				
Источники собственных средств	6459,5	6459,9	5382,9	1076,6
Краткосрочные кредиты, займы и кредиторская задолженность	1325,8	914,4	1688,7	-362,9
Кт.л.	1,36	1,52	0,64	0,72
Ко.с.с.	0,26	0,34	-0,54	-0,28

Из анализа отчетных и разработанных прогнозных политик противодействия угрозам неплатежеспособности предприятия можно сделать такие выводы:

политики обеспечения платежеспособности предприятия направлены на увеличение объема имущества и источников его формирования, то есть на увеличение активов предприятия, что приводит к существенному увеличению ресурсного и производственного потенциалов;

восполнение искомого объема оборотных активов производится за счет источников собственных средств, например нераспределенной прибыли;

разработанная структура баланса обеспечивает платежеспособность предприятия и, следовательно, локализует угрозу безопасному экономическому развитию предприятия.

Реализация каждого из предлагаемых вариантов политик реструктуризации баланса предполагает разработку комплекса мероприятий, направленных на обеспечение удовлетворительной структуры баланса. К числу таких мероприятий можно рекомендовать: как увеличение источников собственных средств, так и оборотных активов, уменьшение краткосрочной и долгосрочной кредиторской задолженностей и др.

Научн. рук. Кочевой М. Н.

**Литература:** 1. Закон України "Про основи національної безпеки України" // Урядовий кур'єр. – 2003. – № 139.  
2. Вакуленко Р. Я. Защита бизнеса и стратегия предприятия: экономический и правовой аспект / Р. Я. Вакуленко, Е. В. Новоселов. – М. : ЮОР – Книга, 2005. – 160 с. 3. Захарченко В. И. Экономическая безопасность бизнеса / В. И. Захарченко, Н. Н. Меркулов, Н. В. Халикин. – Одесса : Наука и техника, 2009. – 176 с. 4. Петренко И. Н. Безопасность экономического пространства хозяйствующего субъекта / И. Н. Петренко. – М. : Анки, 2006. – 280 с.

УДК 330.341.1

**Кабанец И. А.**

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИНЦИПА ЭКВИФИНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

*Аннотация. Проанализирован подход к управлению производством при реализации инновационных проектов, основанных на принципе эквивалентности.*

*Анотація. Проаналізовано підхід до управління виробництвом при реалізації інноваційних проектів, заснованих на принципі еквівалентності.*

*Annotation. An approach to the production management when realizing the innovative projects based on the principle of equifinality is analyzed.*

*Ключевые слова: инновационные проекты, принцип эквивалентности, управление производством.*



Проблемы управления процессом реализации инновационных проектов обусловлены прежде всего повышенной стохастичностью, особенно на первом этапе их реализации, необходимостью учитывать множество факторов как внутренней, так и внешней среды, что требует применения новых подходов к управлению инновационным развитием предприятия [1 – 3].

При этом в управлении производством возникает определенное противоречие: с одной стороны, жесткая конкуренция, потребности практики и быстрый прогресс в области науки и техники приводят к расширению номенклатуры и повышению качественных характеристик выпускаемой продукции, ставящих на повестку дня необходимость непрерывного и во всевозрастающих масштабах инновационных преобразований в предельно короткие сроки за счет, прежде всего, реконструкции производства и системы управления параллельно с выпуском уже освоенной продукции, с другой стороны, это приводит к повышению стохастического состояния этих подсистем и, следовательно, к снижению общей эффективности управления предприятием на оптимизационной основе.

Все это говорит о том, что данный вопрос для украинских предприятий перерастет в серьезную научную и практическую проблему, поскольку одной из наиболее актуальных является задача немедленного освоения всего передового, что создает научная и инженерная мысль, воплощения его в высокоэффективные, надежные машины, приборы, технологические линии, обеспечивающие конкурентоспособность предприятия.

Повышение эффективности производства за счет реализации инновационных проектов рассматривается в работах Ивина Л. Н., Трифилова А. А., Пушкаря О. И., Пономаренко В. С., Перпервы П. Г., Яковлева А. И. и др. Однако остаются нерешенными вопросы управления реализацией инновационными проектами в контексте повышения общей эффективности производства.

Целью статьи является анализ подходов к управлению процессом реализации инновационных проектов на принципах эквивалентности, не снижая общей эффективности производства.

Как известно, динамические свойства сложной системы, порядок, смены состояния которых не задан единственным образом, характеризуется степенью их эквивалентности. При определенных условиях к числу эквивалентных могут быть отнесены системы управления производством при параллельном внедрении инновационных проектов для инновационного развития предприятия, решающие сложные многокритериальные задачи достижения заданных целей (финальных состояний) в изменяющихся ситуациях, обусловленных воздействием различных рыночных (внешних) или внутренних непредвиденных факторов.

Конечной же целью поиска конкретного решения проблем эффективного управления производством при реализации инновационных проектов является не только их реализация в заданные сроки, но также и обеспечение необходимых технико-экономических показателей работы предприятия в целом в условиях жесткой конкуренции.

Совершенно очевидно, что при отсутствии неопределенности необходимость в оперативной корректировке отпадает, и производство может функционировать по заранее разработанным и установленным графикам, то есть на основе календарного планирования.

Посмотрим, в какой степени существующая система управления производством предприятия, внедряющего инновационные проекты, соответствует этому.

Упрощенную модель такой системы управления можно представить в виде двух блоков: объекта управления (исполнители работ) и управляющей части (руководители), составляющих замкнутую систему. Характеристиками ее являются собственная частота незатухающих колебаний (ритм производства) и коэффициент затухания системы (эффективность оперативного регулирования, корректировки).

Математический анализ таких систем показывает, что они являются достаточно гибкими и эффективными, во-первых, при минимальном воздействии разного рода негативных факторов, то есть относительно нормальном течении производственного процесса, что характерно, главным образом, для хорошо отлаженного производства и, во-вторых, при наличии полного объема соответствующей информации, необходимой для выполнения расчетов по оперативному регулированию и корректировке. Первостепенное значение при этом имеет величина, а точнее эффективность усилий руководителей и исполнителей [4; 5].

При возникновении отставания от графика работ или возникновении неопределенности в процессе их выполнения естественной реакцией управляющего звена является принятие различных мер и, прежде всего, привлечение имеющихся ресурсов в самой различной форме в целях компенсации потерь времени и восстановления заданного графика ритма производства. На модели управления это проявляется в виде изменения коэффициента затухания.

При уменьшении затухания до величины меньшей критического значения быстродействие системы возрастет, но затем возникает перерегулирование и начинает появляться тенденция к автоколебаниям [6]. На практике это проявляется в форме резкой неритмичности, особенно, когда используются разного рода ресурсы преимущественно экстенсивного характера, существенно снижающие проектные экономические показатели.

Если коэффициент затухания системы становится больше критического значения, то быстродействие системы уменьшается, что говорит, прежде всего, о неэффективности управления или об экономически неоправданных издержках.

Такое поведение производственных систем в период инновационных преобразований на предприятии объясняется, прежде всего тем, что несмотря на резко возрастающую стохастичность производственного процесса из-за отсутствия необходимых апостериорных данных, формы и методы управления, в принципе, остаются без изменения.

Теоретически это является нарушением одного из основных принципов управления – закона необходимого разнообразия, который гласит, что для обеспечения эффективного управления управляющая система должна обладать, по крайней мере, такой же сложностью (разнообразием), как и управляемая система, то есть более сложному производственному процессу должна соответствовать и более совершенная управляющая система [7].

Отсюда следует, что основным направлением, проводимым в данном исследовании, является поиск решений, связанных в первую очередь, с повышением эффективности системы управления производством в период реализации инновационных проектов.

Конечной целью такого исследования должно быть решение комплекса вопросов, связанных с поиском нетривиальных методов управления процессом внедрения инноваций на предприятии, обеспечивающих получение эффективных результатов этих инноваций и исключающих основной недостаток существующих методов управления, не учитывающих инерционность как системы управления, так и самого объекта управления.

Это приводит к возникновению запаздывания результатов регулирования по отношению к задаваемым оперативно-календарным графикам выполнения инновационного проекта временным точкам контроля.

Принцип эквивалентности в этом контексте является одним из основополагающих принципов создания гибких систем управления любым производственным процессом, характеризующимся стохастическими возмущениями. Примером такого производственного процесса является внедрение инновационных проектов, выполняемое параллельно с выпуском продукции предприятий, что особенно характерно для предприятий в период реструктуризации или инновационного развития. Такой производственный процесс, будучи подверженным спорадическому воздействию тех или иных рыночных факторов, являющихся неременным спутником практически любых конкурентных усилий, не может из-за нехватки апостериорной информации эффективно управляться в соответствии с заданным алгоритмом выполнения работ для любых временных отрезков оперативного контура управления.

В отличие от традиционного подхода и приемов регулирования производства процедурная модель эквивалентного управления требует информации, позволяющей реализовывать ее основные блоки.

В рассматриваемом аспекте, то есть применительно к управлению процессом инновационного развития предприятия, включающего реализацию инновационных проектов, для оценки эквивалентности управляющей системы определяющим является оперативная выработка различных рациональных и эффективных мер, обеспечивающих в максимально короткое время переход процесса освоения инновационных проектов из состояния, обусловленного сложившейся нештатной ситуацией в результате воздействия не поддающихся предварительной оценке факторов, в состояние, заранее заданное для каждого конкретного момента, на основе директивных графиков и предусмотренных для реализуемых инновационных проектов технико-экономических показателей.

Термин "эквивалентность" в наибольшей мере в данном случае отражает сущность методов управления, позволяющих обеспечить безусловное выполнение сроков выполнения работ по проектам. Показателем степени эквивалентности управляющей системы является ее способность обеспечивать практически безинерционный переход возникшей ситуации из различных стохастических состояний к заранее запланированному графику конечному состоянию, под которым понимается выполнение, в первую очередь, установленных сроков по освоению инновационных проектов параллельно с выпуском основной продукции.

Научная и практическая новизна использования принципа эквивалентности в управлении производством при освоении инновационных проектов требует морфологического описания эквивалентного управления для определения внутренней структуры комплекса вопросов, связанных с его реализацией. В свою очередь это требует исследования и решения ряда вопросов, совокупность которых определяют содержание основных задач эквивалентного управления производством при внедрении на предприятии инновационных проектов с точки зрения его практической реализации хотя бы в первом приближении. К числу таких общих вопросов относятся:

проведение соответствующего исследования особенностей самого процесса освоения инновационных проектов;

выбор параметров (показателей) контроля и учета состояния выполнения основных этапов по инновационным проектам в этот период, оказывающих наибольшее влияние на меры по повышению эффективности управления;

выбор шага контроля, последовательности опросов и точек контроля;

выбор методов оценки состояния хода выполнения основных работ с использованием информации о временных отклонениях от запланированных графиков с целью повышения эффективности выполняемых расчетов для оперативного управления процессом реализации основных инновационных проектов;

адаптация организационно-функциональной структуры существующих систем управления предприятия к особенностям эквивалентного управления и практические аспекты решения этого вопроса.

В дальнейших исследованиях критериями эффективности эквивалентного управления производством при освоении на предприятии инновационных проектов должны быть:

возможность дальнейшего инновационного развития и совершенствования предприятия с целью повышения его конкурентоспособности;

совместимость с традиционными формами и методами управления;

минимальная величина затрат на реализацию.

**Литература:** 1. Лепа Н. Н. Моделирование процессов управления развитием промышленных : монография / Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкар ; НАН Украины, Институт экономики промышленности. – Донецк : Юго-Восток, 2005. – 347 с. 2. Организация та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. проф. Перерви П. Г., проф. Механовича С. А., проф. Погорелова М. І. – Харків : НТУ "ХПІ", 2008. – 1025 с. 3. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посібн. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : ХДГУ, 2002. – 639 с. 4. Ланге О. Оптимальное решение / О. Ланге. – М. : Прогресс, 1977. – 288 с. 5. Уилкоккс Р. Б. Анализ динамических свойств и моделирование функций системы административного управления / Р. Б. Уилкоккс. – М. : 1963. – 27 с. 6. Ивин Л. Н. Практические аспекты управления производственным процессом освоения новых изделий : обзор / Л. Н. Ивин. – М. : Нимаш, 1983. – 70 с. 7. Эшби У. Р. Введение в кибернетику / У. Р. Эшби ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1956. – 298 с. 8. Трифилова А. А. Управление инновационным развитием предприятия : монография / А. А. Трифилова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 175 с.

## КОНТРОЛІНГ ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Анотація. Розглянуто можливість застосування концепції контролінгу в антикризовому управлінні, визначено основні спільні риси концепції контролінгу та антикризового управління підприємством.*

*Аннотация. Рассмотрена возможность применения концепции контроллинга в антикризисном управлении, определены основные общие черты концепции контроллинга и антикризисного управления предприятием.*

*Annotation. The possibility of applying the concept of controlling in crisis management and the basic common features of the concept of controlling and crisis management are reviewed.*

*Ключові слова: контролінг, криза, антикризове управління, інформаційно-аналітичне забезпечення менеджменту.*

В умовах нестабільного стану національної економіки велика кількість підприємств зіштовхнулися з негативними проявами кризових явищ, перед керівниками і власниками підприємств стала проблема пошуку і впровадження на практиці дієвих методів управління. За останні роки все більшого значення набуває антикризове управління підприємством (АУП), пошук і впровадження антикризових інструментів та підходів в управлінні підприємствами. У зв'язку з цим сформувалося певне коло проблем теоретичного та прикладного характеру, що потребують ґрунтовного дослідження і вирішення, зокрема активізувався процес пошуку альтернативних методів та інструментів подолання кризи, систем техніко-економічних показників, що сигналізували б про потребу безпосереднього переходу до АУП. Однією з альтернативних концепцій, що може бути використаною в антикризовому управлінні, на думку автора, є контролінг як система інформаційно-аналітичної підтримки процесу управління підприємством.

Проблемам синтезу концепції контролінгу та АУП присвячені публікації таких науковців, як: Коротков Е. М., Нікітіна Н., Стефаненко М. М., Тельнова А. В., Терещенко О. О., Цигилик І. І., Штангрет А. М., Яковлев Ю. П. У роботах окремих авторів наголошується на можливості використання контролінгу в АУП, але ґрунтовної розробки названі вище проблеми поки що не отримали. Окремо слід відзначити публікацію Н. Нікітіної [1], де автор зупиняється на визначенні ролі стратегічного контролінгу в антикризовому фінансовому управлінні та робить висновок, що стратегічний контролінг як механізм реалізації фінансової політики та антикризової фінансової стратегії забезпечить пошук і вибір альтернативних фінансових й управлінських рішень на базі нової концепції, в основі якої міститься антикризовий фінансовий образ мислення управлінців. Недоліком роботи [1] є те, що автор зупиняється лише на фінансовій складовій антикризового управління, тим самим залишаючи поза увагою інші підсистеми підприємства. На погляд автора, підсистема контролінгу на підприємстві виконує ширші функції, зокрема включає в себе стратегічний моніторинг на основі відстеження відповідних прогностичних показників зовнішнього та внутрішнього середовищ і бере участь не тільки у контролі виконання планових показників, а й у створенні відповідних планів (стратегічних, оперативно-тактичних) та їх коригуванні.

Метою дослідження є визначення особливостей контролінгу як міжфункціональної підсистеми управління підприємством та необхідності інтеграції контролінгу в систему АУП.

В умовах спаду економічної активності та розвитку кризових явищ усе більшого значення для забезпечення стабільного функціонування набуває антикризове управління на підприємствах. Основними спільними рисами визначення поняття АУП у роботах [2 – 7] є: невідворотність настання кризових явищ; необхідність передбачення кризових явищ; вихід з кризового стану та мінімізація негативних наслідків, що можливо за допомогою відповідних управлінських впливів; антикризове управління, яке має забезпечувати функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Різниця у формулюванні і трактуванні поняття АУП різними авторами обумовлені множинністю об'єктів управлінського впливу. В АУП специфічним об'єктом є кризи різного типу. Криза – крайнє загострення суперечностей розвитку; наростаюча небезпека банкрутства, ліквідації; розузгодження в діяльності економічної, фінансової та ін. систем; переломний момент у процесах змін [3, с. 415]. Велика кількість та якісні відмінності об'єктів впливу АУП обумовлюють спеціальний інструментарій вирішення проблем у межах об'єктів впливу. Усі кризи пов'язані: настання однієї з переліку локальних криз (за умови здійснення неадекватного або не здійснення управлінського впливу взагалі) може призвести до системної, стратегічної кризи, ліквідації підприємства, отже, потрібен системний підхід до АУП. Усі наведені вище особливості АУП обумовлюють важливість підтримки процесів постійного стратегічного моніторингу, реєстрації, аналізу та прогнозування змін зовнішнього, проміжного й внутрішнього середовищ у реальному масштабі часу, розробки і коригування стратегічних та оперативно-тактичних планів відповідно до таких змін. На думку автора, підтримку таких процесів може забезпечити контролінг як інформаційно-аналітичну систему підтримки управління, яка має забезпечувати безперервний процес планування (стратегічного, оперативно-тактичного) та контролю за досягненням поставлених цілей, з метою адаптації підприємства до змінюваних умов динамічного середовища й успішного його функціонування в довгостроковому періоді. Контролінг через системний підхід до аналізу діяльності підприємства забезпечує: координацію здійснення адекватних управлінських впливів щодо досягнення оперативних та стратегічних цілей підприємства; створює інформаційну систему забезпечення прийняття управлінських рішень на основі релевантної інформації про зовнішнє, проміжне,



внутрішнє середовище; здійснює підтримку процесів стратегічного та оперативно-тактичного планування. Особливої уваги, на погляд автора, заслуговує трактовка таких об'єктів контролінгу, що виходять за межі підприємства. До таких об'єктів треба відносити сукупність контрактів зі споживачами, постачальниками, партнерами та ін. Аналізуючи інструменти, що використовуються в системі АУП, та методи і інструменти контролінгу, наведені у роботі [9], доходимо висновку, що у діяльності підсистеми АУП та контролінгу використовуються схожі, часто ідентичні інструменти. Специфіка їх використання на різних етапах антикризового управління підприємством (передкризовий, кризовий, посткризовий) буде залежати від того, яка саме криза є об'єктом впливу (локальна, системна, стратегічна), наявності фахової підготовки кадрів для використання певних інструментів та ін. Це обумовлено схожістю об'єктів впливу і взаємодії АУП та контролінгу (функціональні підсистеми підприємства й кризові явища, що в них виникають; контролінг може розширити сферу об'єктів впливу, наприклад, через установлення відповідних комунікацій у безпосередньому оточенні, як уже зазначалося, контракти зі споживачами, постачальниками та ін.), стратегічною цільовою направленістю обох підсистем – забезпечення виживання та ефективної діяльності підприємства в динамічному середовищі у довгостроковому періоді (АУП та стратегічний контролінг). На думку автора, міжфункціональна підсистема контролінгу має виступати центром збору та аналізу інформації, що надходить із зовнішнього, внутрішнього, проміжного середовища. За допомогою відповідних інструментів стратегічного та оперативного контролінгу дана інформація має надаватися керівникам для визначення управлінських дій у межах АУП для недопущення кризи, виходу з кризи, мінімізації негативних наслідків кризи.

Проведені дослідження дають змогу зробити такі висновки: множинність об'єктів впливу АУП обумовлює різноманіття інструментів АУП; контролінг як міжфункціональна підсистема інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень використовує схожі інструменти, часто ідентичні з інструментами, що використовуються в межах АУП; АУП та контролінг мають спільну направленість на забезпечення виживання і ефективної діяльності підприємства в динамічному середовищі у довгостроковому періоді.

Подальші дослідження повинні бути пов'язані з: дослідженням стратегічного контролінгу як основної складової АУП; розробкою методичних основ упровадження підсистеми стратегічного контролінгу у систему антикризового управління підприємством; розробкою методологічних засад вибору інструментів управлінського впливу, які б відповідали специфіці підприємства, його оточення, прояву кризових явищ.

**Література:** 1. Никитина Н. Стратегический контроллинг как эффективный механизм системы антикризисного финансового управления / Н. Никитина // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 2. – С. 53–60. 2. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы : научное издание / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридид, А. Л. Колос. – Харьков : ООО "Модель Вселенной", 2001. – 452 с. 3. Антикризисное управление / под ред. Короткова Э. М. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 432 с. 4. Методы антикризисного управления по слабым сигналам : монография / [Ю. Г. Лысенко, Р. А. Руденский, Л. И. Егорова и др.]. – Донецк : Юго-Восток, 2009. – 195 с. 5. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник, НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с. 6. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с. 7. Гусева И. Б. Инструментальная база контроллинга / И. Б. Гусева // Контроллинг. – 2007. – № 24. – С. 20–29.

УДК 658.15.012.2 (477)

**Юсвалієва А. В.**

## **ПЛАНУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ**

*Анотация. Узагальнено підходи до сутності планування розвитку підприємства. Обґрунтовано доцільність планування фінансової безпеки суб'єкта господарювання як основної функції ефективного управління.*

*Аннотация. Обобщены подходы к сущности планирования развития предприятия. Обоснована целесообразность планирования финансовой безопасности предприятия как основной функции эффективного управления.*

*Annotation. The approaches to enterprise development planning are summarized. The role of planning of the financial safety as the main function of the efficient management is grounded.*

*Ключові слова: управління, планування, планування фінансової безпеки суб'єкта господарювання.*

У сучасних умовах постіндустріального суспільства переважна більшість вітчизняних підприємств перебувають у фінансово нестійкому та навіть кризовому стані, однією з головних причин чого є низька ефективність управління ними. Суттєвим фактором зниження ефективності управління є відсутність



дієвих концепцій та прикладних методів планування в вітчизняній економічній науці, які б спростили процес управління розвитком суб'єкта господарювання та підвищили його прибутковість як в короткостроковому, так і в перспективному періодах. Проблема розвитку планування як науки та як практичної діяльності суб'єкта господарювання займалися та продовжують присвячувати свої наукові праці такі вчені-економісти, як А. Богатирьов, В. Іванова, І. Коркуна, А. Наливайко, О. Орлов, Г. Тарасюк, Н. Чумаченко та ін. На жаль, на сьогоднішній день більшість питань залишаються дискусійними, що зумовлено недостатньою розробкою за умов ринкової економіки та постіндустріального суспільства.

Метою статті є наукове обґрунтування теоретичних аспектів планування фінансової безпеки підприємства.

В Україні з переходом до ринкової економіки процесу планування не надається необхідна увага, що призводить до неоправданих та непередбачених фінансових втрат. Вихід на вітчизняний, а особливо прогресивний міжнародний ринок без чіткого плану, – запорука низького рівня фінансової стійкості, кризового стану та банкрутства. Для формування чіткого уявлення щодо змісту і сутності планування систематизовані та подані в таблиці підходи до визначення зазначеного поняття.

Таблиця

**Визначення змісту і сутності поняття "планування"**

№ п/п	Сутність підходу	Родові поняття	Автор, рік, джерело
1	Планування – досягнення цілей при визначеній програмі дій, якою керівник повинен керуватись	Програма дій	С. Янг, 1972 р., [1, с. 118]
2	Планування – робота, свідомо вписана в поточну діяльність організації та маюча за мету об'єктивне врахування майбутнього	Поточна робота	У. Кінг, Д. Келанд, 1991 р., [2, с. 59]
3	Планування – провідна функція управління, що складається з розробки та прийняття рішень, визначаючих цілі діяльності підприємства і шляхи їх досягнення – обсяги, номенклатуру та терміни виробництва продукції, його ресурсне і мотиваційне забезпечення	Провідна функція управління / прийняття рішень	Богатирьов А. М., Бутенко А. І., Кузнецова І. О., 2003 р., [3, с. 16]
4	Планування – системний процес управління підприємством, процес передбачення майбутнього, розробки та обґрунтування цілей, визначення найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні усіх складових потенціалу підприємства з метою отримання результатів відповідно умовам середовища, у якому воно здійснюється	Процес управління / передбачення	Тарасюк Г. М., 2006 р., [4, с. 43]
5	Планування – це фактично засіб попередження помилкових дій, скорочення кількості невикористаних можливостей, активного пристосування об'єкта планування до зовнішніх умов	Засіб попередження	Іванова В. В., 2008 р., [5, с. 5]
6	Планування – центральна ланка управління і один із засобів, за допомогою яких керівництво забезпечує ціле направлене зусилля всіх членів колективу на досягнення загальних цілей	Центральна ланка управління / засіб досягнення цілей	Грабовецький Б. Є., 2010 р., [6, с. 11]

З таблиці видно, що погляди на сутність і зміст поняття "планування" змінювались з плином часу і з трансформацією економічної ситуації у світі та Україні зокрема. З часів надбання економічного змісту зазначене поняття розглядалось як чіткий план дій, дотримання якого було обов'язковим на кожному етапі розвитку підприємства, пізніше відбулося виділення планування в ключову функцію управління. Розробка та дотримання плану ефективного розвитку підприємства сприяє цільовому і більш повному використанню ресурсів, зниженню витрат, накопиченню капіталу, максимізації прибутку та, як результат, якісному задоволенню потреб суспільства.

Залежно від масштабів сформованих цілей, періоду їх реалізації та системи планування розвитку підприємства при розробці планів необхідно враховувати класифікації планування [1 – 8], які узагальнено та наведено на рисунку. Доцільно зауважити, що ефективність розробки та реалізації плану суттєво залежить від наявності можливості розвитку суб'єкта господарювання у взаємозв'язку з вимогами часу. В результаті аналізу економічної літератури встановлено, що дотримання зазначеного взаємозв'язку та відпрацювання ефективної адаптивної реакції на зміни середовища (зовнішнього, внутрішнього) можливе за умов здійснення саме стратегічного планування. Адже стратегія – це узагальнена модель довгострокового курсу дій у вигляді сукупності визначених перспективних цілей (пріоритетів) і способів (рішень) їх досягнення, у якій зіставлено поставлені цілі та можливості їх реалізації [7, с. 74].



Рис. Види планування

На думку М. Ермошенко, особливу увагу під час здійснення стратегічного планування слід зосереджувати на стратегічному плануванні безпосередньо фінансової безпеки, оскільки однією з переваг цього процесу є отримання синергетичного ефекту, який виникає завдяки системному поєднанню чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність управління розвитком підприємства (посилення позитивних і послаблення негативних), принципів, форм, методів, наукових підходів, економічних і правових механізмів, які мають забезпечувати належний рівень фінансової безпеки [7, с. 76]. На думку І. Бланка, планування фінансової безпеки становить процес розробки системи планів і планових (нормативних) показників щодо забезпечення захисту фінансових інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз і створення необхідних фінансових передумов його стійкого зростання в майбутньому періоді [8, с. 141].

Виникнення необхідності адаптації до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища зумовлює загострення уваги до процесу планування фінансової безпеки підприємства. Створюються особливі умови для виділення в самостійну категорію ринкової економіки категорії планування фінансової безпеки суб'єкта господарювання.

Основними факторами актуалізації формування категорії планування фінансової безпеки підприємства слід вважати:

- максимізацію ролі фінансів у загальній системі господарювання;
- постійне підвищення об'єктивних потреб суб'єкта господарювання на усіх етапах його фінансового розвитку;
- розширення напрямів діяльності підприємства за умов розширення співпраці з партнерами та конкурентами;
- підвищення невизначеності в досягненні тактичних цілей та стратегічної місії;
- мінливість внутрішнього та зовнішнього середовища.

Формування окремої групи принципів планування саме фінансової безпеки є додатковою умовою виділення в самостійну категорію ринкової економіки категорії планування фінансової безпеки суб'єкта господарювання. До класичних принципів, які доцільно застосовувати при плануванні фінансової безпеки таких, як єдність, безперервність, гнучкість та точність, слід додати принцип ситуативності (зниження ступеня невизначеності в перспективному періоді), системності (врахування взаємозалежності між структурними підрозділами), адаптивності (приспосовування до зміни внутрішнього і зовнішнього середовища), зворотного зв'язку (коригування плану відповідно до фактичних фінансових результатів діяльності підприємства) та науковості (планування повинно базуватись на достовірній інформації, здійснюватись на основі передових наукових досягнень). Дотримання зазначених принципів суттєво знизить вірогідність отримання негативних результатів планування фінансової безпеки підприємства як нової функції управління розвитком підприємства, та окреслити характер планової діяльності підприємств будь-якої галузі і форми власності.

Отже, доцільність планування фінансової безпеки в управлінні розвитком суб'єкта господарювання головним чином пояснюється тим, що воно пов'язує фінансово-економічні, соціальні, політичні процеси з реалізацією стратегічних фінансових інтересів, а також внутрішнє і зовнішнє середовище з адаптивністю управлінських рішень до сучасних вимог постіндустріального суспільства.

Таким чином, у результаті дослідження одержано подальший розвиток поняття "планування" шляхом узагальнення підходів вчених-економістів до визначення сутності зазначеного поняття. Встановлено, що саме процесу планування фінансової безпеки суб'єкта господарювання належить ключова роль у процесі управління його розвитком.

---

**Література:** 1. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг. – М. : Сов. радио, 1972. – 248 с. 2. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М. : Прогресс, 1991. – 392 с. 3. Богатирьев А. М. Планирование деятельности предприятий харчовой промышленности в условиях рынка : монография / А. М. Богатирьев, А. І. Бутенко, І. О. Кузнецова. – Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України ОНАХТ, 2003. – 274 с. 4. Тарасюк Г. М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством : монографія / Г. М. Тарасюк. – Житомир : ЖДТУ, 2006. – 212 с. 5. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан та перспективи розвитку : монографія / В. В. Іванова, Г. М. Сидоренко-Мельник, А. А. Фастовець, І. В. Юрко. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2008. – 157 с. 6. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2008. – 171 с. 7. Ермошенко М. М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : монографія / М. М. Ермошенко, К. С. Горячова. – К. : Національна академія управління, 2010. – 232 с. 8. Бланк І. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 787 с.

УДК 656.025.22

**Письмак В. О.**

## **ВПЛИВ ЗМІНИ ІНКОТЕРМС НА ЗАКУПІВЕЛЬНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто основні зміни в Інкотермс 2010 року, виявлено основні фактори впливу нової редакції правил на закупівельну діяльність підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены основные изменения Инкотермс 2010 года, выявлены основные факторы влияния новой редакции правил на закупочную деятельность предприятия.*

© Письмак В. О., 2011



*Annotation. The basic changes in Incoterms 2010 are considered, key factors affecting the new edition of the rules on the procurement activities of the enterprise are identified.*

*Ключові слова: Інкотермс, закупівельна діяльність, договір поставки.*

Успішний розвиток закупівельної діяльності в сучасних умовах господарювання базується на чіткій нормативно-правовій базі. Усе частіше українські підприємства виходять на міжнародний рівень, придбаваючи необхідні товари в пошуках найбільш прийнятних умов, тому задля полегшення ведення закупівель у рамках міжнародної діяльності використовується визнаний у всьому світі державними органами та підприємствами збірник правил Інкотермс (INCOTERMS – International Commercial Terms). На даний момент застосування правил Інкотермс в Україні регулюється Наказом Президента України "Про застосування Міжнародних правил інтерпретації комерційних термінів" № 567/94 від 4 жовтня 1994 року та ст. 265 "Договір поставки" Господарського кодексу України, а також Положенням про зовнішньоекономічний договір (контракт) [1; 2]. Міжнародні правила тлумачення торгових термінів або базисні умови постачання видаються Міжнародною організацією торгівлі з 1936 року [3]. Їх створення було викликано існуючою невизначеністю різної інтерпретації торговельних термінів у різних країнах, а також неоднозначним трактуванням їх змісту судами. Основною функцією базових умов постачання є регулювання та визначення обов'язків продавця та покупця стосовно поставки товарів, перехід ризиків, виконання робіт із завантаження та розвантаження, митних та договірних нюансів.

З періодичністю десять років правила Інкотермс піддаються перегляду через зміни, що відбуваються на глобальному ринку, а також зміни в економічній, юридичній, інформаційній та технологічній сферах. Так, з 1 січня 2011 року вступив у силу новий збірник правил, що передбачає одне з головних нововведень – поділ усіх міжнародних торговельних термінів на 2 групи: терміни, що використовуються при перевезенні будь-яким видом транспорту, та ті, що використовуються при морському та водному транспорті (на відміну від редакції правил 2000 року, у якій всі терміни поділяються на основні 4 групи: "E" – придбання товару на власній території продавця, "F" – доставка товару продавцем перевізнику, зазначеному покупцем, "C" – продавець відповідає за доставку, але не несе ризик втрати чи пошкодження товару, "D" – продавець несе всі витрати та ризики, пов'язані з доставкою товару в країну призначення). Таке бачення термінів (за двома шкалами) дозволяє чітко розрізняти необхідні для використання поняття та уникнути плутанини, що виникала до 2010 року. Основними відмінностями нової редакції консолідації основних термінів є такі:

виключення 4 термінів (DAF – доставка до кордону, DES – поставка з судна, DEQ – поставка з пристані, DDU – поставка без сплати мита);

введення нових термінів (DAT – доставка до терміналу, DAP – доставка до місця, об'єднання DAF, DES, DDU). Зміна або консолідація термінів полегшить складання договорів із закупівель тим, що виявить вибір неправильних умов постачань серед існуючих термінів у правилах 2000 року видання, що раніше призводило до протиріч;

офіційне закріплення електронних документів на рівні паперових зі згоди сторін. Таке спрощення подання інформації викликано у зв'язку з розумінням зростаючої ролі електронної документації. Для здійснення закупівельної діяльності електронний документообіг скорочує час на подання інформації і тим самим полегшує процес оформлення документів;

нові правила застосовуються як для міжнародної, так і для внутрішньої торгівлі (у рамках держави та інтеграційних об'єднань), що свідчить про широку сферу застосування.

в Інкотермс 2010 року досить чітко розглянута практика перепродажу. В терміни FCA, FOB, CPT, CIP, FAS, CFR та CIF були внесені зміни, які передбачають, що продавець усередині ланцюга продажу має обов'язок "забезпечити відвантаження товарів", а не "відвантажити" товар. Роз'яснення відповідальності та обов'язків у процесі перепродажу дасть змогу уникнути можливих суперечок та конфліктів з покупцями товарів.

Таким чином, нова редакція Інкотермс 2010 року враховує більшість сучасних тенденцій у сфері закупівель, тим самим полегшуючи діяльність підприємств та сприяючи униканню конфліктних ситуацій. До того ж у разі виникнення таких, новий збірник правил направлений на швидше вирішення непорозуміння у судових установах. Головним є детальне ознайомлення співробітників підприємств, що займаються закупівельною діяльністю, з новим збірником правил Інкотермс, враховуючи зміну змісту "старих" термінів.

---

**Література:** 1. Наказ Президента України "Про застосування Міжнародних правил інтерпретації комерційних термінів" за № 567/94 від 04.10.1994 р. // Офіційний вісник України. – 1994. – № 23. – С. 857–868. 2. ІНКОТЕРМС. Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати (редакція 2000 року) // УК. – 2002. – № 63. 3. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник / І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман ; за ред. І. В. Багрової. – К. : ІНЛ, 2004. – 344 с.

## АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто сутність поняття "рівень розвитку персоналу". Викладено результати дослідження щодо аналізу сучасних методів оцінки рівня розвитку працівників підприємства.*

*Анотация. Рассмотрена сущность понятия "уровень развития персонала". Изложены результаты исследования по анализу современных методов оценки уровня развития работников предприятия.*

*Annotation. The essence of concept "the level of staff development" is considered. The results of research on analysis of modern methods of evaluation of employees are presented.*

*Ключові слова: рівень розвитку персоналу, метод и оцінки рівня розвитку персоналу підприємства.*

Для сучасних підприємств як передової ланки економіки країни актуальною проблемою у сфері менеджменту є не тільки визначення дієвих напрямів розвитку персоналу, повне розкриття здібностей та компетенцій працівників, але й оцінка рівня їх розвитку як кінцевий показник ефективності функціонування і стратегії управління персоналом й усього підприємства в цілому. Безумовно, вивчення теоретичних аспектів раціонального використання можливостей кадрового потенціалу та його навчання як основи успішного розвитку персоналу є важливим, але в економічному розумінні визначення рівня розвитку працівників – це один із найважливіших показників ефективності діяльності підприємства, а отже, і дієвий інструмент у руках керівництва за умови, коли існує якісно розроблена методика його розрахунку, яка має бути адаптованою та правильно використовуватися в межах конкретного підприємства.

Незважаючи на актуальність зазначеної проблеми, питання оцінки рівня розвитку працівників є недостатньо висвітленим як у наукових дослідженнях, так і у практиці менеджменту вітчизняних підприємств, проте дане питання підіймалося у працях таких вчених, як: Доронін А. В., Сатушева К. В., Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М., Турило А. М., Адаменко М. В., Е. Майо, М. Армстронг, Савченко В. А., Ніколаєнко В. О., Янковська А. А. та ін. Але, на жаль, досі не існує одностайності думок вчених щодо визначення сутності рівня розвитку працівників та переліку тих показників, що мають увійти до системи якісно-кількісної оцінки рівня розвитку персоналу підприємства.

З огляду на це, метою на писання даної статті є визначення сутності рівня розвитку персоналу підприємства та аналіз існуючих методів його оцінки.

Слід зазначити, що використання на практиці такого показника, як рівень розвитку персоналу, на думку автора, є необхідною умовою ефективного функціонування системи стратегічного управління підприємства, оскільки правильне визначення системи показників щодо розвитку працівників та їх узагальнюючий аналіз дає змогу вищій ланці управління скоординувати діяльність підприємства у належному напрямі та спланувати відповідні заходи щодо вибору ефективних методів розвитку власних працівників. Отже, рівень розвитку персоналу можна визначити як комплексний інтегральний показник поточного стану професійно-кваліфікаційного рівня та особистих компетенцій персоналу, які необхідні для виконання нових виробничих функцій, формування і планування кадрового резерву, кар'єрного просування й удосконалення організаційної культури персоналу, що дозволить реалізувати стратегічні цілі діяльності підприємства.

На жаль, у сучасних реаліях управління не існує ідеального та абсолютно справедливого показника чи системи показників, здатних відобразити реальний рівень розвитку персоналу, тому не випадково постійно виникають питання щодо вибору правильної системи показників рівня розвитку персоналу, а також визначення критеріїв їх оцінки. Отже, доцільним стає всебічний аналіз застосованих у світовій та вітчизняній практиці підходів щодо визначення рівня розвитку персоналу підприємства. Так, найбільш розповсюдженими та популярними серед керівництва сучасних підприємств методами оцінки рівня розвитку персоналу є метод тестування, у тому числі психологічного [1], та метод експертних оцінок [2]. Безумовно, до переваг зазначених методів слід віднести універсальність і розповсюдженість, простоту й економічність відповідно. Проте існує значний перелік недоліків, а саме: тестування потребує залучення професійних психологів, здатних інтерпретувати результати, та значних витрат часу; його трудомісткість і дороговизна обмежує використання лише достатньо великими та фінансово успішними підприємствами, а результати психологічного тестування у будь-якому разі мають прогностичний, тобто імовірнісний, характер. Метод експертної оцінки носить суб'єктивний характер і не дає стовідсоткової впевненості в отриманих результатах, а також виникає загроза збереження конфіденційності результатів експертизи.

Сучасна практика [3 – 8] нараховує безліч підходів до оцінки рівня розвитку персоналу, вивчення та аналіз яких у межах написання даної статті є вкрай актуальним. Так, В. Савченко [3] схильний вважати, що рівень розвитку працівника може бути представлений його професійно-кваліфікаційним рівнем, який слід визначати за переліком об'єктивних ознак: освіти, кваліфікації, стажу роботи за фахом та активності участі у системі безперервного підвищення професійної майстерності, причому застосовувати даний набір ознак слід за їх питомою вагою, а також за допомогою певного комплексу економічних показників.



На думку автора, запропонований метод є більш загальним та універсальним, тобто може використовуватися для оцінки стану економічної діяльності підприємства в цілому, одні ж визначення рівня розвитку персоналу потребує конкретних спеціалізованих показників, здатних охарактеризувати поточний стан та майбутні стратегічні орієнтири розвитку персоналу підприємства окремо.

Особливий підхід до оцінки індивідуальних здібностей працівників, що свідчать про рівень їхнього розвитку та їх внесок у кінцевий результат діяльності підприємства, представлено в іншій науковій праці [4], автор якої наголошує, що для зручності оцінки доцільно розробити спеціальну атестаційну таблицю, яка повинна відображати специфіку роботи фахівців конкретного підрозділу підприємства. Запропонована науковцем модель має у своєму складі певний перелік параметрів, а саме: якості *i*-го працівника, обрані критерії (професійні знання та навички, виробничий досвід і відповідальність, готовність працювати й персональні характеристики), ознаки критеріїв, рівні оцінок ознак та вагомі коефіцієнти. Таким чином, запропонована модель та методика розробки атестаційної таблиці має стати у нагоді керівництву підприємства при вирішенні певних завдань під час проведення регулярної атестації персоналу.

Цікавою є також точка зору деяких вчених на значущість показників, що є вирішальними при визначенні рівня розвитку персоналу. Так, А. Турило та М. Адаменко [5] схильні вважати, що в єдиній системі стратегічного розвитку працівника та підприємства головне мі ще відводиться показнику конкурентоспроможності, тоді як автори у роботі [6] пропонують оцінювати рівень розвитку персоналу за допомогою показника ефективності навчання персоналу. Інші вчені у джерелі [7] вважають, що розвиток працівників підприємства доцільно розглядати як систему, що містить критерії оцінки її ефективності. Власну думку з цього приводу має Л. Ніколаєнко [8], який виділяє окрему низку показників розвитку працівників, які пропонує розділити на дві групи. До першої автор відносить статистику професійного навчання, а друга група показників розвитку персоналу, на думку вченого, має охоплювати кваліфікаційне просіювання.

На погляд автора, оцінити результативність професійного розвитку персоналу лише через розрахунок прирости фінансових, економічних та виробничих показників не є повністю правильним, оскільки вони зазвичай відображають кінцеві результати діяльності всього підприємства і не дозволяють визначити рівень розвитку конкретного працівника чи підрозділу підприємства. А тому використання запропонованої системи статистичних показників у сучасних умовах є доцільним за умови виникнення потреби керівництва в обґрунтуванні загального економічного та соціального ефектів розвитку персоналу.

Досить цікавий метод оцінки рівня розвитку працівників запропонував Е. Майо [9], який, вивчаючи розвиток інтелектуального капіталу, сформував балансовий звіт для його оцінки, тобто розробив перелік активів та пасивів людського капіталу підприємства.

Н. Федорова та О. Мінченкова у роботі [10], досліджуючи процес розвитку персоналу підприємства, розглядають такі методи оцінки його потенціалу: метод фіксації (дозволяє встановити факт наявності (відсутності) конкретного показника у працівника), метод порівняння (порівняння місця окремого працівника у загальному кадровому "списку" за певним критерієм) та метод моделювання (визначає вірогідність виконання працівником певних дій чи обов'язків після здобуття нових знань і навичок). Проте дані методи, на думку автора, мають певні недоліки, а саме: метод фіксації не дозволяє оцінити розвиток здібностей працівника в динаміці; метод порівнянь носить суб'єктивний характер при виборі критеріїв співставлення та оцінки кандидата; метод моделювання виключає можливість оцінити результати праці та професійно-особистісні фактори. Саме тому використання зазначених методів з метою оцінки рівня розвитку персоналу підприємства потребує додаткового інструментарію та залучення незалежних експертів.

Якщо звернутися до зарубіжного досвіду у сфері внутрішньфірмового навчання персоналу, то менеджери вищих ланок управління в США та Японії вже тривалий час є прихильниками використання спеціальних центрів оцінки, які покликані за допомогою залучення експертів та на основі спеціально розроблених тестів і вправ виявляти потенційні здібності працівників та проводити оцінку їхнього розвитку [11; 12]. У Франції широкого розповсюдження здобули кадрові фірми, які використовують у своїй роботі модульний підхід і циклічний метод навчання [13]. Кожен із запропонованих методів, використовуючи атестацію та співбесіду, дозволяє оцінити результати розвитку персоналу на необхідному для підприємства-замовника етапі й виявити подальшу потребу у навчанні як для працівника, так і для самого підприємства.

Підсумовуючи викладене вище, зробимо висновок, що визначити та оцінити рівень розвитку кадрового складу, його інноваційний потенціал та здатність до постійного самовдосконалення, розвитку творчих здібностей є трудомістким завданням для керівництва, але водночас його розв'язання є передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, його довготривалим джерелом та внутрішнім двигуном розвитку, запорукою підвищення ефективності та прибутковості його діяльності. Саме тому, на думку автора, слід приділяти особливу увагу оцінці розвитку персоналу та кількісному визначенню його рівня, тобто виникає нагальна потреба у формуванні системи показників, за допомогою яких можна описати цей процес та надати достовірну інформацію для оцінки рівня розвитку працівників підприємства. Також вивчення необхідних показників дозволить узагальнити їх у вигляді комплексного інтегрального показника та побудувати багатofакторну регресійну модель, яка дозволить виявити залежність між представленими показниками та обґрунтувати їх вплив на рівень розвитку персоналу підприємства в цілому, а це у свою чергу потребує подальшого вивчення.

---

**Література:** 1. <http://www.kczebra.ru>. 2. <http://www.slovari.yandex.ru>. 3. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. 4. Николаєнко В. О. Методи економіко-математического моделювання в стратегическом управлении персоналом / В. О. Николаєнко // Экономика и управление. – 2008. – № 4. – С. 17–24. 5. Турило А. М. Методичні засади економічної оцінки розвитку робочої сили / А. М. Турило, М. В. Адаменко // Академічний огляд. – 2003. – № 2. – С. 84–87. 6. Доронін А. В. Діагностика виробничих організацій у координатах рівня розвитку людських ресурсів і виробничої бази / А. В. Доронін, К. В. Сатушева

// Економіка розвитку. – 2008. – № 4 (48). – С. 77–81. 7. Стратегическое управление персоналом / Андриенко В. Н., Беликова Т. Ю., Голтвенко В. А. и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – Донецк : ООО "Юго-восток, Лтд", 2005. – 201 с. 8. Николаенко Л. Ф. Подбор статистических показателей относительно оценки системы управления персоналом / Л. Ф. Николаенко // Бизнес Информ. – 2007. – № 8. – С. 171–176. 9. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсам / М. Армстронг ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – VIII. – 328 с. – (Серия "Менеджмент для лидера"). 10. Федорова Н. В. Управление персоналом организации : учебное пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2005. – 416 с. 11. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / Верхоглядова В. І., Ільвіна С. Б., Іваннікова Н. А., Лавріченко О. В. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – 317 с. 12. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошин. – 6-е изд., перераб. и доп. (Серия "Библиотека журнала "Управление персоналом"). – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – 336 с. 13. Пушкарев Н. Ф. Кадровый менеджмент: зарубежный и отечественный опыт : учебн. пособие / Н. Ф. Пушкарев ; Росс. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. – М., 1996. – С. 63.

УДК 658.011.4

**Котлик А. В.**

## **ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ КЛЮЧОВИХ ПОНЯТЬ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗВ'ЯЗКІВ МІЖ НИМИ**

*Анотація. Розкрито сутність понять конкурентоспроможності, конкурентної позиції, конкурентного статусу, конкурентних переваг підприємства з позицій необхідності побудови взаємовигідних відносин з основними стейкхолдерами. Визначено зв'язок між вказаними поняттями.*

*Аннотация. Раскрыта сущность понятий конкурентоспособности, конкурентной позиции, конкурентного статуса, конкурентных преимуществ предприятия с позиций необходимости построения взаимовыгодных отношений с основными стейкхолдерами. Определена связь между указанными понятиями.*

*Annotation. The essence of enterprise competitiveness, competitive position, competitive status, competitive advantage notions are discovered from the point of view of necessity to build mutually beneficial relationships with key stakeholders. Relationship between the mentioned notions is defined.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна позиція, конкурентний статус, конкурентні переваги, стейкхолдери.*

Світова економічна криза наочно продемонструвала, що наявний економічний устрій потребує глибокого переосмислення і суттєвої перебудови. Причому таке переосмислення має охопити не лише макроекономічні процеси й інститути, ставши прерогативою урядів, фінансових регуляторів, міждержавних органів. Докорінному аналізу мають бути піддані також існуючі погляди на способи ведення бізнесу, поведінки і взаємодії суб'єктів економічних відносин, у тому числі конкурентної взаємодії як однієї з ключових сфер реалізації інтересів підприємства. А отже, дослідження й переосмислення теоретичних основ теорії конкурентоспроможності підприємства не втрачає своєї актуальності.

Незважаючи на те, що дослідженню проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства присвячені праці багатьох вітчизняних й зарубіжних вчених, зокрема Азоєва Г. Л., Іванова Ю. Б., Кузьміна О. Є., М. Портера, єдиного, поділюваного більшістю вчених підходу до визначення сутності базових понять у цій галузі не існує. Так, у роботі [1] на основі аналізу більше ніж 40 різних визначень конкурентоспроможності підприємства автором виділено 17 родових властивостей, що покладені різними авторами в його основу.

Доцільно погодитися з Піддубним І. О. і Піддубною Л. І. [2, с. 103–104], що конкурентоспроможність підприємства проявляється не в спроможності брати участь у процесі конкуренції, а в здатності досягати певних результатів, успіхів у конкурентних умовах. Схожу позицію висловлюють Іванов Ю. Б. та Найденко О. Є., які вважають узагальнюючою характеристикою конкурентоспроможності "здатність об'єкта дослідження ефективно виконувати свої функції в умовах формування конкурентного середовища" [3, с. 45].

На думку автора, конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язана з його здатністю задовольняти інтереси основних зацікавлених сторін – стейкхолдерів (клієнти, постачальники, співробітники, власники, держава тощо).

Обґрунтовуючи висунуту тезу, слід врахувати два основні аспекти взаємодії підприємства з зацікавленими сторонами. Перший аспект – прагматичний – пов'язаний з об'єктивною необхідністю для підприємства залучати певні ресурси для забезпечення власної діяльності. Такі ресурси знаходяться у зовнішньому середовищі підприємства й належать певним зацікавленим сторонам, що зумовлює необхідність установлення взаємовигідних відносин з ними. Другий аспект пов'язаний з тим, що основною метою діяльності підприємства сьогодні вважається його місія [4], яка відображає орієнтацію підприємства на задоволення інтересів широкого кола зацікавлених сторін. Так, П. Дойль наполягає на необхідності рівномірного, гармонійного, справедливого задоволення інтересів усіх основних зацікавлених сторін.



Зважаючи на сказане вище, автор пропонує визначити конкурентоспроможність підприємства як його здатність ефективно виконувати свої функції в умовах конкуренції, сприяючи гармонійному задоволенню інтересів основних зацікавлених сторін.

Багато дослідників, услід за М. Портером [5], вважають конкурентоспроможність підприємства відносною категорією, яка проявляється лише шляхом порівняння підприємств між собою. Автор не погоджується з такою точкою зору і вважає, що конкурентоспроможність підприємства відображає його внутрішні властивості, здатність досягати певних результатів в умовах конкуренції і має абсолютний вимір, а порівняння підприємств між собою за рівнем конкурентоспроможності надає можливість виявити їхню конкурентну позицію. Останню можна визначити як положення підприємства у певному просторі ознак відносно одного або кількох конкурентів. Такий простір може бути як одно-, так і багатовимірним. У випадку одновимірному простору параметром, що визначає конкурентну позицію підприємства, частіше за все обирається ринкова частка [6].

Дійсно, значна частина сучасних методик оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються повною мірою або переважно на показниках, які характеризують потенціал або результати діяльності підприємства, стан його зовнішнього середовища в абсолютному вимірі без будь-якого співставлення з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. І тільки порівняння значень такого показника для різних конкуруючих підприємств дозволяє визначити їхню конкурентну позицію відносно одне одного.

Таким чином, конкурентна позиція підприємства є відносною характеристикою, що дозволяє порівняти підприємство з його конкурентами за певними параметрами діяльності. Конкурентна позиція визначається конкурентоспроможністю як самого підприємства, так і його конкурентів. Вона набуває конкретної форми лише у певний момент (період) часу в порівнянні з певною сукупністю конкурентів, відображуючи становище, що фактично склалося на ринку.

Конкурентна позиція підприємства визначає його конкурентний статус, що становить "позицію фірми в конкуренції, ... своєрідний вимірник положення фірми на ринку" [7, с. 115].

Важлива роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства належить конкурентним перевагам. Автор погоджується з визначенням конкурентних переваг як позитивних відмінностей підприємства від конкурентів у деяких або в усіх видах діяльності, в іміджі та оточенні, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання – в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до змін оточення та умов конкурентної боротьби [8, с. 160]. Конкурентна перевага є відносною характеристикою, адже вона виникає лише у разі перевищення певних параметрів діяльності підприємства над відповідними параметрами діяльності конкурентів.

Конкурентні переваги впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, адже їх наявність дозволяє підприємству досягти високої ефективності виробничо-господарської діяльності. З іншого боку, високий рівень конкурентоспроможності підприємства дозволяє йому генерувати ресурси й створювати взаємовигідні зв'язки із зацікавленими сторонами, що сприяє створенню й посиленню його конкурентних переваг (рисунок).

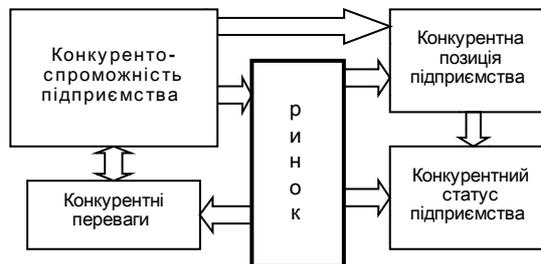


Рис. Основні взаємозв'язки між ключовими категоріями теорії конкурентоспроможності

Таким чином, ключові поняття теорії конкурентоспроможності мають бути чітко розмежовані за своєю сутністю, а центральне поняття – конкурентоспроможність підприємства – доцільно розглядати у площині необхідності для підприємства задоволення інтересів основних зацікавлених сторін. Подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на розробку методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства й підходів до розробки стратегій взаємовигідної взаємодії підприємства з власними стейкхолдерами.

**Література:** 1. Котлик А. В. Категоріальний апарат та системні властивості конкурентоспроможності підприємства / А. В. Котлик // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць : Спеціальний випуск "Економіка підприємства: теорія і практика". Ч. 1. – К. : КНЕУ, 2008. – С. 314–320. 2. Піддубний І. О. Теорія конкурентоспроможності: предметно-методологічні аспекти розвитку / І. О. Піддубний, Л. І. Піддубна // Економіка розвитку. – 2007. – № 2. – С. 102–106. 3. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : [монографія] / [за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, професора О. М. Тищенка]. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 384 с. 4. Дойль П. Менеджмент: стратегія і тактика / П. Дойль. – СПб. : Издательство "Питер", 1999. – 560 с. 5. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; [пер. с англ.]. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с. 6. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с. 7. Экономическая стратегия фирмы / [под ред. А. П. Градова]. – [2-е изд.]. – СПб. : Спец. лит., 1999. – 592 с. 8. Орлов П. А. Проблемы оценки та розвитку конкурентних переваг підприємств / П. А. Орлов, О. Ю. Іванова // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : [монографія]. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – С. 157–176.

## ДІАГНОСТИКА ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ

*Анотація. Визначено сутність стратегій поведінки працівників в умовах стресових ситуацій, основні підходи до діагностики стратегій копінг-поведінки, а також доведено доцільність її використання в практиці управління персоналом.*

*Аннотация. Определена сущность стратегий поведения работников в условиях стрессовых ситуаций, основные подходы к диагностике стратегий копинга-поведения, а также доказана целесообразность ее использования в практике управления персоналом.*

*Annotation. The essence of strategy of workers' behavior in the conditions of stressful situations is defined, the basic approaches to diagnostics of coping behavior strategy are determined, and also the expediency of its use in the practice of human resource management is proved.*

*Ключові слова: стресові ситуації, стратегії, копінг-поведінка працівників, опитувальник SACS С. Хобфолла.*

Розвиток ринкової економіки вимагає від підприємств усе більшої гнучкості у взаємодії із зовнішнім середовищем. Це означає, що діяльність їх персоналу повинна постійно збагачуватися і ускладнюватися. Постійні нестандартні ситуації в роботі, її інформаційна насиченість, а також протиріччя між необхідністю швидкого прийняття рішень в умовах недостатньої або надмірної інформованості призводять до хронічної втоми й професійних стресів. Вони, безумовно, позначаються на трудовій активності людини, якості її роботи. У стресовому стані у людини порушується координація рухів, логічність мови, уповільнюється перемикання уваги, комплексність і об'єктивність сприйняття критичної ситуації і т. д. Економічні витрати від проблем, пов'язаних зі стресами у професійній діяльності, складають близько 265 млрд євро щорічно для 15 держав Європейського Союзу [1]. У зв'язку з цим усе більш популярною стає проблема управління персоналом у стресових ситуаціях, що складаються на підприємстві, вивчення особливостей активності людини в подоланні емоційно-психічного навантаження, яка отримала назву копінг-поведінки. Проблеми пристосування до стресових ситуацій, виходу з них цікавлять і закордонних, і вітчизняних науковців, що обумовило збільшення робіт, присвячених копінг-поведінці. Однак багато проблем цього предмета наукового дослідження ще чекають на своє вирішення, а особливо потребують додаткових методичних розробок спеціалісти з управління персоналом.

Метою даної статті є визначення сутності й різновидів стратегій копінг-поведінки і визначення можливостей їх діагностики в практиці управління персоналом.

Що стосується поняття "копінг-поведінка", то за основу визначення її сутності доцільно скористатися думкою Р. Лазаруса і С. Фолкмана, які визначають копінг-поведінку як сукупність гнучких, динамічних поведінкових, когнітивних та емоційних зусиль людини, які спрямовані на подолання складних ситуацій, що вимагають більш наявних у неї ресурсів і регулюються за допомогою копінг-стратегій з використанням особистісних копінг-ресурсів та відповідних ресурсів середовища. Копінг-стратегії ці вчені визначають як засоби, які люди використовують для подолання життєвих проблем, пов'язаних із стресом [2].

Практика засвідчила, що на вибір працівниками копінг-стратегії впливає їх попередній досвід вирішення схожої проблеми, фізичне самопочуття в критичний момент, особистісні психологічні характеристики, емоційний стан. Звідси зрозуміло, що перелік таких стратегій буде значним. Для діагностики та підтримки копінг-стратегій підлеглих керівникам колективів доцільно орієнтуватися на певну їх класифікацію. Аналіз публікацій показав, що вчені обирають для такої класифікації різні ознаки. У деяких дослідженнях виділяються копінг-стратегії, спрямовані на емоції, оцінку, проблему. В інших розглядають копінг-стратегії, орієнтовані на пошук інформації і "закриті" для неї. Існує і поділ стратегій на продуктивні, відносно продуктивні і непродуктивні.

У даному дослідженні для діагностики стратегій подолання стресових ситуацій був використаний опитувальник SACS С. Хобфолла [3]. Він орієнтований на 9 моделей копінг-поведінки, а саме: асертивні дії, соціальна взаємодія, пошук соціальної підтримки, обережні дії, імпульсивні дії, ігнорування, маніпулятивні дії, асоціальні дії, агресивні дії. У дослідженні брали участь 30 респондентів. Їм було запропоновано в спеціальному аркуші відповідей оцінити за п'ятибальною якісно-кількісною шкалою (5 – так, правильно; 4 – швидше так, ніж ні; 3 – не знаю; 2 – швидше ні, ніж так; 1 – ні, зовсім не правильно) 54 твердження відносно поведінки в складних ситуаціях. Для діагностики копінг-стратегій і копінг-поведінки використовується ключ, наведений в табл. 1. За кожною субшкалою розраховується сума відповідно до номера твердження.

**"Ключ" для діагностики копінг-поведінки**

Субшкала моделі копінг-поведінки	Номери тверджень
Асертивні дії	1; 10; 19; 28; 37; 46
Соціальна взаємодія	2; 11; 20; 29; 38; 47
Пошук соціальної підтримки	3; 12; 21; 30; 39; 48
Обережні дії	4; 13; 22; 31; 40; 49
Імпульсивні дії	5; 14; 23; 32; 41; 50
Ігнорування	6; 15; 24; 33; 42; 51
Маніпулятивні дії	7; 16; 25; 34; 43; 52
Асоціальні дії	8; 17; 26; 35; 44; 53
Агресивні дії	9; 18; 27; 36; 45; 54

Оцінка орієнтації на вибір копінг-стратегій виконується за допомогою табл. 2.

Таблиця 2

**Показники копінг-стратегій**

Стратегії	Модель поведінки	Ступінь виразності моделей поведінки, сума балів		
		низький	середній	високий
Активна	Асертивні дії	6–17	18–22	23–30
Просоціальна	Соціальна взаємодія	6–21	22–25	26–30
	Пошук соціальної підтримки	6–20	21–24	25–30
Пасивна	Обережні дії	6–17	18–23	24–30
	Ігнорування	6–13	14–17	18–30
Пряма	Імпульсивні дії	6–17	16–19	20–30
Непряма	Маніпулятивні дії	6–16	18–23	24–30
Асоціальна	Асоціальні дії	6–14	15–19	20–30
	Агресивні дії	6–13	14–18	19–30

Аналіз результатів діагностики копінг-поведінки показав, що найбільш розповсюдженою серед працівників є пасивна стратегія у варіанті "Обережні дії", яка знаходить відображення в прагненні працівників уникати невдач, схильності до перестрашування, у тривалому пошуку і аналізі виважених рішень. Оцінка цієї моделі знаходиться на рівні 24 – 30 балів у 43 % працюючих. Середній рівень прийняття моделі поведінки "Обережні дії" є у 37 %, низький – у 20 % опитаних.

Одним із важливих завдань керівника є визначення стратегій поведінки працівників, які потребують підвищеної уваги. Активізація бажання підлеглих реалізувати саме ці стратегії в умовах стресу створить умови для швидкого відновлення працездатності колективу. Особливу тривогу з огляду на це викликає розповсюдження просоціальної та активної стратегій. Перша знаходить відображення в потребі міжособистісних стосунків, здатності до співробітництва й знаходження компромісів. До неї відноситься "Пошук соціальної підтримки", що означає вміння в складній ситуації знайти підтримку з боку оточуючих. Її оцінка знаходиться на рівні 25 – 30 балів, яка відповідає високому ступеню її визнання у 39 % опитаних, на середньому рівні вона знаходиться у 48 %, низькому – у 13 % працівників. Модель копінг-поведінки "Соціальна взаємодія" діагностує вміння вирішення проблем разом з іншими. Вона чітко виражена тільки у 37 % респондентів, 45 % опитаних мають середній ступінь виразності цього варіанта поведінки. Активній стратегії копінг-поведінки за варіантом "Асертивні дії", яка відображається у вмінні людини будувати стосунки бажаного змісту, віддають перевагу тільки 27 % (високий ступінь розвитку), 34 % (середній рівень), 39 % (низький рівень) опитаних. Тобто керівнику колективу слід звернути особливу увагу на формування у підлеглих бажання і вміння орієнтуватися на просоціальну й активну стратегії.

У цілому за результатами дослідження можна зробити такі висновки. Нагальною потребою в умовах об'єктивного розвитку психологічних навантажень на персонал є опанування керівниками інструментів діагностики копінг-поведінки підлеглих і вибору ними стратегій подолання стресу. Слід відмітити, що в першу чергу керівнику треба контролювати власні емоції й знаходити заходи, шляхи подолання напруження в стосунках з колегами і підлеглими. Подальші дослідження необхідно проводити в рамках навчання працівників застосуванню у робочому й повсякденному житті активної й просоціальної стратегій поведінки за допомогою інтерактивних методів.

**Література:** 1. Сидоров П. Синдром емоціонального вигорання [Електронний ресурс] / П. Сидоров // Медицинская газета. – 2005. – № 43. – С. 3. – Режим доступа : <http://health.mpei.ac.ru/sindrom.htm>. 2. Folkman S. Coping and Emotion / S. Folkman, R. S. Lazarus // Stress and Coping : an anthology. – N.Y. : Columbia University Press, 1991. – P. 207–227. 3. Водопьянова Н. Е. Психодиагностика стресса / Н. Е. Водопьянова. – СПб. : Питер, 2009. – 336 с.

## КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація. Визначено місце і роль кадрової політики в управлінні підприємством, уточнено основні завдання кадрової політики в управлінні підприємством, проаналізовано фактори вибору кадрової політики, узагальнено роль кадрової політики у формуванні управлінської стратегії підприємства.*

*Аннотация. Определено место и роль кадровой политики в управлении предприятием, уточнены основные задачи кадровой политики в управлении предприятием, проанализированы факторы выбора кадровой политики, обобщена роль кадровой политики в формировании управленческой стратегии предприятия.*

*Annotation. The location and role of personnel policy is determined in a management an enterprise, the basic tasks of personnel policy are specified, the factors of choice of personnel policy are analyzed, the role of personnel policy in forming of administrative strategy of enterprise is summarized.*

*Ключові слова: кадрова політика, завдання кадрової політики, фактори вибору кадрової політики, вимоги до кадрової політики.*

Інвестування в людські ресурси в умовах становлення ринкової економіки стає довгостроковим фактором конкурентоспроможності, виживання і розвитку підприємств. Найважливіша складова частина стратегічно орієнтованої політики організації – її кадрова політика, що визначає філософію і принципи, реалізовані керівництвом у відношенні людських ресурсів.

Питання кадрової політики розглядалися в роботах А. Кібанова, А. Єгошина, А. Колота, В. Савченка, Є. Маслова, С. Шекшені, І. Хентце, В. Весніна, Г. Щекіна, Г. Десслера та інших фахівців у сфері управління персоналом [1 – 6]. Але багато питань, у тому числі і загальні основи та місце кадрової політики в системі менеджменту персоналу, розглянуто фрагментарно. Метою даної статті є аналіз сучасних підходів до створення на підприємстві ефективної кадрової політики.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрову політику можна розглядати як у широкому, так і більш конкретному змісті. У широкому розумінні – це система усвідомлених і певним чином сформованих правил і норм, що приводять людський ресурс у відповідність з довгостроковою стратегією підприємства. У вузькому змісті – це набір конкретних правил, побажань і обмежень (найчастіше неусвідомлюваних), що реалізуються як у процесі безпосередніх взаємодій між співробітниками, так і у взаєминах між працівниками й організацією в цілому [1]. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження кількісного і якісного складу кадрів відповідно до потреб самої організації, вимог діючого законодавства й стану ринку праці, а також створення високопродуктивного і високопрофесійного відповідального колективу, здатного гнучко й адекватно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища [2; 4].

Ефективна кадрова політика, яка створює умови для раціонального використання кадрів на підприємстві, повинна бути:

складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;

гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого – динамічною, тобто коригуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;

економічно обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Сучасний підхід до кадрової політики – створення системи управління кадрами, що базується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами організації в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні організацією найкращих економічних результатів [1; 5; 6].

Основними завданнями кадрової політики є: своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації;

створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав та обов'язків громадян; формування і підтримка ефективної роботи підприємства; кадрові планування, тобто визначення поточної або перспективної потреби підприємства в персоналі відповідних професійно-кваліфікаційних категорій; розробка заходів щодо залучення та відбору персоналу; запобігання плинності кадрів і аналіз причин цього явища; створення постійно діючої системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;



здійснення систематичної атестації персоналу та забезпечення просування у службовій діяльності;

створення резерву для заміщення посад більш високого рівня внесення в кількісний та якісний склад робочої сили оперативних змін, яких вимагає запровадження новітніх технологічних процесів тощо.

Отже, слід сказати, що кадрова політика обґрунтовує необхідність використання на практиці тих або інших конкретних методів набору, розміщення і використання кадрів, але не займається детальним аналізом їхнього змісту й специфікою проведення практичної роботи з кадрами. В основі формування кадрової політики лежать аналіз структури персоналу, ефективність використання робочого часу, олол прогнози розвитку виробництва і ринку праці.

---

**Література:** 1. Кибанов А. Я. Основы управление персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 304 с. 2. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2001. – 346 с. 3. Веснин В. Р. Менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М. : Элит-2000, 2002. – 304 с. 4. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер с англ. – М. : Бином, 1997. – 431 с. 5. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / И. Хентце ; пер. с нем. Г. А. Рахманина. – М. : Международные отношения, 1997. – 664 с. 6. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. 7. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия: учебн.-практич. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – 3-е изд. – М. : Дело, 2002. – 272 с.

---

**Ковальова О. В.**

УДК 338.432: 631.1

## **СТИМУЛЮВАННЯ РИНКОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЄС**

*Анотация. Розглянуто заходи підтримки ринкової горизонтальної інтеграції в країнах ЄС.*

*Аннотация. Рассмотрены мероприятия по поддержке рыночной горизонтальной интеграции в странах ЕС.*

*Annotation. The measures of market horizontal integration support in the EU are considered.*

*Ключові слова: агропромислове виробництво, ЄС, об'єднання сільськогосподарських товаровиробників, стимулювання розвитку.*

Сьогодні світ стоїть на порозі масштабної продовольчої кризи, зумовленої стрімким зростанням попиту на продукти харчування на фоні процесів зменшення кількісно та погіршення якісно природно-ресурсної бази для їх виробництва. Підвищення суспільної цінності й ринкової вартості продовольства, будучи для споживачів негативними соціально-економічними чинниками, для національних аграрних економік стає новими можливостями. Розвинені країни світу успішно провадять політику експортної експансії та захисту інтересів національних товаровиробників. Їх досвід в умовах загальних "правил гри" поряд із вибором євроінтеграційного вектора зовнішньої політики України та необхідністю успішного позиціонування товарів національного виробництва на світовому ринку актуалізує питання адаптації механізмів урегулювання розвитку економіки до нових реалій.

Питання впливу європейської інтеграції на український аграрний сектор у силу практичної значущості та нагальності вирішення знайшли широке відображення в науково-практичних публікаціях таких науковців, як: Бородіна О. М., Власов В. І., Губені Ю. Е., Дем'яненко С. І., Зінчук Т. О., Кваша С. М., Могильний О. М., Пасхавера Б. Й., Прокопа І. В., Осташко Т. О., Саблук П. Т., Шубравська О. В. та ін. Разом з тим успішна практика країн ЄС щодо застосування специфічних методів урегулювання розвитку дрібнотоварного виробництва може бути корисною для України, де близько половини продукції сільського господарства виробляється в господарствах населення, що й визначило мету даної публікації.

Серед численних проблем розвитку національного аграрного ринку визначальним є те, що значна частина агропродукції виробляється в господарствах населення, що веде до проблем із забезпеченням належної якості продукції та формування достатніх за обсягом для реалізації партій продукції. Цей чинник поглиблюється нерозвиненістю кооперативних та інших об'єднань сільськогосподарських товаровиробників, якісно недосконалою та кількісно недостатньою інфраструктурою ринку. У цілому це погіршує конкурентоспроможність продукції, знижує дохідність дрібних та середніх сільськогосподарських виробників і викликає необхідність зміни підходів до державного регулювання розвитку аграрного ринку.

Ринкова інтеграція, будучи одним з основоположних чинників забезпечення конкурентоспроможності продукції, займає все більш значуще місце в економічній політиці країн з різним рівнем розвитку ринкових відносин. Країни Європейського Союзу, володіючи могутнім аграрним потенціалом, також не обходять увагою питання врегулювання горизонтальної і вертикальної інтеграції в агропродод-

---

© Ковальова О. В., 2011

вольчому секторі. При цьому політичний курс взято на підтримку та розвиток "горизонтальних об'єднань", учасниками яких є сільськогосподарські товаровиробники. Укрупнення виробництва замінюється укрупненням реалізації, що створює умови для забезпечення робочих місць у сільській місцевості та підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва.

У національних програмах розвитку сільських територій на 2007 – 2013 роки в частині "Поліпшення конкурентоспроможності сільськогосподарського і лісівницького секторів" (згідно з Розпорядженням Ради Європи (ЄС) № 1698/2005) у заходах, направлених на поліпшення якості сільськогосподарського виробництва й продукції, визначена підтримка організацій груп виробників. Стаття 35 згаданого Розпорядження вказує на те, що допомога повинна надаватися для підтримки створення і адміністративної діяльності груп виробників з метою: адаптації методів виробництва й продукції виробників, що є членами таких груп, ринковим вимогам; сумісного розміщення продуктів на ринку, включаючи передпродажну підготовку, централізований продаж і поставки по оптових закупівлях; установлення загальних правил інформування про продукцію, зокрема щодо збору урожаю й наявності продукції.

Згідно з Розпорядженням Ради Європи (ЄС) № 1698/2005 підтримка повинна надаватися за єдиною ставкою, річними виплатами протягом п'яти років з моменту визнання групи виробників тим з них, які офіційно визнані відповідними установами держав – членів ЄС – до 31 грудня 2013 року. Розмір підтримки повинен розраховуватися на основі річного ринкового виробництва групи, в рамках установленної максимальної межі. Відмітимо ту особливість, що в ЄС стимулюється формування і розвиток не певної організаційно-правової форми, а вид діяльності незалежно від організаційно-правової форми. При цьому підтримка надається організаціям товаровиробників, тобто первинній ланці у виробництві і реалізації агропродовольчої продукції.

У стимулюванні горизонтальної інтеграції і кооперації сільськогосподарських товаровиробників можна виділити такі напрями: підтримка діяльності маркетингових груп та організацій виробників плодоовочевої продукції.

Маркетингові групи – організації сільськогосподарських товаровиробників (юридичні особи), які формуються юридичними або/і фізичними особами, офіційно визнані певними установами країни-учасниць і відповідають необхідним критеріям. Організаційно-правова форма маркетингової групи – кооператив, асоціація, товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерне суспільство. Особливості формування та функціонування перерахованих організаційно-правових форм визначаються національним законодавством. Таким чином, маркетингова група – швидше статус, який придбаває організація сільськогосподарських товаровиробників, що дає право даному об'єднанню на отримання підтримки протягом п'яти років з моменту отримання статусу.

Критерії віднесення об'єднань до маркетингових груп можуть уточнюватися в кожній країні – учасниці ЄС, – але до загальних з них можна віднести: наявність не менше п'яти членів, приналежність до сільськогосподарської діяльності, вибір вузької спеціалізації (продукту, виручка від реалізації якого займає не менше 50 % у загальній виручці від реалізації), за якою об'єднання одержує статус маркетингової групи, реєстрація і визнання національними спеціально уповноваженими органами.

Загальні принципи стимулювання розвитку і функціонування маркетингових груп визначаються Розпорядженням Ради Європи (ЄС) № 1698/2005 від 20.09.2005 р. та Розпорядженням Комісії (ЄС) № 1974/2006 від 15.12.2006 р.

У країнах ЄС-15 до 65 % сільськогосподарській продукції реалізується через маркетингові групи, тоді як у нових країнах-учасницях існує брак організацій товаровиробників і проблема посередників.

Підтримка є виплатою засобів цільового використання на інвестиційні витрати, що показані в бізнес-плані групи у розмірі певного відсотка від виручки реалізації продукції спеціалізації маркетингової групи в переліку перших п'яти років після реєстрації: у тому випадку, якщо об'єми реалізації не перевищують 1 млн євро, то в 1 і 2 роки – 5 %, 3 – 4 %, 4 – 3 %, 5 – 2 %. На суму перевищення налічуються виплати в розмірі: 1 і 2 роки – 2,5 %, 3 – 2 %, 4 і 5 рік – 1,5 %, але в цілому не більше 100 тис. євро в перший та другий роки і відповідно не більше 80 тис. євро, 60 тис. євро і 50 тис. євро – в третьому, четвертому і п'ятому роках.

Організації виробників плодоовочевої продукції, хмелю, тютюну діють відповідно до Розпорядження Ради (ЄС) № 1234/2007 від 22.10.2007 р. Нормативно-правовими актами, що регулюють ринкові організації виробників плодоовочевої продукції, хмелю, тютюну, є Розпорядження Комісії (ЄС) № 1580/2007 від 21.12.2007 р.; № 687/2010 від 30.07.2010 р.; № 1913/2006 від 20.12.2006 р. Підтримка даної категорії об'єднань сільськогосподарських виробників здійснюється, виходячи з таких розрахунків: у перший і другий роки – 10 % виручки від реалізації, третій – 8 %, четвертий – 6 %, п'ятий – 4 % при об'ємі реалізації до 1 млн євро. Максимальна річна квота допомоги складає 100 тис. євро на організацію. На суму перевищення об'єму реалізації в 1 млн євро – у перший і другий роки – підтримка не надається, в третій – 4 %, четвертий – 3 %, п'ятий – 2 %. У країнах ЄС-15 через такі формальні організації виробників плодоовочевої продукції реалізується близько 40 % продукції. У нових країнах-учасницях – набагато менше, в деяких з них – до 3,5 – 4 %. Право одержувати підтримку в рамках загальної організації ринків плодоовочевої продукції надається як зареєстрованим маркетинговим групам плодоовочевої продукції, так і організаціям виробників плодоовочевої продукції.

Маркетингові групи, а також організації виробників плодоовочевої продукції можуть також клопотати про пільгові інвестиційні кредити і можуть користуватися доплатами до відсотків за кредитами на оборотну мету на загальних підставах. Національним законодавством можуть надаватися й інші пільги.

У деяких країнах ЄС традиційно розвинутий кооперативний рух. У даному випадку стимулюються ринкові процеси укрупнення реалізації за допомогою створення умов для розвитку певних кооперативних форм господарювання. Як видно, в політиці Європейського Союзу по відношенню до ринкової інтеграції існує акцент на підтримку дрібнотоварного виробника, нездатного самостійно достатньо успішно позиціонувати свою продукцію на ринку. При цьому застосовується змішаний підхід до регулювання, коли його об'єктом стають як ринкові процеси, так і окремі суб'єкти ринку. Що характерно, наявність обмежень розмірів виплат в умовах перевиробництва продукції виглядає виправданою, при цьому створення особливих умов для виробників плодоовочевої продукції визначається інтересами споживачів ринку ЄС. У процесі стимулювання ринкової інтеграції дрібнотоварних сільськогосподарських товаровиробників переслідуються як цілі соціальні – створення і закріплення робочих місць у сільській місцевості, так і економічні – підвищення конкурентоспроможності продукції таких виробників, і організація більш стабільних взаємостосунків у ланцюгу "виробник сільськогосподарської сировини – переробна структура".



Для українського агропромислового виробництва сьогодні гостро постало питання перегляду підходів до державної підтримки розвитку дрібнотоварного та середнього виробника, що зумовлене комплексом соціально-економічних чинників. Поряд із стимулюванням розвитку кооперації доцільно передбачити додаткові заходи, спрямовані на розвиток як ринкової діяльності, так і окремих форм господарювання, що дозволить використати конкурентний потенціал дрібнотоварного аграрного виробництва.

**Єрмоленко О. А.**

УДК 005.336.5

**Єрмоленко О. О.**

## ШЛЯХИ ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗЕРВІВ АКТИВІЗАЦІЇ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто структуру трудового потенціалу підприємства. Проаналізовано резерви активізації трудового потенціалу відповідно до запропонованої структури і надано рекомендації щодо їх використання.*

*Анотация. Рассмотрена структура трудового потенциала предприятия. Проанализированы резервы активизации трудового потенциала в соответствии с предложенной структурой и предложены рекомендации по их использованию.*

*Annotation. The structure of labour potential of enterprise is considered. Reserves of activation of labour potential are analyzed in accordance with the proposed structure and recommendations are given.*

*Ключові слова: потенціал, трудовий потенціал, кадровий потенціал, професійний потенціал, кваліфікаційний потенціал, організаційний потенціал, резерв, ресурс, кадровий резерв.*

Сучасні підприємства мають вести досить загострену конкурентну боротьбу для утримання своїх позицій на ринку. У цих складних умовах у більш вигідній позиції знаходяться ті підприємства, які мають додаткові можливості та резерви як економічні, так і соціальні.

Проблемою пошуку шляхів активізації трудового потенціалу займався багато вчених. Ця проблема досить актуальна як на рівні підприємства, так і на загальнодержавному рівні. Тому вчені Гриньова В. М., Красносова О. М., Верхоглядова Н. І., Іваннікова Н. А. та інші присвятили свої дослідження саме вирішенню питання ефективності управління трудовим потенціалом підприємства [1–4].

Термін "резерв" часто ототожнюють з такими поняттями, як "ресурс" та "потенціал". Так, у загальноприйнятому значенні резерв можна розуміти як джерело, звідки черпаються нові засоби, сили або запас чого-небудь на випадок негайної потреби [5].

Як відомо, трудовий потенціал підприємства багатогранний та складається з багатьох компонентів. Таким чином, необхідно визначити, які з них можуть приховувати ще не використані резерви (таблиця).

Таблиця

**Резерви активізації трудового потенціалу \***

Складові трудового потенціалу підприємства	Основні елементи	Можливі резерви
Кадровий потенціал	Професійні знання, вміння та навички	Досвідчені фахівці, випускники ВНЗів
Професійний потенціал	Пов'язаний із змінами у змісті праці під впливом НТП	Освоєння суміжних професій, вузька спеціалізація
Кваліфікаційний потенціал	Зростання вмінь, знань, навичок	Винаходи, промислові зразки, раціоналізаторські пропозиції, перекваліфікація, підвищення кваліфікації, самоосвіта
Організаційний потенціал	Висока організація і культура праці	Організація і охорона праці, ефективне співробітництво, корпоративна культура

\*Доповнено за роботою [6, с. 214].

© Єрмоленко О. А., Єрмоленко О. О., 2011



Слід зазначити, що реалізація майже всіх резервів потребує деяких капітальних вкладень. Тож керівники підприємств шукають "золоте" співвідношення затрати – дохід від проведення того чи іншого заходу щодо реалізації наявного резерву. Розглянемо більш докладніше кожен з можливих резервів.

Досвідчені фахівці у певній галузі для підприємства є дуже цінними і, як показує практика, таких спеціалістів обмаль. Отже, має вирішуватися питання відносно пошуку ззовні чи підготовка (підвищення кваліфікації, перекваліфікація та ін.) власних кадрів. І знов-таки постає питання матеріальних витрат на пошук, залучення та адаптацію залученого ззовні чи витрат на розвиток власного кадрового потенціалу. Порівняно доступним ресурсом поповнення трудового потенціалу підприємства можуть стати випускники ВНЗів. На їх адаптацію у колективі піде деякий час, але це кадри, які хочуть і можуть підвищувати свій професійний та освітній рівень, до того ж їх не потрібно перенавчати під особливості діяльності підприємства і витратити для цього додатковий час і кошти. На відміну від випускників ВНЗів, працівники, що давно отримали освіту (люди середнього та старшого середнього віку), як правило, не мають бажання здійснювати подальші освітні кроки.

Використання обох резервів формування кадрового потенціалу дасть можливість не лише вирішити нагальну кадрову проблему, але і сформувати кадровий резерв.

Таку складову трудового потенціалу, як професійний потенціал, можна пов'язати із змінами у змісті праці під впливом НТП, який обумовлює появу нових та відмирання старих професій, ускладнення і підвищення функціонального змісту трудових операцій [7]. Виходячи з наведеного вище, резервом активізації трудового потенціалу підприємства можна назвати заходи щодо оволодіння суміжними професіями та орієнтованість на західноєвропейський принцип вузької спеціалізації, що в нашій країні ще не дуже розповсюджено. Так, за рахунок вузької спеціалізації якість робіт і послуг, що виконуються та надаються професіоналами, завжди буде вища. Переваги вузької спеціалізації полягають у тому, що це надає змогу досягнути конкретну нішу більш глибоко, ніж при широкій спеціалізації.

Кваліфікаційний потенціал приховує в собі внутрішні резерви щодо підвищення якості та розвитку трудового потенціалу. Кваліфікаційна складова визначається перш за все якісними змінами в трудовому потенціалі (зростання вмінь, знань, навичок) і відображає зміни в його особистісній складовій. Постійний розвиток трудового потенціалу підприємства є невід'ємною частиною діяльності керівництва, бо це важливий резерв підвищення ефективності виробництва [8]. Вивести підприємство на більш новий рівень виробництва й надання послуг можуть заходи щодо заохочення працівників до генерації таких об'єктів промислової власності, як винаходи, промислові зразки та раціоналізаторські пропозиції.

Перекваліфікація, підвищення кваліфікації та самоосвіта також можуть виступати резервом активізації трудового потенціалу, оскільки ці процеси отримання нових знань, як правило, сприяють кар'єрному зростанню. Наприклад, однією з форм підвищення кваліфікації сьогодні є тренінги професійних навичок, які на практиці великих прогресивних підприємств довели свою чималу ефективність.

Говорячи про організаційну складову трудового потенціалу підприємства, маємо на увазі високу організацію і культуру праці, яка знаходить своє відображення у чіткості, ритмічності, узгодженості трудових зусиль та високому ступені задоволеності робітників своєю працею. Ця складова трудового потенціалу багато в чому визначає ефективність функціонування трудового колективу як системи в цілому, так і кожного робітника окремо. Організація та охорона праці має забезпечити відповідні умови для безпечної й ефективної праці робітника. Ефективне співробітництво у проектних групах має забезпечити синергетичний ефект при розробці проектів та сприяти найбільш повному використанню трудового потенціалу співробітників. Ще одним важливим резервом активізації трудового потенціалу є корпоративна культура. За допомогою сталі системи цінностей, переконань, а також ділових принципів, норм поведінки можна створити сприятливі умови для всього колективу підприємства.

Проаналізувавши складові трудового потенціалу і визначивши резерви їх активізації, слід зауважити, що трудовий потенціал є найважливішою конкурентною перевагою підприємства й тому процеси його активізації мають стати першочерговими у стратегії розвитку підприємства. Відповідно до загальної стратегії чи плану розвитку підприємства службою менеджменту персоналу має розроблятися план розвитку трудового потенціалу.

---

**Література:** 1. Управління трудовим потенціалом : наукове видання / В. С. Пономаренко, В. М. Гриньова, М. М. Салун та ін. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 348 с. 2. Верхоглядова Н. І. Управління трудовим потенціалом підприємств : монографія / Н. І. Верхоглядова, Н. А. Іваннікова, О. В. Лаврінченко. – Дніпропетровськ : Пороги, 2007. – 283 с. 3. Захарова О. В. Система показників трудового потенціалу промислового підприємства / О. В. Захарова, А. О. Острівська // Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія : економічна. Вип. 101-1. – Донецьк : ДонНТУ, 2006. – С. 37–45. 4. Жильченкова В. В. Совершенствование управления качественной характеристикой трудового потенциала предприятия / В. В. Жильченкова // Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія : економічна. Вип. 49. – Донецьк : ДонНТУ, 2002. – С. 141–146. 5. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учебник для вузов / Б. М. Генкин. – 2-е изд. испр. и доп. – М. : Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – 412 с. 6. Єрмоленко О. О. Формування і використання трудового потенціалу в АПК / О. О. Єрмоленко // Всеукраїнська наукова конференція "Проблема особистості в сучасній науці: результати та перспективи досліджень", Харків, 25 травня 2005 року // Управління розвитком. – 2005. – № 2. – С. 213–214. 7. Воловец Я. В. Конспект лекцій з дисципліни "Економіка праці" / Я. В. Воловец, М. І. Клімковський. – Львів : ІППТ при НУ "Львівська політехніка", 2002. – 160 с. 8. Іванісов О. В. Управління трудовим потенціалом : навчально-практичний посібник / О. В. Іванісов, О. А. Єрмоленко, О. Ф. Доровської. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – 388 с.

## АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

*Анотация. Визначено тенденції на ринку праці України, проаналізовано зайнятість населення та рівень безробіття, динаміку й структуру попиту і пропозиції робочої сили, рівень оплати праці.*

*Аннотация. Определены тенденции на рынке труда Украины, проанализированы занятость населения и уровень безработицы, динамика и структура спроса и предложения рабочей силы, уровень оплаты труда.*

*Annotation. The tendencies at the market of labour of Ukraine are certified, employment of population and unemployment rate, dynamics and pattern of demand and supply of labour force, level of payment of labour are analyzed.*

*Ключові слова: ринок праці, рівень зайнятості населення, попит та пропозиції робочої сили, рівень безробіття в Україні.*

Структурні й динамічні зміни, які відбуваються на ринку праці в Україні, посилення конкурентної боротьби за кваліфікований персонал серед учасників ринку праці зумовлюють необхідність здійснення маркетингових досліджень ринку праці. Зміни в підходах до управління персоналом підприємств, необхідність формування цілеспрямованої кадрової політики з урахуванням потреб та можливостей ринку праці визначають необхідність використання нових форм і напрямів формування персоналу, в тому числі й на основі маркетингових досліджень ринку праці.

Аналіз ринку праці є важливою складовою управління відкритими соціально-економічними системами на будь-якому рівні: держава, регіон, підприємство, а його проведення обумовлене необхідністю визначення поточної та перспективної потреби систем у персоналі. Оскільки організація є відкритою системою, то її потреба в робітниках і фахівцях формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів [1].

Сучасний ринок праці України знаходиться в складних умовах і характеризується значним напруженням унаслідок фінансово-економічної кризи, яка розпочалася в Україні восени 2008 року, що негативно відобразилось на попиті на робочу силу, реальній заробітній платі населення, чисельності вивільнених працівників, рівні безробіття в країні. Розглянемо тенденції ринку праці на основі статистичних даних [2 – 6].

За даними Держкомстату, у 2009 році середня кількість економічно активного населення України у віці 15 – 70 років складала 22 150,3 тис. осіб, що на 1,1 % менше кількості в попередньому періоді. Це відповідає в середньому 63,3 % населення певної вікової групи. Кількість економічно активного населення працездатного віку у 2009 році також скоротилася на 1,7 % і складала 20 321,6 тис. осіб, або 71,6 % населення відповідної вікової групи [ 2].

У 2009 році відбулося падіння рівня зайнятості населення в цілому з 59,3 до 57,7 % та населення працездатного віку з 67,3 до 64,7 %. Темпи падіння рівня зайнятості населення працездатного віку перевищують темпи падіння рівня зайнятості населення в цілому і складають 3,8 % порівняно з 2,7 %. Така ситуація виникла внаслідок того, що зайнятість населення у віковій групі 60 – 70 років збільшилася, в той час як за всіма іншими віковими групами спостерігається зменшення рівня зайнятості [3]. Це означає, що внаслідок кризових явищ в економіці країни у 2008 році значна кількість населення працездатного віку втратила роботу в той час, як населення непрацездатного віку, навпаки, пішло працювати, погоджуючись на будь-які умови роботодавців.

Найвищий рівень зайнятості населення у 2009 році спостерігався у осіб віком 30 – 49 років, а найнижчий – у молоді у віці 15 – 24 років та осіб віком 60 – 70 років.

Динаміка рівня зайнятості населення залежно від статі та місця проживання дещо відрізняється від динаміки зайнятості населення України в цілому. Так, зайнятість сільського населення у 2009 році зросла на 0,6 %, а зайнятість жінок залишилась у 2009 році майже незмінною порівняно з 2008 роком. Це означає, що саме ці категорії населення у 2009 році, незважаючи на кризові явища та загальне падіння зайнятості населення на 2,7 %, утримували свої робочі місця та більш активно працювали в цьому напрямку. У той же час рівень зайнятості міського населення у 2009 році зменшився на 4,1 %, а рівень зайнятості чоловіків – на 4,8 %, що перевищує темпи скорочення зайнятості всього населення України у 2009 році.

Слід відзначити вищий рівень зайнятості чоловіків та сільського населення порівняно з даними зайнятості населення України в цілому.

Серед зайнятого населення віком 15 – 70 років, кожен п'ятий працівник був зайнятий у сільському господарстві або промисловості, шостий – в торгівлі. Зменшення кількості зайнятих у 2009 році порівняно з 2008 роком найбільше відбулося у виробничих видах діяльності: у промисловості (на 29,4 %), будівництві (на 16,4 %), сільському господарстві (на 16,3 %). Водночас збільшення обсягів зайнятості було зафіксоване в діяльності транспорту та зв'язку, охороні здоров'я, операціях з нерухомим майном, діяльності домашніх господарств та інших видах економічної діяльності.

У структурі зайнятих зменшилась питома вага найманих працівників, водночас збільшилась частка працюючих у секторі самостійної зайнятості, що свідчить про активізацію самостійної підприємницької діяльності тих, хто втрачав роботу [2].

Важливим напрямом аналізу ринку праці в Україні є аналіз кон'юнктури ринку, співвідношення попиту та пропозиції робочої сили.

У 2009 – 2010 роках спостерігалось значне зменшення пропозиції робочої сили, але, незважаючи на скорочення пропозиції, попит на робочу силу, є низьким, що зумовлює існування певної напруги на ринку праці. Кількість вільних робочих місць і вакантних посад на підприємствах, в установах, організаціях на кінець 2009 року становила 65,8 тис. осіб, що на 27,7 % менше, ніж на кінець 2008 року, в той час як пропозиція робочої сили на кінець 2009 року складала 542,8 тис. осіб, що на 38 % менше, ніж на кінець 2008 року, тобто пропозиція робочої сили скоротилася більшими темпами. Це призвело до зменшення навантаження робочої сили на 10 вільних робочих місць: з 96 осіб на кінець 2008 року до 82 осіб на кінець 2009 року.

Зниження потреби в працівниках на заміщення вільних робочих місць на кінець грудня 2009 року порівняно з 2008 роком спостерігалось в усіх видах економічної діяльності, крім фінансової. Найбільше зниження цього показника відбулося в таких видах економічної діяльності, як добувна промисловість (на 67,8 %), виробництво та розподілення електроенергії, газу та води (на 60,8 %), освіта (на 54,6 %).

Динаміка потреби підприємств промисловості України в працівниках свідчить про значне скорочення потреби в працівниках у промисловості, значення якої зменшилося у 2009 році порівняно з попереднім періодом на 37,4 %, а порівняно з 2005 роком – у 5 разів. Питома вага потреби у робітниках у промисловості в загальній потребі робітників скоротилася з 40 % у 2002 році до 22 % у 2009 році.

Аналіз структури потреби підприємств у працівниках за професійними групами свідчить про значні структурні зміни потреби за період з 1999 по 2009 роки. Так, станом на 1999 рік найбільшу частку в структурі попиту складали кваліфіковані робітники з інструментом (36,7 %), робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування (25,8 %), професіонали (9,7 %) та фахівці (9,5 %). На кінець 2009 року найбільшу частку у структурі попиту складали кваліфіковані робітники з інструментом, але їх частка зменшилася в 2 рази і складала 17,3 %, професіонали (15,2 %), найпростіші професії (15,2 %), фахівці (13,8 %), працівники сфери торгівлі та надання послуг (12,2 %) та робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування (11,7 %).

Тобто спостерігається тенденція скорочення потреби в спеціалістах по роботі з інструментом та з експлуатації технологічного обладнання, що викликано скороченням потреби у працівниках на підприємствах промисловості, при одночасному зростанні попиту на професіоналів, фахівців, працівників сфери торгівлі та надання послуг, а також робітників найпростіших професій.

Рівень безробіття населення віком 15 – 70 років (за методологією МОП) в цілому по Україні, починаючи з 2000 року, поступово зменшувався і склав 6,4 % у 2008 році. У 2009 році він зріс на 2,4 в.п. та становив 8,8 % економічно активного населення зазначеного віку. Аналогічна динаміка спостерігається за рівнем безробіття населення працездатного віку, який у 2009 році зріс на 2,7 в.п. та становив 9,6 % [4].

Слід відзначити, що рівень безробіття населення віком 15 – 70 років у 2009 році був майже на рівні відповідного середнього показника по країнах Євросоюзу, який склав 8,9 % [5].

Аналіз оплати праці свідчить про те, що починаючи з 2000 року мала місце позитивна тенденція щодо збільшення номінальної середньомісячної заробітної плати в Україні до 1 906 грн у 2009 році. Але темпи її приросту значно уповільнилися і склали 5,5 % у 2009 році, порівняно з 33,7 % приросту номінальної середньомісячної заробітної плати у 2008 році. Враховуючи темпи інфляції, це призвело до скорочення реальної середньомісячної заробітної плати населення на 9,2 %.

Таким чином, на ринку праці України має місце складна ситуація, яка призвела до скорочення попиту на робочу силу в різних галузях економіки. Під час фінансової кризи Україна втратила понад 1 млн найманих працівників. Однак нині на вітчизняному ринку праці починають домінувати позитивні тенденції. Зокрема знижується рівень безробіття, зменшуються обсяги вивільнення працівників, скорочуються масштаби вимушеної неповної зайнятості.

Поліпшення на ринку праці в Україні, коригування кількісно-якісного дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили можливі завдяки координації зусиль органів влади, громадськості та роботодавців у проведенні профорієнтаційної роботи з населенням для якнайшвидшого подолання наслідків кризи і підвищення якості життя людей. Вирішення проблеми професійно-кваліфікаційної відповідності попиту й пропозиції робочої сили необхідно здійснювати з урахуванням орієнтації сучасного виробництва на інноваційні наукові і технологічні ідеї.

---

**Література:** 1. Крупко В. І. Формування персоналу підприємства на основі маркетингових досліджень ринку праці : автореф. дис. кандидата екон. наук : 08.06.01 / В. І. Крупко ; Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. – Луганськ, 2006. – 20 с. 2. Державний комітет статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>. 3. Державна служба зайнятості населення України. – Режим доступу : <http://www.dcz.gov.ua>. 4. Восточноукраїнський фонд соціальних досліджень. – Режим доступу : <http://www.sociology.kharkiv.org>. 5. Євростат. – Режим доступу : <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>. 6. Міністерство праці та соціальної політики України. – Режим доступу : <http://www.mlsp.gov.ua>. 7. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] / В. А. Савченко. – Режим доступу : <http://library.if.ua/book/104/7037.html>.

## ДЖЕРЕЛА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Анотація. Розглянуто особливості фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств України на сучасному етапі розвитку.*

*Аннотация. Рассмотрены особенности финансового обеспечения инновационной деятельности предприятий Украины на современном этапе развития.*

*Annotation. The features of financial maintenance of innovative activity of the enterprises of Ukraine at the present stage of development are considered.*

*Ключові слова: інноваційна діяльність, фінансове забезпечення, інноваційні витрати, фінансова можливість.*

Активізація інноваційної діяльності підприємств в умовах ринкової економіки пов'язана передусім з пошуком джерел і форм інвестування, які мають забезпечити баланс між інноваційними витратами та фінансовими можливостями.

Вирішення питань інноваційної діяльності з урахуванням ринкових вимог в Україні шляхом її реального інвестування, що обумовлює актуальність дослідження проблем фінансування інноваційної діяльності підприємств України.

Метою статті є дослідження особливостей сучасного стану та можливих джерел фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств України.

Широке коло питань, пов'язаних з визначенням джерел фінансування, висвітлюється у працях вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, таких, як: Бланк І. О. [1], Б. Коллас [2], Каїпецький О. В. [3] та Ткаченко С. А. [4] (які розглядали питання бюджетного й позабюджетного фінансування інноваційної діяльності), Александрова В. П. [5] і Макаренко М. В. [6] (які вивчали джерела та шляхи фінансового забезпечення інноваційної діяльності) та ін. Проте, незважаючи на проведення глибоких і обґрунтованих досліджень за цією тематикою, яка є надзвичайно важливою для України, вивчення проблем щодо ймовірних джерел фінансування інноваційної діяльності не можна вважати завершеним.

Домінуючі сьогодні фінансова та економічна кризи, низький рівень розвитку інноваційної сфери, незадовільний стан грошово-кредитного ринку і зовсім неефективне використання фінансових важелів впливу на економічні процеси свідчать про доцільність постійного аналізу й моніторингу потенційних джерел фінансування інноваційної діяльності.

Як показує світовий досвід, фінансування інноваційної діяльності базується на таких принципах: чітка цільова орієнтація на швидке й ефективне впровадження сучасних науково-технічних інновацій; різноманітність джерел фінансування; обґрунтованість і юридична захищеність методів акумуляції коштів; гнучкість системи фінансування; фінансування всіх етапів життєвого циклу інновацій [7].

Аналіз статистичних даних свідчить, що сьогодні основним джерелом фінансування інноваційної діяльності в Україні й досі є власні кошти підприємств, частка яких є переважною більшістю (табл.1) [8].

Таблиця 1

**Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств України за період 2000 – 2009 рр.**

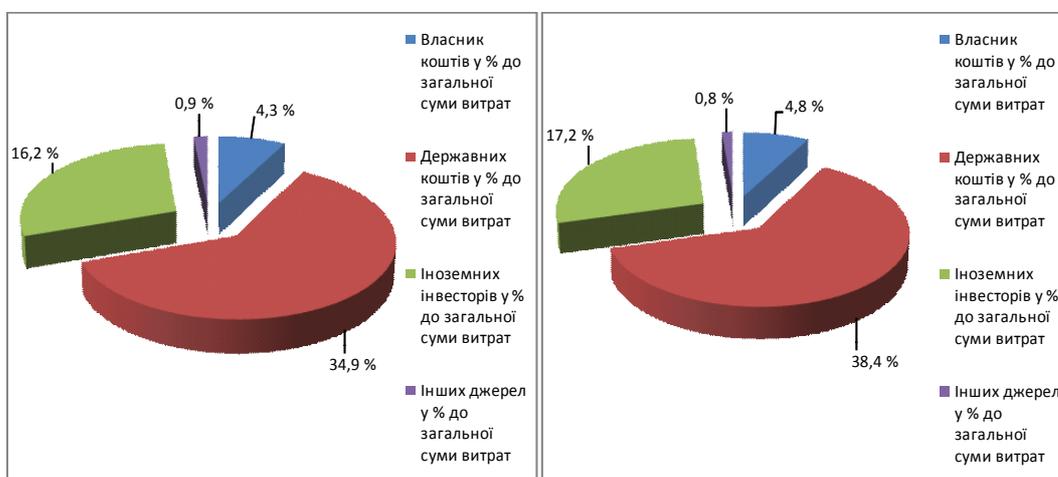
Рік	Загальна сума витрат	У тому числі за рахунок коштів (млн грн):							
		власних	% до загальних витрат	державного бюджету	% до загальних витрат	іноземних інвесторів	% до загальних витрат	інших джерел	% до загальних витрат
2000	1757,1	1399,3	43,9	7,7	0,4	133,1	7,6	22,4	1,3
2001	1971,4	1654,0	83,9	55,8	0,03	58,5	3,0	201,3	10,2
2002	3013,8	2141,8	71,1	45,5	1,5	264,1	8,8	562,4	18,7
2003	3059,8	2148,4	70,2	93,0	3,0	130,0	4,2	688,4	22,5
2004	4534,6	3501,5	77,2	63,4	1,4	112,4	2,5	857,3	18,9
2005	5751,6	5045,4	87,7	28,1	0,5	157,9	2,7	520,2	9,0
2006	6160,0	5211,4	84,6	114,4	1,9	176,2	2,9	658,0	10,7
2007	10850,9	7999,6	77,3	144,8	1,4	321,8	2,5	2384,7	0,8
2008	11994,2	7264,0	87,7	336,9	0,5	115,4	2,7	4277,9	0,3
2009	7949,9	5169,4	65,0	127,0	1,6	1512,9	19,0	1140,6	14,3

Пріоритетним джерелом фінансування інноваційної діяльності у Харківській області останнім часом виступають власні кошти підприємств. Так, у 2008 р. за рахунок власних коштів було профінансовано 4,8 % нововведень від загального обсягу їх фінансування, що на 0,5 % більше, ніж у 2007 р., та на 4,2 %, ніж у 1995 р. (табл. 2, рисунок) [8].

Таблиця 2

**Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств Харківської області за період 1995 – 2008 рр.**

Рік	Загальна сума витрат	У тому числі за рахунок коштів (тис. грн):							
		власних	% до загальних витрат	державного бюджету	% до загальних витрат	іноземних інвесторів	% до загальних витрат	інших джерел	% до загальних витрат
1995	111317,0	713,2	0,6	35239,7	31,7	16374,4	14,7	9937,6	8,9
2000	381549,0	2904,0	0,8	122655,1	32,1	80365,7	21,1	555,4	0,1
2005	812569,0	16195,5	2,0	255887,6	31,5	134559,0	16,6	9309,4	1,1
2007	832536,4	35498,7	4,3	290262,6	34,9	135117,2	16,2	7211,4	0,9
2008	1036769,1	49984,4	4,8	397633,5	38,4	178736,4	17,2	8459,0	0,8



**Рис. Розподіл об'єму фінансування інноваційної діяльності у промисловості за його джерелами за 2007 – 2008 роки**

До переваг фінансового забезпечення інноваційної діяльності власними коштами можна віднести: підвищення фінансової стійкості за рахунок додатково сформованого з прибутку власного капіталу; формування і використання власних коштів; спрощений механізм прийняття управлінських рішень; висока норма прибутку інвестованого капіталу.

Проте через дефіцит цих коштів інноваційна політика більшості підприємств України має короткостроковий характер і не є основою розвитку їхньої виробничо-технологічної бази. Разом з тим недоліками інвестування власних коштів у інновації є постійна нестабільність податкового законодавства при обмежених обсягах власних коштів у підприємств та складна процедура реєстрації інноваційних проектів.

Роль державного джерела фінансування інновацій в Україні зовсім незначна. Так, обсяг фінансування інноваційних робіт за рахунок коштів державного бюджету збільшився на 1,1 % у 2009 р. порівняно з 2008 р. і склав 1,6 та 0,5 %, відповідно (табл. 1) [8]. Проте ця позитивна динаміка вимагає коректування з огляду на ту обставину, що офіційна статистика показує обсяги фінансування в поточних цінах, які не відображають вплив інфляційних процесів. Тому в реальному вимірі розглянута динаміка виявляється дещо уповільненою.

Значно більше можливостей у тих підприємств, які мають доступ до іноземних інвестицій, але їх дуже мало. Хоча все ж таки залучення прямих іноземних інвестицій до розвитку інновацій на підприємствах України має позитивні тенденції: значне збільшення частки таких коштів у загальному обсязі коштів, які направлені на інновації, з 2,8 % у 2008 р. до 19,0 % у 2009 р., тобто на 16,2 % (табл. 1) [8].

Отже, потреби України в зарубіжних інвестиціях дедалі збільшуються, особливо в інноваційну сферу. Перш за все це зумовлено такими чинниками: прагненням іноземних інвесторів закріпитися на перспективному ринку збуту України; прагненням одержувати прибуток на довгостроковій основі; прагненням дістати доступ до порівняно дешевих джерел сировини та ресурсів, що підвищує конкурентоспроможність продукції; прагненням використовувати відносно дешеву робочу силу як важливий чинник зниження собівартості продукції. Успішність економічної діяльності в інноваційній сфері останнім часом дедалі тісніше ставиться у залежність від ступеня залучення кредитних ресурсів банківських установ до системи фінансового забезпечення відтворювальних процесів. Проте існуючі механізми кредитування і надто високі ставки за кредити в Україні не сприяють надходженню фінансових ресурсів у сферу інновацій. В економічно розвинених країнах питома вага кредиту у структурі джерел



фінансування промисловості становить не менше, ніж 6 0 %, тоді як в Україні – менше, ніж 40 %, а саме станом на 2007 р. у Харківській області цей показник склав 25,2 % [8].

Отже, вітчизняній банківській системі треба активніше впливати на розвиток реального сектору економіки, оскільки нинішні обсяги та вартість кредитних ресурсів не відповідають потребам сучасного кредитного ринку через недостатність використання сучасних форм і методів банківського менеджменту, відсутність стимулів до обслуговування клієнтів-підприємців, що здійснюють інноваційну діяльність, а отже, забезпечення фінансування інноваційного процесу є одним з першочергових завдань української держави. Необхідно із світової практики запозичити арсенал заходів, що забезпечують успішне фінансування інноваційних змін та заохочення довгострокового вкладення капіталу.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна зробити висновок про те, що на сучасному етапі інноваційна діяльність підприємств потребує збільшення не тільки державної участі як фінансового, так і організаційного характеру, але й банківського кредитування, заохочення більшої кількості іноземних інвесторів.

Без суттєвого покращення інвестиційного клімату активізація інвестиційної діяльності промислових підприємств, а разом з нею і перехід економіки на інноваційний етап розвитку, є неможливою. З огляду на це важливим є визначення умов та обмежень, які впливають на вибір джерел фінансування інноваційної діяльності, що може бути предметом подальших досліджень.

---

**Література:** 1. Бланк И. А. Управление денежными потоками / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга ; Ника-Центр, 2007. – 752 с. 2. Коллас Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции, методы : учебн. пособие для студентов вузов, обуч. по эконом. спец. / Б. Коллас ; пер. с фр. Я. В. Соколов. – М. : Финансы ; Юнити, 1997. – 576 с. 3. Каіпецький О. В. Розвиток позабюджетного фінансування та регулювання інноваційного розвитку державних підприємств / О. В. Каіпецький // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 12(90). – С. 84–91. 4. Ткаченко С. А. Бюджетування в забезпеченні оптимальної інноваційної стратегії підприємства / С. А. Ткаченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 2. – С. 10–23. 5. Александрова В. П. Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності / В. П. Александрова // Проблеми науки. – 2004. – № 1. – С. 22–29. 6. Макаренко М. В. Шляхи фінансування інноваційної діяльності підприємств України / М. В. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5(107). – С. 128–134. 7. Товт Т. Й. Особливості фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні / Т. Й. Товт // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3(81). – С. 103–108. 8. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. – К. : Держкомстат, 2009.

---

**Пиж Н. С.**

УДК 65.01:331.221

## МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Анотація. Розглянуто основні напрями використання досвіду західних підприємств у сфері управління і мотивації персоналу, зокрема напрями вдосконалення матеріального стимулювання працівників та нематеріальні фактори мотивації.*

*Анотация. Рассмотрены основные направления использования опыта западных предприятий в области управления и мотивации персонала, в частности направления у совершенствования материального стимулирования работников и нематериальные факторы мотивации.*

*Annotation. The basic directions of the use of experience of western enterprises in the area of management and motivation of personnel, in particular directions of improvement of financial stimulation of workers and non-material factors of motivation, are considered.*

*Ключові слова: структура заробітної плати, участь працівників у прибутках підприємства, психологічні та інституціональні фактори мотивації, спостереження за динамікою стану мотивації, оцінка персоналу.*

Сьогодні в умовах економічної глобалізації та інтеграції стає все більш очевидним, що українські підприємства потребують нових, більш ефективних джерел підвищення конкурентоспроможності та продуктивності праці. Світовий досвід показує, що економічні цілі можуть досягатися не тільки шляхом нарощування капіталовкладень у технологію виробництва, а набагато швидше досягаються за рахунок розробки на підприємствах принципово нових систем управління та мотивації персоналу, що сприяють високопродуктивній та якісній праці. Тому сьогодні, коли вклади в людські ресурси стають одним з найважливіших довгострокових факторів розвитку підприємств, дуже важливим є використання напрацьованих провідних підприємств Європи та США, успішна робота яких доводить доцільність та ефективність використання певних методик мотивації та менеджменту персоналу.

---

© Пиж Н. С., 2011

Основною економічною компонентою будь-якої системи управління персоналом виступає заробітна плата. Аналіз формування заробітної плати в економічно розвинутих країнах показав, що обов'язкового поділу на основну і додаткову заробітну плату у структурі витрат на оплату праці найманих робітників не існує. Такий поділ може здійснюватися при необхідності залежно від конкретних аналітичних цілей. Найчастіше при характеристиці складу заробітної плати використовуються поняття базової і перемінної (стимулюючої) заробітної плати. Базова заробітна плата виражає оцінку роботи, яку виконує працівник, і трансформує її у грошовий еквівалент, який одночасно повинен бути справедливим і конкурентоспроможним. Стимулюючі виплати становлять кошти, які працівник одержує за результатами діяльності колективу, робочої групи чи підрозділу підприємства в цілому і носять змінний характер [1].

Іншим фактором ефективного матеріального стимулювання працівників зарубіжних підприємств виступає сприяння їхньої участі у прибутках та управлінні підприємством. Особливістю українських підприємств є нерозвиненість трудових відносин, що проявляється у використанні переважно відчуженої найманої праці. Час колективу, який складається тільки з найманих робітників, відходить у минуле. У всьому світі здійснені численні програми з перетворення найманих робітників на власників або в партнерів господарів підприємств. Наприклад, програма "ESOP" (Employee Stock Ownership Plan — система участі працівників у власності) в США, що здійснювалася в кінці 1980-х років, охоплювала 10 тисяч компаній і 11 мільйонів осіб [2, с. 113–115]. Багато підприємств у світі давно прагнуть до того, щоб зробиць своїх працівників партнерами, доходи яких утворюються і за рахунок їх праці, і за рахунок капіталу підприємства.

Окрім економічної складової, дуже важливу роль у системі менеджменту персоналу зарубіжних підприємств відіграють нематеріальні фактори мотивації, зокрема психологічна складова, що включає в себе такі елементи внутрішньої мотивації, як ціннісні орієнтації працівника, можливість самореалізації, самодисципліна, підвищення самооцінки, здатність працівника до інновацій, перенавчання, ризиків, його творчі та організаторські здібності. За міжнародним досвідом менеджменту персоналу, саме психологічні фактори мотивації повинні враховуватись керівництвом підприємства при прийомі працівника на роботу та призначенні його на ту чи іншу посаду, при застосуванні тих чи інших елементів мотиваційного механізму.

Як свідчать дані зарубіжних компаній, у 50 % випадків причинами непрацездатності працівників стають психологічні проблеми – депресії, залежності, психічні розлади. У будь-який момент приблизно 14 % працівників компанії мають проблеми, у вирішенні яких може допомогти психолог або психологічна служба, створена на підприємстві. Психологічна служба допомагає прийняти своєчасні заходи, що знижує втрати від "людського фактора" приблизно до 20 – 30 % [3]. Усе це зайвий раз свідчить про те, що врахування психологічних особливостей працівників та застосування стосовно них відповідних мотиваційних важелів значно покращує ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

Важливим організаційним компонентом мотиваційної системи є оцінка персоналу – процес порівняння результатів його праці із встановленими нормами, вимогами, еталонами, ступінь його готовності виконати поставлені завдання [4, с. 47]. За кордоном при розробці системи оцінки персоналу використовується детальний специфічний підхід, для кожного підприємства свій, і державні органи не беруть участі у відносинах між працівниками і підприємцями. Оцінка, принципи та форми оплати праці регулюються профспілками й підприємцями і заносяться в колективний договір.

Принциповою умовою ефективності механізму управління та мотивації персоналу в країнах з розвинутою економікою є спостереження за динамікою стану мотивації трудової діяльності працівників, вимір ступеня використання в трудовому процесі мотиваційного потенціалу працівників. Світовою економічною наукою сформовано значну кількість методологічних підходів до системи показників, які в різній мірі характеризують ті чи інші сторони діяльності працівників підприємства. Найбільш відомими науковими теоріями, що активно використовуються в діяльності організації роботи персоналу в економічно розвинених країнах світу, є: управління за цілями (MBO – Management by Objectives); система збалансованих показників (BSC – Balanced Scorecard); ключові показники ефективності діяльності (KPI – Key Performance Indicators).

Одним з прикладів ефективної роботи мотиваційної системи є практика її застосування на всесвітньо відомій фірмі IBM. На сьогодні чітко викристалізувалися 15 найважливіших принципів, на яких будується мотивація в цій корпорації і, які, до речі, широко використовуються в інших процвітаючих компаніях світу. Ці принципи в повному обсязі реалізуються практично на всіх рівнях – від корпорації в цілому до рівня відділень (філій) і відділів: міцні переконання, цінності, культура; повага до особистості; доввічна зайнятість; наймання працівників високого класу; можливе кар'єрне зростання; тривала підготовка; єдиний статус; система атестацій і співбесід; система рівнів заробітної плати; холистичний підхід до працівників; участь персоналу в управлінні; максимальна відповідальність; плановані обмеження до менеджменту; горизонтальні зв'язки; захоплення розбіжностей у поглядах [5, с. 39].

Важливо зазначити, що сформувати ефективну систему управління персоналом, безпосередньо переносючи зарубіжний досвід на українські підприємства, неможливо, бо, перш за все, необхідно враховувати інституціональні фактори трудової діяльності українських працівників. Для ефективного впровадження зарубіжної практики менеджменту персоналу в діяльність вітчизняних підприємств спершу

необхідно проаналізувати національні особливості ціннісних орієнтацій і мотивів, що спонукають українських робітників до праці. І тут дуже важливим є врахування соціально-економічного генотипу нації, типу економічного мислення, соціальної пам'яті працівника, його менталітету, особливостей трудової поведінки як окремої особистості, так і колективу підприємства в цілому.

---

**Література:** 1. Армстронг М. Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; под научн. ред. Т. В. Герасимовой. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с. 2. Тичи Н. Лидеры реорганизации (Из опыта американских корпораций) / Н. Тичи, М. Деванна ; [сокр. пер. с англ.]. – М. : Экономика, 2000. – 203 с. 3. Holmstrom V. Motivation principal-agent analyses incentive contracts / V. Holmstrom // Journal of law, economics and organization. – 1999. – Vol. 4. – P. 152–158. 4. Вязигин А. Оценка персонала высшего и среднего звена / А. Вязигин. – М. : Вершина, 2006. – 256 с. 5. Роджерс Ф. IBM. Взгляд изнутри. Человек, фирма, маркетинг / Ф. Роджерс. – М. : Прогресс, 1990. – 189 с.

## ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК З ПОЗИЦІЇ СИСТЕМНО-СИНЕРГЕТИЧНОГО ПІДХОДУ

*Анотація. Розглянуто особливості економічного розвитку системи з позиції системно-синергетичного підходу, визначено структурну і функціональну стійкість системи.*

*Аннотация. Рассмотрены особенности экономического развития системы с позиции системно-синергетического подхода, определены структурная и функциональная стойкость системы.*

*Annotation. The features of economic development of the system from the position of system-synergetics approach are considered, structural and functional firmness of the system is certified.*

*Ключові слова: системно-енергетичний підхід, економічний розвиток, стійкість системи.*

Зростаюча складність досліджуваних процесів і явищ дала поштовх до формування поняття про складні динамічні системи, дослідження та аналіз яких пов'язані з певними специфічними труднощами. До цього типу систем належать, зокрема, і соціально-економічні системи. У процесі розробки відповідних методів дослідження складних динамічних систем виникали численні прийоми та підходи, які поступово нагромаджувались, удосконалювались, узагальнювались, закладаючи основи технології та методології подолання зазначених труднощів – кількісних і якісних, а водночас сприяючи розвитку таких міждисциплінарних наукових напрямків, як загальна теорія систем, системний аналіз і кібернетика.

Фундаментальні результати в цій галузі належать таким відомим вченим, як: Багриновский К. А. [1], Ст. Бир [2], Браславец М. Е. [3], Гуревич Т. Ф. [3], Кобринский Н. Е. [4], Майминас Е. З. [4], Смирнов А. Д. [4], Кравченко Р. Г. [5], Скрипка А. Г. [5], О. Ланге [6], Пономаренко Л. А. [7], Потехин И. П. [8], Гольман А. Ф. [8], Хоменко Л. Г. [9], Дж. Форрестер [10].

Сучасним етапом розвитку ідей кібернетики, загальної теорії систем та системного аналізу можна вважати науковий напрямок, відомий як синергетика. Зазначений напрямок акцентує увагу на узгодженості, взаємодії частин системи у процесі утворення її структури як єдиного цілого. Синергетика вивчає складні системи, які містять багато підсистем різної природи, маючи на меті виявити, у який спосіб взаємодія таких підсистем приводить до виникнення нових стійких просторових, часових чи просторово-часових структур або режимів функціонування, а також досліджує характерні масштаби й швидкості перехідних процесів [1; 4; 6].

Загальносистемними властивостями виступають цілісність, ієрархічність і інтегративність. Цілісність – властивість, що полягає в тому, що зміну будь-якого компонента системи надає дія на всі інші її компоненти, і навпаки, будь-яка зміна системи відгукується на всіх компонентах. Ієрархічність є в тому, що система може бути розглянута як елемент системи вищого порядку, а кожен її елемент, у свою чергу, становить систему. Інтегративність – володіння системою властивостями, відсутніми в її елементах [2; 3].

Компонентами, що система передає доквілю, є виходи або кінцевий продукт системи. За допомогою виходів система робить вплив на середовище. Система має функцію, яка задається системою ззовні і показує роль, що виконується даною системою щодо загальної системи, у яку вона включена. Імпульс до зміни, у тому числі і розвитку системи, може як генеруватися усередині системи, так і викликатися зовнішніми чинниками. Окрім функції, система може мати мету, тобто деяке значення або підмножина значень функцій системи.

Системні дослідження ставлять перед собою схожі з синергетикою завдання. Поряд з відмінностями в системних дослідженнях і синергетики є загальні моменти. До них можна віднести принципи системності, розвитку, типології економічних систем. Нерівноважність, циклічність можна назвати формою організації, яка виникає під впливом зовнішнього середовища [5; 7; 9].

Нерівноважність є стан відкритої системи, при якому відбувається зміна її параметрів, тобто складу, структури і поведінки. Для підтримки нерівноважності система потребує вступу з середовища потоку негативної ентропії, який за величиною має бути рівним внутрішньому виробництву ентропії. Також система має постійно здійснювати роботу для збереження умов свого існування.

Усе перелічене вище дозволяє нерівноважній системі підвищувати свою впорядкованість і організованість. Системи, що самоорганізуються, проявляють сильну чутливість до зовнішніх дій: невеликий сигнал (що узгоджується з її внутрішніми властивостями) на вході, може привести до значної позитивної зміни на виходах. Системи і їх компоненти схильні до флуктуацій (коливань, змін) [8; 10].

Вплив на систему зовнішніх і внутрішніх флуктуацій різних видів заснований на дії двох ефектів: петлі позитивного зворотного зв'язку та кумулятивного ефекту. Петля позитивного зворотного зв'язку робить можливим у нерівноважних станах посилення дуже слабких обурень до гігантських, руйнівних структур системи, що склалася; хвиль, що приводять систему до революційної зміни. Флуктуації, що впливають на систему, залежно від своєї сили, можуть мати абсолютно різні наслідки. Якщо флуктуації недостатньо сильні, система відповість на них виникненням сильних тенденцій повернення до старого стану [4].

Якщо флуктуації дуже сильні, система може руйнуватися. Описані можливості схильні реалізуватися в точці біфуркації, що викликається флуктуаціями, у якій система випробовує нестійкість. Точка біфуркації є переломний, критичний момент в розвитку системи (точка варіантів розвитку), у якому здійснюється вибір стратегії. Багато закономірностей поведінки систем у точках біфуркації розкрито в концепціях самоорганізації.

Точки біфуркації часто провокуються зміною параметра або підсистеми, що управляє, та приводить систему в новий стан. Існує безліч потенційних траєкторій розвитку системи і передбачити, у який стан перейде система після проходження точки біфуркації, неможливо. Це пов'язано з тим, що вплив середовища носить випадковий характер. Вибір атрактора розвитку може бути пов'язаний з життєвістю і стійким типом поведінки системи. Згідно з принципом стійкості серед можливих форм розвитку реалізуються лише стійкі. Нестійкі в разі виникнення швидко руйнуються [2; 5].

При підвищенні розмірності і складності системи збільшується кількість станів, при яких можливий стрибок (катастрофа), та кількість можливих моделей розвитку. Система з різнорідними елементами і складними зв'язками, тим більше нестійка, чим разнородніє її елементи і складніше зв'язок. Більш нерівноважна система в точці біфуркації може вибрати з більшої кількості можливих моделей розвитку. Близькі стани системи можуть породити абсолютно різні траєкторії розвитку.

Граничні цикли, що виникають у результаті розвитку, є періодичні траєкторії у фазовому просторі. Кількість даних траєкторій тим більша, чим більша структурно нестійка система. У процесі руху від однієї крапки біфуркації до іншої відбувається розвиток системи. У кожній точці біфуркації система вибирає траєкторію свого руху. Безліч, яка характеризує значення параметрів системи на альтернативних траєкторіях, називається атракторами.

Як атрактор може виступати стан рівноваги, граничний цикл, хаос. Один з атракторів притягує систему, і вона в точці біфуркації може стати хаотичною, перейти в стан рівноваги або вибрати модель формування нової впорядкованості. При досягненні параметрами системи під впливом флуктуацій певних порогових значень настає стрибок (революційний етап в розвитку системи). Чим складніша система, тим більше станів, у яких може виникнути нестійкість [1; 3; 7].

Система стає особливо чутливою до флуктуацій за ситуації, коли значення параметрів близькі до критичних. У цьому випадку досить малих дій, щоб система стрибком перейшла в новий стан через область нестійкості. Можливо не лише руйнування системи, але і виведення її на новий рівень самоорганізації, оскільки період хаотичної нестійкості змінювався вибором атрактора.

Система у процесі свого розвитку проходить еволюційну (адаптаційну) і революційну (стрибок, катастрофа) стадії. Під час еволюційного процесу відбувається повільне накопичення кількісних та якісних змін параметрів системи і її компонентів, відповідно до яких у точці біфуркації система вибирає один з можливих для неї атракторів. Унаслідок цього відбувається якісний стрибок і система формує нову структуру процесу адаптації до умов зовнішнього середовища, що змінилися. Поступово в системі виникає протиріччя між старим та новим, а при досягненні параметрами системи і середовища біфуркаційних значень нестійкість стає максимальною.

Непередбачуваність розвитку на даному етапі викликається не лише внутрішніми флуктуаціями, силу і спрямованість яких можна прогнозувати, але і зовнішніми, що у край ускладнює, а то й робить неможливим прогноз. Підсистема, що управляє, після стрибка змінюється недостатньо і в результаті тягне систему на атрактор, який жив себе, та приводить до відсутності резонансу між підсистемою, що управляє, і системою в цілому, невиконанню підсистемою, що управляє, своїх функцій.

Досягнувши загальносистемних цілей, система ігнорує цілі підсистем. Процес розвитку системи складається із стадій еволюції і стрибка, що циклічно повторюються, система постійно переходить із стійкого стану в нестійкий і назад. Структурна й функціональна стійкість системи формується в процесі адаптації до тих змін, що відбулися в результаті катастрофи, зовнішніх і внутрішніх умов та зберігається протягом більшої частини еволюційної стадії. Стан нестійкості – точка біфуркації, переломний для розвитку системи момент, коли зміни параметрів системи під впливом зовнішніх або внутрішніх флуктуацій перевищують її адаптаційні можливості. У точці біфуркації нестійкість посилюється завдяки тому, що завжди присутня в системах флуктуації, які пригнічуються в стійкому стані в результаті нелінійних процесів, які виводять параметри за критичні значення, посилюючи і викликаючи стрибкоподібний перехід у новий стійкий стан з меншою ентропією.

Необхідно відзначити, що стійкість і нестійкість є в рівній мірі необхідними в процесі розвитку будь-якої системи. Абсолютно нестійка система не може протистояти флуктуаціям, не здатна до адаптації і швидко руйнується, в той же час абсолютно стійка система, пригнічуючи будь-які флуктуації, консервує свою структуру та поведінку, не здатна змінитися якісно, тобто позбавлена можливості розвитку.

---

**Література:** 1. Багриновский К. А. Модели и методы экономической кибернетики / К. А. Багриновский. – М. : Экономика, 1973. – 206 с. 2. Бир Ст. Кибернетика и управление производством / Ст. Бир. – М. : Физматгиз, 1963. – 275 с. 3. Браславец М. Е. Кибернетика / М. Е. Браславец, Т. Ф. Гуревич. – К. : Вища шк., 1977. – 325 с. 4. Кобринский Н. Е. Экономическая кибернетика / Н. Е. Кобринский, Е. З. Майминас, А. Д. Смирнов. – М. : Экономика, 1982. – 408 с. 5. Кравченко Р. Г. Основы кибернетики / Р. Г. Кравченко, А. Г. Скрипка. – М. : Экономика, 1974. – 279 с. 6. Ланге О. Введение в экономическую кибернетику / О. Ланге ; пер. с польск. – М. : Прогресс, 1968. – 298 с. 7. Пономаренко Л. А. Основы экономической кибернетики : підручник / Л. А. Пономаренко. – К. : Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 432 с. 8. Потехин И. П. Кибернетика для экономистов / И. П. Потехин, А. Ф. Гольман. – Ижевск : Ин-т экономики и управления УдГУ, 2002. – 189 с. 9. Хоменко Л. Г. История отечественной кибернетики и информатики / Л. Г. Хоменко. – К. : Ин-т кибернетики им. В. М. Глушкова НАН Украины, 1998. – 455 с. 10. Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия (индустриальная динамика) / Дж. Форрестер. – М. : Прогресс, 1971. – 340 с.

## ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ФОРМ І МЕТОДІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦІНОУТВОРЕННЯ

*Аннотація. Обґрунтовано підхід щодо взаємозв'язку категорій "форма", "метод" та "інструменти" державного регулювання ціноутворення.*

*Аннотация. Обоснован подход относительно взаимосвязи категорий "форма", "метод" и "инструменты" государственного регулирования ценообразования.*

*Annotation. The approach on the relationship of categories "form", "method" and "instruments" of state regulation of pricing is justified.*

*Ключові слова: ціна ціноутворення, методи державного регулювання, форми державного регулювання.*

В умовах ринкової економіки ціна має ключове значення для всіх господарюючих суб'єктів. Вона є основним джерелом інформації, необхідним для прийняття господарських рішень. Зміни цін спричиняють соціальні, економічні, політичні наслідки, тому в глибокому аналізі закономірностей і тенденцій державного регулювання ціноутворення зацікавлене все суспільство. Питання державного регулювання ринкової економіки широко висвітлені в роботах таких відомих зарубіжних економістів, як Дж. Кейнс, А. Маршал, Д. Рікардо, А. Сміт, М. Фрідман та ін. Вагомий внесок у вивчення проблем державного регулювання ціноутворення зробили вчені-економісти В. Єсіпов, Т. Куценко, Н. Маренков, В. Наумов, О. Никифоров, І. Салімжанов, С. Чистов, Л. Швайка тощо. Однак в економічній літературі відсутній єдиний підхід щодо визначення форм і методів державного регулювання ціноутворення, що зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

С. Чистов [1, с. 226–227] виокремлює форми і методи державного регулювання ціноутворення. На його думку, втручання держави в процес ціноутворення здійснюється в трьох основних формах: обмеження рівня цін; введення податкових платежів; державна підтримка цін через дотації. При цьому це втручання здійснюється за допомогою різноманітних методів державного регулювання цін, які науковець об'єднує у дві групи: прямі й непрямі (опосередковані). До прямих методів належать: установлення фіксованих (твердих) цін на найважливіші товари та послуги, застосування граничних цін або граничних коефіцієнтів їх підвищення, декларування зміни цін, заморожування (блокування) цін на певний строк, введення граничних рівнів посередницько-збутових націнок та торговельних надбавок, здійснення дотацій виробникам деяких товарів, укладання договорів про ціни між підприємствами і державою тощо. Непряме регулювання досягається за допомогою зміни рівня та диференціації ставок товарних податків, пільгового оподаткування і кредитування, ставок державного зв'язного мита тощо.

Точку зору С. Чистова поділяє Л. Швайка [2, с. 304–305] з тією лише різницею, що до форм державного регулювання ціноутворення додає контроль держави за ціновою дисципліною, а також замість дефініції "методи" застосовує категорію "заходи" державного регулювання цін.

В. Наумов [3] вважає, що поняття "методи" ширше за "форми" державного регулювання ціноутворення. Вчений розрізняє метод прямого (ц і нового) і метод непрямого (нец і нового) в впливу на ціни. У складі цінового методу він виділяє такі основні форми впливу держави на процес ціноутворення: установлення фіксованих цін, установлення граничних цін; установлення граничного рівня рентабельності, установлення граничних розмірів посередницьких надбавок (включаючи надбавки роздрібною торгівлі); декларування (реєстрацію) цін; заморожування цін, установлення граничних коефіцієнтів зміни цін та ін. До складу нецінового методу В. Наумов включає такі основні форми впливу держави на процес ціноутворення, засновані на використанні різних частин (елементів) економічної політики держави: грошово-кредитної; бюджетної; податкової; тарифної; амортизаційної; облікової; інвестиційної; зовнішньоторгівельної; валютної; у сфері оплати праці та ін.

І. Салімжанов [5, с. 81] і Н. Маренков [6] фактично ототожнюють поняття "методи" і "форми" державного регулювання ціноутворення. У своїх наукових працях вони розрізняють методи прямого (регламентація рівня цін, установлення нормативів рентабельності або нормативів елементів, які складають ціну тощо) і непрямого регулювання цін (регулювання облікової ставки відсотка, податків, доходів, рівня мінімальної заробітної плати та ін.), та при цьому використовують також поняття "форми" державного регулювання цін, маючи на увазі під ними теж, що і під методами державного регулювання цін.

Отже, проведений аналіз свідчить, що питання визначення форм і методів державного регулювання ціноутворення є дискусійним в економічній літературі. Існують три протилежні підходи щодо взаємозв'язку цих категорій: перший – форми державного регулювання ціноутворення розкриває через методи, другий – навпаки, тобто категорія "метод" є ширшою за категорію "форма", а третій – ототожнює ці поняття.

Важливо зазначити, що Закон України "Про ціни і ціноутворення" [7], який є головним нормативно-правовим актом, який визначає основні принципи установлення і застосування цін, не містить таких понять, як "форми" та "методи" державного регулювання ціноутворення. Лише ст. 8 цього Закону [7] зазначає, що державне регулювання цін і тарифів здійснюється шляхом установлення:

державних фіксованих цін (тарифів); граничних рівнів цін (тарифів) або граничних відхилень від державних фіксованих цін і тарифів.

Відповідно до принципів наукового дослідження сутність будь-якого явища розкривається через розуміння його змісту і форм. Згідно з філософським словником [8] зміст становить єдність всіх складових елементів об'єкта, його властивостей, внутрішніх процесів, зв'язків, суперечностей і тенденцій, а форма є способом існування і вираження змісту. Тлумачний словник [9] розкриває дефініцію "метод" як "систематизовану сукупність кроків, дій, які необхідно здійснити, щоб досягти певної мети".

Зважаючи на викладене вище, автор дійшов висновку, що державне регулювання ціноутворення як втручання держави в процес ринкового ціноутворення (зміст) здійснюється у формах прямого та непрямого впливу. Форми державного регулювання ціноутворення, у свою чергу, реалізуються через методи державного регулювання ціноутворення (установлення фіксованих цін, граничного нормативу рентабельності, заходи податкової політики тощо). При цьому методи непрямого державного регулювання ціноутворення втілюються в життя за допомогою конкретних інструментів. Так, податкова політика, яка є одним з непрямих методів державного регулювання ціноутворення, реалізується через такі інструменти, як: інструменти, пов'язані з об'єктом оподаткування; визначення складу платників податків; принципи установлення та розмір ставки податку; механізми, пов'язані з порядком обчислення бази оподаткування та податкових зобов'язань; податкові пільги. Такий підхід до розмежування форм, методів та інструментів впливу держави на рівень цін дозволить розуміти зміст державного регулювання ціноутворення у всій його багатоманітності.

**Література:** 1. Державне регулювання економіки : навч. посібник / С. М. Чистов, А. Є. Никифоров, Т. Ф. Куценко та ін. – К. : КНЕУ, 2000. – 316 с. 2. Швайка Л. А. Державне регулювання економіки / Л. А. Швайка. – К. : Знання, 2006. – 435 с. 3. Наумов В. В. Ценообразование (учебно-методический курс) [Электронный ресурс] / В. В. Наумов. – Режим доступа : [http://www.e-college.ru/xbooks/xbook098/book/index/index.html?go=part-012\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook098/book/index/index.html?go=part-012*page.htm). 4. Есипов В. Е. Формы и методы воздействия государства на цены [Электронный ресурс] / В. Е. Есипов. – Режим доступа : [http://www.elitarium.ru/2009/01/06/vozdejstvije\\_gosudarstva\\_na\\_ceny.html](http://www.elitarium.ru/2009/01/06/vozdejstvije_gosudarstva_na_ceny.html). 5. Цены и ценообразование : учебник для вузов / под ред. И. К. Салимжанова. – М. : ЗАО "Финстатинформ", 2001. – 304 с. 6. Маренков Н. Ценообразование [Электронный ресурс] / Н. Маренков. – Режим доступа : <http://www.inventech.ru/lib/cost/cost-0042>. 7. Закон України "Про ціни і цноутворення" № 507-ХІІ від 03.12.1990 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=507-12>. 8. Философский энциклопедический словарь [Электронный ресурс] / гл. ред. : Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В. Г. Панов. – М. : Советская энциклопедия, 1983. – Режим доступа : [http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc\\_philosophy/4804/%D0%A1%D0%9E%D0%94%D0%95-%D0%A0%D0%96%D0%90%D0%9D%D0%98%D0%95](http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/4804/%D0%A1%D0%9E%D0%94%D0%95-%D0%A0%D0%96%D0%90%D0%9D%D0%98%D0%95). 9. Википедия. – Режим доступа : <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/74056>.

УДК 656.078

**Плугіна Ю. А.**

## СУТНІСТЬ ТА АЛГОРИТМ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Анотация. Запропоновано визначення та алгоритм процесу управління розвитком підприємств залізничного транспорту.*

*Аннотация. Предложены определение и алгоритм процесса управления развитием предприятий железнодорожного транспорта.*

*Annotation. The definition and algorithm of managerial process of the railway transport enterprises development are offered.*

*Ключові слова: управління розвитком підприємств, залізничний транспорт, алгоритм процесу управління розвитком.*

У ринковій економіці транспорт відіграє важливу роль, він є необхідною умовою функціонування усього ринкового механізму. Ефективність управління транспортною галуззю безпосередньо впливає на макроекономічні показники розвитку країни, стан та конкурентоспроможність національного виробництва, соціально-економічний розвиток країни та конкурентоспроможність країни на світовому ринку. Серед усіх видів транспорту залізничний транспорт складає основу транспортної системи країни, лідирує за обсягами перевезень вантажів як всередині країни, так і транзитних. Саме тому розвиток підприємств

залізничного транспорту, особливо в умовах інтеграції в світову економічну систему, є вкрай важливим та актуальним питанням сьогодення.

Процес розвитку підприємств залізничного транспорту (ПЗТ) – це зміни кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів за допомогою інтелектуально-кадрових ресурсів ПЗТ та інформаційних технологій, що в підсумку призводить до якісних змін самого підприємства, транспортної галузі і прямо або побічно впливає на підприємства інших галузей, а також групи людей і окремих індивідів.

Процес у правління розвитком підприємств залізничного транспорту – цілеспрямована діяльність з підготовки та реалізації перспективних та поточних управлінських рішень, що направлені на збільшення ефективності підприємства в усіх сферах його діяльності.

Алгоритм процесу розвитку ПЗТ можна подати у вигляді рисунка.

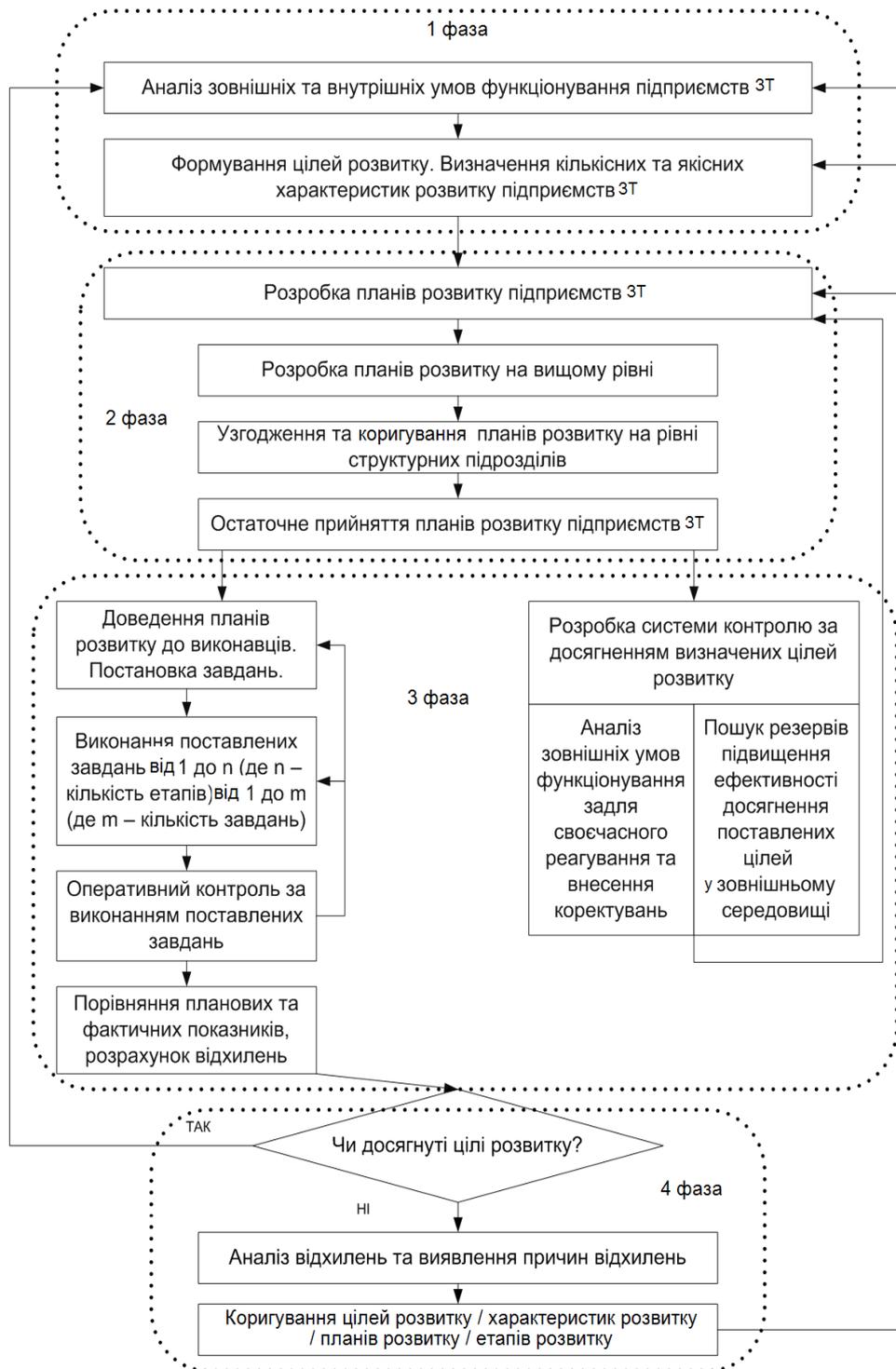


Рис. Алгоритм процесу управління розвитком підприємств залізничного транспорту



Характерною особливістю запропонованого алгоритму є його безперервність: як тільки буде виконана одна програма розвитку шляхом послідовного проходження усіх фаз розвитку, відбувається повернення до початку, тобто аналіз умов функціонування, визначення та формулювання нових цілей розвитку. Ще однією особливістю є можливість у будь-який момент часу повернення до першої або другої фази розвитку залежно від результатів моніторингу зовнішнього середовища підприємства та зміни умов господарювання, тобто гнучкості алгоритму. Така можливість є необхідною в умовах динамічного і швидкоплинного зовнішнього середовища, у якому функціонують ПЗТ.

Структура алгоритму процесу управління розвитком ПЗТ складається з таких фаз:

1 фаза. Постановка цілей і завдань розвитку. У неї входять: аналіз зовнішніх і внутрішніх умов функціонування ПЗТ, формулювання цілей розвитку, визначення якісних та кількісних характеристик розвитку.

2 фаза. Розробка планів розвитку ПЗТ. Включає: етап розробки планів розвитку на вищому рівні, етап узгодження і коригування планів розвитку на рівні структурних підрозділів, етап остаточного прийняття плану розвитку ПЗТ. Такий поділ обумовлено тим, що залізничний транспорт становить сукупність окремих підприємств, установ та організацій залізничного транспорту по всій території України, підпорядкованих Державній адміністрації залізничного транспорту – Укрзалізниці. Територіальні, регіональні особливості, різні види діяльності структурних підрозділів, різні потенційні можливості у зовнішньому середовищі, різні вимоги з боку зовнішнього оточення, обсяги перевезень, стан основних виробничих фондів і таке інше приводить до деяких відмінностей у діяльності подібних ПЗТ. Саме це є основною причиною необхідності узгодження, коригування та доопрацювання планів і програм розвитку на кожному конкретному ПЗТ для досягнення загального, генерального плану розвитку залізничного транспорту. Проте вважаємо, що напрям, спрямований на розвиток інтелектуальної складової, тобто людського капіталу ПЗТ, а також інформаційних технологій є єдиним для всіх структурних підрозділів, всіх доріг і залізничного транспорту в цілому.

3 фаза. Реалізація планів розвитку. Включає, з одного боку, доведення планів до виконавців, постановку завдань, виконання поставлених завдань, здійснення оперативного контролю за виконанням поставлених завдань, порівняння планових і фактичних показників, розрахунок наявних відхилень. З іншого боку, одночасно повинна розроблятися система (відділ) контролю за досягненням поставлених цілей розвитку шляхом проведення моніторингу зовнішніх умов і пошуку резервів у внутрішньому середовищі підприємства.

4 фаза. Контроль реалізації планів розвитку. Включає: аналіз і порівняння досягнутих у ході реалізації програми розвитку результатів поставленим цілям розвитку, а також, у разі виявлення невідповідності, визначення причин відхилень і коригування цілей розвитку / планів розвитку / етапів розвитку з урахуванням нових даних.

Складність завдань розвитку полягає в тому, що рішення приймаються в умовах неповноти даних, обмеженості у часі, варіативності розвитку ситуації. Отже, завжди існує ризик при впровадженні програм розвитку. Рішення щодо прийняття програм розвитку повинні повною мірою враховувати можливі ризики від упровадження даних програм.

УДК 334

**Новікова Н. Л.**

## **ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

*Анотація. Розкрито зміст економічного інтересу суб'єктів господарювання, взаємозв'язок та взаємозалежність його з особистими, груповими та іншими інтересами.*

*Аннотация. Раскрыты содержание экономического интереса субъектов ведения хозяйства, взаимосвязь и взаимозависимость его с личными, групповыми и другими интересами.*

*Annotation. The maintenance of economic interest of economic entities intercommunication and interdependence with its the personal, group and other interests is considered.*

*Ключові слова: економічний інтерес, товаровиробники, розширене відтворення, узгодженість, ринкова стійкість.*

Розкриття змісту економічного інтересу суб'єктів господарювання, взаємозв'язку та взаємозалежності його з особистими, груповими та іншими інтересами, єдність і суперечність інтересів різних суб'єктів господарювання є основоположною передумовою обґрунтування критерію та оцінювання їхнього рівня узгодженості.



В умовах розвитку міжгосподарських (міжгалузевих) зв'язків, відокремленості товаровиробників це питання потрібно розглядати не як потребу, а як економічну необхідність, обумовлену єдністю кінцевої мети та функціонування єдиного виробничо-господарського організму в єдиному економічному просторі.

Критерій узгодженості економічних інтересів партнерів агропромислового виробництва базується на самому змісті, обумовленому відтворювальною концепцією його дефініції і тому повинен виражати рівні можливості умов розширеного відтворення для всіх суб'єктів економічного процесу, починаючи з виробництва матеріально-технічних ресурсів і закінчуючи реалізацією кінцевого продукту споживачу. Проте це не означає простого перерозподілу засобів ефективно функціонуючих сфер економіки на користь сільського господарства. Йдеться про взаємодію між ними через як економічні механізми, так і державне регулювання [1]. Гнучке, грамотне поєднання цих двох складових і буде сприяти динамічному, стійкому розвитку агропромислового виробництва у цілому та окремих його галузей.

Критерієм узгодженості є рівні можливості умов розширеного відтворення для всіх суб'єктів реалізації технологічного ланцюга руху продукту.

Рівні можливості умов розширеного відтворення – це, насамперед наявність економічних передумов відтворювального процесу, де оціночними параметрами можуть виступати норма (коефіцієнт) розширеного відтворення, рівень сукупної рентабельності та рентабельності стосовно капіталу, що характеризують наявність власних джерел накопичення. Разом з тим жорсткі умови конкуренції на ринку товарів і послуг змушують товаровиробників постійно вдосконалювати виробництво: освоювати прогресивні та ресурсозберігаючі технології, підвищувати якість продукції, використовувати нові технічні засоби, що супроводжується залученням великих потужних інвестицій. Це нормальне явище функціонування ринкової економіки, однак інвестори повинні бути впевненими щодо повернення вкладених коштів, тому поряд з наведеними вище показниками індикаторами узгодженості інтересів слід вважати коефіцієнт ринкової стійкості: платоспроможність, кредитоспроможність, ліквідність, забезпечення власними оборотними засобами тощо [2]. Безумовно, всі вони відображають економіко-фінансову стійкість підприємства, його здатність відповідати за своїми боргами, хоча їх незадовільний стан може бути наслідком неефективності не з точки зору відтворювального процесу, а використання прибутку, відволікання його з іншою метою, у той час, коли перша група показників-детермінантів виражає порівняно економічну стійкість безпосередньо кожного учасника технологічного процесу агропромислового виробництва.

Розглядаючи більш детально першу сукупність оцін оч них параметрів, слід зазначити, що і норма накопичення, і коефіцієнт розширеного відтворення обчислені через відношення фонду накопичення відповідно до валового прибутку та виробничого капіталу, також характеризують не тільки зовнішні умови господарювання, але і розподіл прибутку, і може скластися ситуація, коли при достатній масі прибутку до фонду накопичення буде спрямовано незначну його частину за рахунок перерозподілу в інші фонди, зокрема на споживання, і тоді при відносно сприятливому зовнішньому економічному фоні нормальне функціонування підприємств буде ускладнено.

Тому при оцінюванні ситуації однаково важливі як критерій, так і показники, які їх розкривають, індикатори, що побічно свідчать про узгодження та реалізацію економічних інтересів суб'єктів АПК.

Рівень сукупної рентабельності, що використовується у господарській практиці як норматив регулювання міжгалузевого обміну, показує величину валового прибутку на одиницю повних витрат, і начебто більш об'єктивно відображає взаємодію інтересів партнерів. Однак повні витрати представлені лише спожитими у частині основного виробничого капіталу ресурсами (амортизацією), тим часом як у процесі виробництва бере участь увесь виробничий капітал, який має відновлюватися, поповнюватися, і з цих позицій рівень рентабельності щодо капіталу наочно характеризує економічні умови відтворення, тому що порівнює масу валового прибутку з величиною всього виробничого капіталу. І дійсно, повні витрати відображають поточний період, одну із складових спільного відтворювального процесу у часі, що потребує великих капітальних затрат на відновлення і розширення засобів виробництва, тому що їх наявність слугує основою функціонування підприємства, його фінансової стійкості та ліквідності. Але і цей показник не може бути всебічним щодо оцінки узгодженості інтересів учасників єдиного технологічного процесу, яким є агропромислове виробництво, тому що не враховує витрат на робочу силу (працю), які можуть бути вирішальними у виборі альтернативного варіанта при заміщенні ресурсів.

На думку автора, узгодженість інтересів спрямована на надання однакових можливостей для господарювання та просування товару від виробника до споживача, але як використають ці можливості у процесі конкуренції – буде видно за результатами. Банкрутство ж буде дуже суб'єктивним.

Тому узгодження економічних інтересів партнерів агропромислового виробництва можна розглядати як згладжування міжгалузевої конкуренції.

---

**Література:** 1. Ковальчук С. С. До питання про матеріальність як ознаку економічних інтересів / С. С. Ковальчук // Вісн. Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. – 2009. – Вип. 67. – С. 107–109. 2. Кульков В. М. Национальный контекст экономической теории: прошлое и настоящее / В. М. Кульков // Вести. Моск. ун-та. Сер. 6 : Экономика. – 2004. – № 3. – С. 11–14. 3. Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо оподаткування сільськогосподарських підприємств" // Урядовий кур'єр. – 2005. – № 5 (13 січня). 4. Закон України "Про державну підтримку сільського господарства України" // Економіка АПК. – 2004. – № 10. – С. 3–29. 5. Любимцева С. Законы структурной эволюции экономических систем / С. Любимцева // Экономист. – 2009. – № 10. – С. 29–40. 6. Основы экономической теории: политэкономический аспект / відп. ред. Г. Н. Клишко. – К. : Знання-Прес, 2004. – 615 с.

## ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*Анотація. Удосконалено поняття "трудоий потенціал" на основі узагальнення існуючих теоретичних підходів до його визначення.*

*Аннотация. Усовершенствовано понятие "трудоий потенциал" на основе обобщения существующих теоретических подходов к его определению.*

*Annotation. The category of "labour potential" is improved on the basis of generalization the existing theoretical approaches to its definition.*

*Ключові слова: трудоий потенціал, умови глобалізації, робоча сила, ресурси праці.*

Трудоий потенціал набуває особливого значення в умовах глобалізації економіки. Це обумовлено, перш за все, необхідністю забезпечення суспільного виробництва робочою силою певних характеристик, яка спроможна вирішувати складні завдання. В сучасній економічній літературі існує різноманіття теоретичних підходів до визначення категорії "трудоий потенціал". Даною проблематикою займаються такі вчені, як А. Амоша, І. Бажан, М. Долішний, В. Гриньова, В. Новікова, Л. Шевчук, Л. Шаульська, О. Балацький, С. Пірожков, С. Злупка, А. Панкратов та інші, але досі не існує єдиного теоретичного підходу до визначення категорії "трудоий потенціал" в умовах глобалізації [1 – 9]. Метою даної статті є удосконалення категорії "трудоий потенціал", що дає можливість його вимірювання та оцінювання і спрямовано на використання та розвиток у сучасних економічних умовах. Досягнення зазначеної мети потребує вирішення таких завдань: аналіз існуючих теоретичних підходів до визначення категорії "трудоий потенціал"; узагальнення отриманих результатів і визначення змісту даної категорії в умовах глобалізації.

Трудоий потенціал розглядається науковцями як взагалі, так і на рівнях суспільства, країни, регіону (території), окремого виду економічної діяльності, колективу, підприємства, працівника, особистості, індивідууму.

Результати морфологічного аналізу визначень категорії "трудоий потенціал" у загальному розумінні показали, що найчастіше його характеризують як сукупність певних характеристик, властивостей і якостей трудового населення в період трудової діяльності [1; 9]. Слід зазначити, що такий підхід до визначення даної категорії не дає уявлення про те, що саме поняття "потенціал" передбачає наявність потенційних можливостей, які існують у працездатного населення і можуть бути реалізовані в певних умовах. За розглянутим змістом трудоий потенціал притаманний тільки зайнятому населенню, але саме незайняте населення в економічно активному віці має резерви реалізації працездатних характеристик, властивостей і якостей, що обумовлює їх трудоий потенціал.

Не менш цікавим є підхід до визначення трудового потенціалу як наявних і перспективних можливостей населення до трудової діяльності для підвищення ефективності праці [5]. Але він не враховує існуючих можливостей населення до трудової діяльності, які через певні обставини не реалізуються, тобто не є наявними. Також не можна розглядати можливості всього населення до трудової діяльності в контексті підвищення ефективності праці. Відомо, що ефективність праці є реальним показником, прив'язаним до певного моменту часу, і виражає відношення певного ефекту від реалізації конкретної діяльності до трудових витрат. Тому, наприклад, трудоий потенціал населення до 15 років не можна пов'язувати з ефективністю праці у теперішній час або потрібно зазначити часові періоди щодо її забезпечення.

Деякі науковці сходяться у думці, що трудоий потенціал – це ресурси праці, які визначають можливості населення до трудової діяльності, ототожнюючи трудоий потенціал з певним видом ресурсу, але з цим можна погодитися, якщо трудоий потенціал знаходиться на стадії реалізації [5; 7]. На стадії формування або розвитку трудоий потенціал становить резерв праці, накопичуючи або якісно поліпшуючи його певні риси.

Трудоий потенціал характеризується деякими авторами як сукупна чисельність громадян, які здатні здійснювати трудову діяльність [2]. З цим не можна погодитися, тому що трудоий потенціал є більш емким поняття ніж сукупна чисельність громадян. По-перше, як показали результати дослідження думок різних авторів щодо визначення трудового потенціалу, ця економічна категорія розглядається на різних рівнях, тому її не можна характеризувати тільки сукупною чисельністю громадян. По-друге, трудоий потенціал має компонентну структуру, яка визначає його якісні риси. По-третє, трудоий потенціал має різні стадії існування від його формування і розвитку до реалізації та використання.

На думку С. Пірожкова, трудоий потенціал є граничною кількістю і якістю запасів праці в конкретних умовах, що забезпечує здатність національного господарства виробляти матеріальні блага і послуги [9]. Недоліками даного підходу є те, що він також не враховує стадії існування трудового потенціалу, а відноситься лише до стадії його формування. Також є не зрозумілим, що таке кількість і якість запасів праці, тому це визначення трудового потенціалу, хоча і використовується для загальної характеристики, не відображає багатогранність його змісту як ресурсу та резерву праці, що є дуже важливим в умовах глобалізації.

Результати морфологічного аналізу економічної категорії "трудоий потенціал суспільства" показали, що деякі науковці дотримуються думки, що він характеризує особистий чинник виробництва, який не може ні розвиватися, ні функціонувати поза технічними, економічними, соціальними, організаційними, екологічними і іншими умовами [2]. Такий підхід до визначення даної категорії не враховує того, що на стадії формування трудоий потенціал не може бути чинником виробництва або має розглядатися в потенційному аспекті, а також не акцентується увага на суспільних особливостях



трудового потенціалу. Не можна також цілком погодитися, з тим, що трудовий потенціал суспільства є новою якістю, яка виникає при цільовому поєднанні індивідів і колективів у процесі їх трудової взаємодії [3]. Даний підхід характеризує трудовий потенціал лише на стадії його реалізації, що порушує принциповий підхід до визначення його сутності та змісту, які мають на увазі його потенціальну ознаку. Також залишається не зрозумілим: у чому розкривається особливість сутності трудового потенціалу, якщо він розглядається на суспільному рівні.

А. Панкратов розглядає трудовий потенціал суспільства як інтегральну форму, характеризуючи його здатність у динаміці забезпечувати людський чинник виробництва відповідно до вимог його розвитку [9]. Такий підхід ґрунтується на узагальненому визначенні трудового потенціалу, не враховуючи процес і результат взаємодії конкретних людей у ході суспільного виробництва та людський чинник як резерв виробництва на стадії формування трудового потенціалу.

Слід звернути увагу на те, що існує дуже велике різноманіття авторських думок щодо визначення сутності та змісту категорії трудового потенціалу, що ускладнює узагальнення різних теоретичних підходів і визначення даної категорії як об'єкта управління в умовах глобалізації. Одні автори вважають, що трудовий потенціал суспільства є акумуляцією та синтезом сукупних здібностей до суспільно корисної діяльності працездатного населення, виражених у формі матеріалізації людського фактора, що враховує потенціальний та реальний аспекти даної категорії та є більш прийнятною характеристикою трудового потенціалу суспільства. Інші дотримуються думки, що він характеризує ресурси праці, які має у своєму розпорядженні суспільство, не зосереджуючи увагу на умовах реалізації даних ресурсів, що є дуже важливим для забезпечення результативності використання цих ресурсів. Також існує думка, що трудовий потенціал суспільства – це його трудові можливості, що характеризують вірогідний рівень для решти учасників виробництва і є інтегральною оцінкою діяльності, пов'язаною із сферою праці [6; 8].

Таким чином, узагальнюючи різні теоретичні підходи до визначення трудового потенціалу як економічної категорії в загальному розумінні, можна зазначити, що це інтегральна характеристика здатності населення накопичувати якісні властивості, які реалізуються та можуть бути реалізовані в процесі трудової діяльності в умовах глобалізації. Рівень ефективності формування, відтворення, реалізації та розвитку трудового потенціалу обумовлюється мірою сприятливості соціально-економічних умов, що існують у суспільстві. Статична якість соціально-економічних умов визначається рівнем оплати найманій праці; обсягом валового внутрішнього продукту на одну особу; можливостями населення отримати певний рівень освіти; ступенем розвинутої грошово-кредитної та фінансової сфер; культурними традиціями та національним менталітетом.

Узагальнення розглянутих теоретичних підходів до визначення трудового потенціалу суспільства та врахування виявлених недоліків дає можливість охарактеризувати дану економічну категорію як інтегральну характеристику здатності суспільства в умовах глобалізації акумулювати та синтезувати сукупні здібності людей в процесі їх взаємодії, а в ході суспільного виробництва матеріалізувати людський фактор виробництва для досягнення необхідного суспільного результату. Напрями подальших досліджень пов'язані з обґрунтуванням і розробкою методики вимірювання та оцінювання трудового потенціалу.

---

**Література:** 1. Амоша О. І. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні : соціальна експертиза : монографія / О. І. Амоша, О. Ф. Новікова, В. П. Антонюк. – Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2006. – 208 с. 2. Долішний М. І. Трудовий потенціал : теорія і практика : монографія / М. І. Долішний, С. М. Злупка. – К : Наукова думка, 1994. – 264 с. 3. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства : монографія / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 192 с. 4. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія / Л. В. Шаульська. – Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2005. – 502 с. 5. Шевчук Л. Т. Медико-соціальні аспекти використання трудового потенціалу : регіональний аналіз і прогноз : монографія / Л. Т. Шевчук. – Львів, 2003. – 489 с. 6. Балацкий О. Ф. Экономический потенциал административных и производственных систем : монографія / О. Ф. Балацкий. – Сумы : ИТД "Университетская книга", 2006. – 973 с. 7. Бажан І. І. Трудовий потенціал України : формування та використання : монографія / І. І. Бажан. – Донецьк : ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2006. – 144 с. 8. Пирожков С. И. О концепции трудового потенциала / С. И. Пирожков // Современная концепция трудового потенциала : сб. научн. тр. – К., 1990. – 77 с. 9. Панкратов А. С. Трудовой потенциал в системе управления производством : монографія / А. С. Панкратов. – М. : Изд-во МГУ, 1983. – 214 с.

---

**Мезенцева О. О.**

УДК 65.014.1:6 6

## **СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Анотація. Розглянуто методичні особливості і підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Визначено конкурентні можливості в стратегічному та довгостроковому плануванні підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены методические особенности и подходы к обеспечению конкурентоспособности предприятия. Определены конкурентные возможности в стратегическом и долгосрочном планировании предприятия.*

---

© Мезенцева О. О., 2011

*Annotation. The methodological features and approaches to ensure the competitiveness of enterprises are studied. The competitive opportunities in a strategic and long-term business planning are suggested.*

*Ключові слова: промислове підприємство, конкурентоспроможність, стратегічне планування, металургійний комплекс.*

Металургійний комплекс України функціонує в складній економічній ситуації. Погіршення технічного і технологічного станів виробництва, криза платежів, пасивна інвестиційна й інноваційна діяльність, втрата традиційних ринків збуту, повільна структурна перебудова – все це призводить до недовикористання потужностей та простою великої кількості металургійних підприємств.

Процеси глобалізації, що відбуваються у сучасній економіці, загострили внутрішні і зовнішні проблеми, пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності української металургійної продукції. Міжнародна конкуренція позначила загальні слабкі сторони українських товаровиробників: повільну адаптацію до зміни попиту, відставання за якістю продукції, вживаними технологіями, високий рівень витрат на виробництво. Не враховуючи даних чинників, стратегія розвитку підприємства не приведе до підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність металургійного підприємства потрібно всебічно та систематично оцінювати, використовуючи при цьому ефективні методи, прийоми та способи аналізу. Тільки за таких умов можна достовірно оцінити результати діяльності металургійного підприємства за період, що аналізується, та визначити основні помилки.

Діяльність металургійного підприємства повинна бути спрямована на додержання систематичного надходження та використання ресурсів, забезпечення облікової та розрахункової дисципліни, прагнення досягнення фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства. Неefективність використання ресурсів, погіршення якості продукції призводить до труднощів у реалізації, а разом з тим зменшує грошові надходження, що в подальшому знижує його платоспроможність.

Дослідження та оцінка, пошук шляхів формування і розвитку конкурентоспроможності підприємств на шляху ринкових трансформаційних перетворень є досить актуальним завданням, яке потребує нагального вирішення [1].

Дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства, методів її визначення та шляхів підвищення знайшло відображення в роботах багатьох відомих зарубіжних і вітчизняних науковців. Велика кількість й різноманітність публікацій свідчить про складність предмета наукових досліджень. Конкурентоспроможність підприємства визначається різними чинниками, які можуть виявлятися в конкурентних перевагах. Особливе значення приділяється проблемі їх створення та реалізації. В розробленій М. Портером теорії конкурентних переваг організації зазначається, що конкурентні переваги формуються завдяки ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства, а не лише через їхню наявність.

Вагомий внесок у розробку питань формування конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності виробничо-економічних систем внесли вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: Дікань В. Л., Іванов Ю. Б., Іспірян Г. П., А. Маршалл, Сухачов Ю. Н., Татьянченко М. А., Фатхутдінов Р. А., Ф. Хайек, Царенко О. В. та ін. Але на сьогоднішній день дослідження з проблем конкурентоспроможності мають розрізнений характер і, що головне, недостатньо висвітлені економічні аспекти, природа та механізми формування конкурентоспроможності промислових підприємств регіонів.

Метою дослідження є встановлення методичних особливостей оперативної оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринках реалізованої продукції, ринках ресурсів, а також підходів до оцінки міжгалузевої конкурентоспроможності промислового підприємства.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом кращих, порівняно із конкурентами, ознак у різних сферах діяльності підприємства, який можна виміряти результативними економічними показниками, такими, як додатковий прибуток, більш високі ринкова частка, обсяг продажу.

Однак прояв конкурентних переваг відбувається не тільки за рахунок власних зусиль підприємства. Зовнішні чинники, які впливають на діяльність підприємства, можуть сприяти як появі нових конкурентних переваг, так і усуненню існуючих. У цьому контексті особливого значення набуває здатність підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища з тим, щоб мінімізувати його негативний вплив і максимально використати можливу сприятливу ситуацію.

Перелік конкурентних переваг визначається за допомогою їх детальної класифікації. Чітке розкриття змісту кожної окремої переваги сприяє їхньому кращому розумінню у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства [2].

Конкуренція між підприємствами має свої особливості: її об'єктом є не тільки товари, а й заходи, спрямовані на їхню реалізацію, ефективність яких безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств. До таких заходів належать: товарно-асортиментна політика, цінова політика, торговельно-обслуговування, комунікаційна політика тощо, які є типовими завданнями маркетингу, що в даному випадку розглядаються з точки зору конкуренції. А забезпечення довгострокового стійкого розвитку підприємства в конкурентному середовищі є головним завданням стратегічного маркетингу.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як узагальнюючу порівняльну характеристику, яка відображає можливість підприємства щодо задоволення споживчого попиту при відповідному рівні використання ресурсів в умовах конкурентного ринку.

При визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства частіше використовують підхід на основі оцінки показників ефективності порівняно з основними конкурентами. Така оцінка може виявитися помилковою через її часткову суб'єктивність — вона здійснюється безпосередньо підприємством і не враховує ставлення споживачів до нього. Комплексна оцінка сприйняття споживачами вітчизняного підприємства за визначеними критеріями дозволяє виявити проблеми підприємства у задоволенні потреб потенційних та існуючих споживачів. Максимізація задоволення потреб посилює прихильність споживачів до підприємства і, відповідно, підвищує ефективність його діяльності та конкурентоспроможність [3].



Сьогодні не існує єдиної уніфікованої методики оцінки конкурентоспроможності металургійного підприємства, можна визначити цілий ряд узагальнених теоретичних аспектів комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності: дозволяє розробити стратегічні й тактичні заходи щодо ефективного управління підвищенням рівня конкурентоспроможності; визначити найбільш перспективні напрямки розвитку металургійного підприємства; спланувати заходи щодо виходу на нові ринки збуту; сприяє залученню інвестицій та ін.

Висока довгострокова конкурентоспроможність обумовлюється набуттям конкурентних переваг на ринку у визначений час, які забезпечуються ефективним використанням ресурсів, стратегічною маркетинговою спрямованістю і високим стратегічним потенціалом підприємства. Причому ці складові обумовлюють одна одну [4].

Таким чином, наявність потрібних ресурсів, які ефективно використовуються, є головною передумовою формування стратегічного потенціалу. Проте для досягнення стійких конкурентних переваг на ринку недостатньо тільки ефективного використання перерахованих ресурсів. Для того щоб вижити і стабільно працювати в сучасних складних умовах, підприємствам необхідно забезпечити собі якомога більш довгострокові конкурентні переваги, які є перевагами над конкурентами на ринку, дозволяють підприємствам отримати бажаний прибуток та утримувати міцні позиції на ньому. Цього можна досягти шляхом стратегічної маркетингової спрямованості підприємства.

Важливість стратегічного планування у сучасних умовах підвищується через динамічність зовнішнього конкурентного середовища. Вплив зовнішнього середовища спричиняє зростання потреби підприємств у стратегічному маркетингу, який дозволяє: діагностувати рівень стабільності конкурентного середовища підприємств; базувати свою діяльність на стратегічних конкурентних можливостях з урахуванням змін конкурентного середовища; підвищити здатність адаптації до змін у конкурентному середовищі.

Розробка механізму забезпечення та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є важливою частиною наукових досліджень.

---

**Література:** 1. Злидень І. М. Напрями формування механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства / І. М. Злидень // Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції "Актуальні проблеми сучасних наук: теорія та практика – 2006". – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – Т. 16 : Економічні науки. – С. 68–71. 2. О работе металлургического комплекса – базовой отрасли экономики Донецкой области. Экономический доклад / Государственный комитет статистики Украины, Главное управление статистики в Донецкой области. – Донецк, 2008. – 14 с. 3. Смирнов Ю. А. Анализ чувствительности прибыли металлургических предприятий Украины к изменению конъюнктуры рынка металлопродукции и энергоресурсов / Ю. А. Смирнов // Металлургическая и горнорудная промышленность. – 2007. – № 4. – С. 100 – 102. 4. Царенко О. В. Детермінанти національних конкурентних переваг галузей промислових регіонів / О. В. Царенко // Економіка та держава. – 2009. – № 1. – С. 25–29.

---

**Стоянець Н. В.**

УДК 338.26:332.1

## **МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СФЕРИ ТА ІНФРАСТРУКТУРИ В СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ**

*Анотація. Розглянуто питання комплексної програми сільського розвитку та комплекс заходів щодо поліпшення інфраструктури і соціальної сфери сільських населених пунктів.*

*Анотация. Рассмотрен вопрос комплексной программы сельского развития и комплекс мероприятий для улучшения инфраструктуры и социальной сферы, сельских населенных пунктов.*

*Annotation. The question of the complex program of rural development and complex of measures on the improvement of infrastructure and social sphere of rural settlements is considered.*

*Ключові слова: сільське господарство, соціальна політика, економічна сфера.*

Тенденції соціально-економічного розвитку сільської місцевості України в період з початку 1990-х рр., що відзначався докорінними суспільно-економічними трансформаціями, мають доволі суперечливий характер, пов'язаний насамперед з надмірно швидкими темпами й незадовільною соціальною ефективністю цих змін на фоні недостатньо диверсифікованої структури господарства переважної більшості сільських поселень, поглибленням проблем реалізації соціальних гарантій і соціального захисту сільських мешканців. Як наслідок, відбулося скорочення масштабів та погіршення фінансово-економічних результатів функціонування сільськогосподарського виробництва і всього

---

© Стоянець Н. В., 2011

національного АПК. В Україні необхідні інституціональні механізми, які зможуть задати напрям та забезпечать погодженість політики сільського розвитку. Розробка таких інституціональних механізмів передбачає створення відповідних структур на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Проблеми соціально-економічного розвитку сільських територій досліджуються в наукових працях таких відомих вчених, як О. Булавко, П. Гайдуцького, В. Горкавого, Т. Заяць, В. Месель-Веселяка, Л. Михайлової, Б. Панасюка, В. Пили, І. Прокопи, К. Прокопишак, П. Саблука, В. Трегобчука, Л. Шепотько, А. Юзефовича, В. Юрчишина та ін.

У період реформування колективних сільськогосподарських підприємств соціальна економічна сфера села опинилася на межі руйнування. Через кризовий стан економіки, різке скорочення бюджетного фінансування, неплатоспроможність та заборгованість сільськогосподарських підприємств значно знизився рівень технічної оснащеності (громадський транспорт) та погіршилась соціальна інфраструктура (об'єкти культурного призначення, школи).

Серйозна зміна структури сільського господарства протягом реформування та скорочення обсягу несільськогосподарського виробництва, зокрема погіршення економічної ситуації приватизованих та перетворених аграрних підприємств, стали причиною значного скорочення обсягу соціальних благ та послуг, до яких має доступ сільське населення. Такий стан речей унеможливив задоволення потреб сільського населення у соціально-культурних та побутових послугах і, як наслідок, зробив украй проблематичним створення належних умов життя на селі. У зв'язку з цим для забезпечення подальшого функціонування та розвитку соціальної інфраструктури села виникла потреба в її реформуванні, яке б передбачало вирішення питання щодо нових власників соціальних об'єктів колективних сільгоспдприємств [1]. Органам місцевого самоврядування необхідно забезпечити належне функціонування об'єктів соціальної інфраструктури, зберігши мережу та функціональне призначення і не знизивши при цьому рівня якості надання послуг населенню. Об'єкти соціальної інфраструктури повинні мати свого реального власника, здатного забезпечувати їх ефективне використання. У зв'язку з цим виникає необхідність відповісти на такі питання: що може спонукати сільськогосподарські підприємства, які діють в умовах конкуренції, продовжувати надавати населенню важливі соціальні послуги, які мають велике значення для розвитку сільської місцевості; чим мотивується підвищена соціальна активність деяких підприємств порівняно з іншими; чи варто обмежувати роль агропідприємств у розвитку сільських територій, перш за все виробництвом сільськогосподарської продукції, а розвиток села визначити як загальнодержавну проблему, у вирішенні якої аграрне підприємство має брати участь лише нарівні з іншими структурами і лише за умови створення сприятливого середовища для такої діяльності.

Досвід роботи в цьому напрямі свідчить, що найбільш ефективними є моделі створення сільського комунального підприємства, сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу, сільського сервісного центру, взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями та приватними підприємствами. При цьому головна мета реформування соціальної інфраструктури – це збереження і забезпечення ефективного функціонування та подальшого розвитку сфери послуг у сільській місцевості для задоволення потреб населення в соціально-культурних, житлово-комунальних та побутових послугах. Функціонування та розвиток соціальної сфери, поліпшення якості житлово-комунальних, соціальних, побутових послуг має позитивне значення як для кожного громадянина окремо, так і для держави в цілому, оскільки саме розвиненість соціальної сфери визначає рівень добробуту населення [2].

На процеси, які відбувалися в цілому по всій країні, свого часу наклалися проблеми, пов'язані з реструктуризацією колективних сільськогосподарських підприємств і з так званою "безхозністю" об'єктів соціальної сфери, які розташовані в сільській місцевості. Сільське населення залишилося поза межами доступності до найбільш необхідних соціальних послуг [3].

Відтак доцільно кардинально вдосконалити стратегію і механізми комплексного розвитку сільської соціальної сфери (в широкому розумінні цього слова), що передбачає діяльність за двома магістральними напрямками:

підвищення ефективності розв'язання всієї сукупності проблем соціального захисту різних категорій сільського населення (насамперед найманих працівників на підприємствах АПК усіх форм власності, зайнятих у державному і комунальному секторах ланок соціального призначення, інших соціально незахищених у сучасних умовах верств сільських мешканців – дітей та молоді, жінок фертильного віку, інвалідів, самотніх престарілих);

модернізація підходів до формування та зміцнення матеріально-технічного і кадрового забезпечення мережі об'єктів і споруд соціального призначення, поліпшення рівня оплати праці та житлово-побутових умов їх персоналу (насамперед завдяки підвищенню обґрунтованості нормативно-правових, адміністративних та економічних важелів реалізації відповідних цільових заходів, посиленню контролю за витрачанням ресурсів у їх межах).

Що стосується підвищення ефективності окремих складових соціальної політики в сільській місцевості, то до пріоритетних напрямів регулювання сфери зайнятості та умов праці в сільській місцевості доцільно віднести:

створення на районному рівні бюджетних фондів сприяння зайнятості сільського населення;

удосконалення державної системи підготовки та перепідготовки кадрів у відповідності з потребами ринку праці на селі;

поліпшення кадрового забезпечення агропромислових підприємств і закладів соціальної сфери шляхом реалізації регіональних програм залучення молодих фахівців, у тому числі заходів з підвищення рівня оплати їх праці та встановлення доплат за стаж і умови роботи, надання пільг, пов'язаних із забезпеченням житлом, оплатою комунальних послуг, соціально-культурним обслуговуванням (зокрема, організацією оздоровлення) тощо;

упровадження програм державної допомоги в підготовці кадрів та організації нових робочих місць у сферах малого і сімейного бізнесу, самозайнятості за сумісництвом.



Вагомим компонентом формування належного середовища життєдіяльності населення в сільських системах розселення є модернізація організаційно-економічних засад, функціонування сільської соціальної сфери, яка виступає однією з невід'ємних передумов стабілізації соціально-економічної ситуації в регіонах України, створення потенціалу сталого розвитку вітчизняної економіки в цілому та її аграрного сектору.

Головна мета реформування соціальної інфраструктури – збереження й забезпечення ефективного функціонування і подальшого розвитку сфери послуг у сільській місцевості. Досвід роботи в цьому напрямі свідчить, що найбільш ефективними є моделі створення сільського комунального підприємства, сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу, сільського сервісного центру, взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями та приватними підприємцями.

**Література:** 1. Круковський А. М. Розвиток соціальної інфраструктури села в умовах трансформацій : дис. канд. економічних наук / Круковський Анатолій Миколайович. – Житомир : Українська академія бізнесу та підприємництва, Державний агроекологічний університет, 2006. 2. Тимошенко Н. До питання функціонування об'єктів соціальної інфраструктури в сільській місцевості [Електронний ресурс] / Н. Тимошенко ; Інститут сільського розвитку. – 2004. – Режим доступу : [http://icp.org.ua/ukr/aspekt/aspekty/infrastr/2004/11/22/do\\_pitannja\\_funktsio\\_60.html](http://icp.org.ua/ukr/aspekt/aspekty/infrastr/2004/11/22/do_pitannja_funktsio_60.html). 3. Богущ Л. Г. Комплексний розвиток соціальної сфери сільської місцевості України: проблеми та підходи до підвищення ефективності його державного регулювання [Електронний ресурс] / Л. Г. Богущ // Становление современной науки (экономические науки) : материалы Научной Интернет-конференции, 2006. – Режим доступа : [http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/15\\_bogush.doc.htm](http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/15_bogush.doc.htm).

---

**Луцків О. М.**

УДК 330.341.4:338.45

## **СТРУКТУРНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ПРОМИСЛОВОСТІ: ПРІОРИТЕТИ ТА НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

*Анотація. Досліджено сучасні тенденції розвитку промисловості. Визначено напрями її структурної модернізації. Розглянуто основні пріоритети та механізми реалізації державної промислово-інноваційної політики.*

*Аннотация. Исследованы современные тенденции развития промышленности. Определены направления ее структурной модернизации. Рассмотрены основные приоритеты и механизмы реализации государственной промышленно-инновационной политики.*

*Annotation. The modern tendencies of development of industry are explored. Directions of its structural modernization are defined. The basis priorities and mechanisms of state industrial-innovative policy realization are considered.*

*Ключові слова: промисловість, структурна модернізація, інновації, промислова політика.*

Промисловість відіграє важливу роль у розвитку української економіки, оскільки в ній зосереджений найбільший потенціал забезпечення життєдіяльності держави. Саме тому важливим завданням, що стоїть перед Україною, є модернізація промисловості, пошук внутрішньоорганізаційних можливостей підвищення ефективності виробництва на інноваційних засадах.

Дослідженню питань структурної модернізації та високотехнологічного розвитку промисловості присвячено низку наукових праць вітчизняних вчених, зокрема О. Амоші, Я. Базилюка, О. Власюка, В. Гейця, Я. Жаліла, Л. Дейнеко, Д. Крисанова, Л. Федулова та багатьох інших.

На сьогоднішній день основну увагу слід зосередити на проблемах промислового розвитку, що загострилися під час кризи. Так, у 2009 році падіння обсягів виробництва становили 21,9 %. Слід зазначити, що у цьому році кризові тенденції, а саме спад виробництва на 45 %, порівняно з попереднім роком, характерний і для машинобудування, яке в попередні роки утримувало лідируючі позиції за обсягами виробництва [1].

Надалі значним залишається ступінь зносу основних фондів, зберігається тенденція високого рівня витратності промислового виробництва та низького рівня інноваційності. Так, ступінь зносу основних засобів сягає в 59 %, тоді як у 2000 р. – 48,8 %. Особливо інтенсивно процес старіння основних засобів відбувається у переробній промисловості: у 2000 р. він становив 52 %, а у 2008 р. – 59,7 %.

Рівень розвитку промисловості безпосередньо залежить від активності введення інноваційної діяльності, тому впровадження інновацій є головним чинником її модернізації. На жаль, і надалі зберігається тенденція високого рівня витратності промислового виробництва та низького рівня інноваційності. Так, у 2009 р. частка підприємств, які впроваджували інновації, становила 10,7 % проти, наприклад, 14,6 % у 2002 р. Майже не розвивається ринок інноваційної продукції: у 2008 р. на неї в загальному обсязі реалізованої промислової продукції припадало 5,9 % проти 7 % у 2002 р. та 6,7 % у

---

© Луцків О. М., 2011

2007 р. Це приводить до того, що українська промисловість починає все більше залежати від інноваційних запозичень. Негативним явищем для української економіки є те, що найбільші запозичення іноземних технологій здійснювали ті галузі, які мають досить розвинену виробничу та наукову базу [1].

Далі більш детально зупинимось на найбільш проблемних особливостях української промисловості, до яких відносять [2]:

неефективну галузеву структуру промислового виробництва;  
посилення деградації вітчизняної промисловості у бік сировинного придатку розвинутих країн світу і ринку для імпоротної високотехнологічної продукції;

подальше відставання України від економічно розвинутих країн світу внаслідок прогресуючого інноваційно-технологічного відставання промислового виробництва.

Для подолання негативних тенденцій у розвитку промисловості слід чітко обґрунтувати пріоритетні напрями модернізації вітчизняної промисловості та запропонувати заходи щодо інноваційного, інвестиційного та інституційного забезпечення реалізації промислової політики з метою прискорення післякризового відродження виробництва.

На сьогоднішній день структура промисловості України в цілому є неефективною, а також економічно та екологічно небезпечною. Основу її становлять енерго- та матеріаломісткі виробництва, зокрема металургії, паливної і хімічної промисловості. На жаль, і надалі домінуючими в промисловості країни є виробництва третього та четвертого технологічних укладів, питома вага яких становить біля 80 %. Високотехнологічні галузі п'ятого та шостого технологічних укладів – електронна промисловість, обчислювальна, волоконно-оптична техніка, програмне забезпечення, телекомунікації, інформаційні послуги, біотехнології складають лише близько 5 % і розташовані переважно в Київській, Харківській та Львівській областях [3].

Структурні трансформації у промисловості мають бути скеровані, насамперед, на структурну трансформацію галузевої структури, а їх мета – формування оптимальної структури. Саме структурна недосконалість призводить до витратного характеру виробництва, сировинного спрямування експорту, монопольного імпорту енергоносіїв, нераціонального використання виробничого потенціалу. Галузева структура промисловості має наблизитися до пропорцій, які притаманні економічно розвиненим країнам світу. Для цього, у свою чергу, слід детально вивчати світові тенденції структурних зрушень, стан і динаміку кон'юнктури на світових ринках, а також розширення можливостей виходу вітчизняних товаровиробників на зовнішні ринки збуту.

Основну увагу слід зосередити на тому, щоб структурні зміни в промисловості були спрямовані на вдосконалення пропорцій промислового виробництва та формування структури випуску промислової продукції, яка відповідає потребам внутрішнього ринку та збалансуванню виробничих потужностей промисловості. На думку експертів, структурні зміни необхідно здійснювати за рахунок випереджаючого розвитку галузей не нижче четвертого технологічного укладу, формування нових галузей для виробництва нових та суттєво поліпшених видів промислової продукції на основі енергоефективних технологій та обладнання, розширення асортименту промислової продукції, особливо в галузях, які формують пропозицію споживчого ринку.

За даними експертів, енергоємність продукції, що виготовляється в Україні, у 2,6 раза перевищує середньосвітовий рівень. Збільшення енергетичних витрат у собівартості продукції сьогодні є одним із факторів збитковості багатьох українських підприємств. Саме тому одним з пріоритетів структурної модернізації промисловості є зменшення частки енергоємних галузей за рахунок:

– упровадження нових енергозберігаючих технологій та обладнання, спрямованих на створення маловідходних та безвідходних виробництв;

– удосконалення існуючих технологій та обладнання;

– скорочення втрат енергоресурсів;

– підвищення якості продукції, вдосконалення та скорочення втрат сировини та матеріалів;

– заміщення і вибір найбільш ефективних енергоносіїв.

При формуванні державної промислово-інноваційної політики необхідно чітко уявляти, що формування структури промисловості в колишньому вигляді неможливе та економічно недоцільне. Потрібна чітка регіональна промислова політика, що передбачає всебічне стимулювання інноваційної діяльності для підвищення конкурентоспроможності виробництва та комплекс заходів щодо просування українських товарів на внутрішній і зовнішній ринки, підтримку промислового експорту та протекціоністський захист місцевих товаровиробників, гнучке регулювання цін і тарифів на послуги природних монополій та інше. Головними кількісними показниками ефективності структурної модернізації повинні стати збільшення обсягів продукції переробних галузей [3].

На думку А. Татаркіна, промислова політика, перш за все, повинна сприяти виходу промисловості із структурної кризи та формуванню нового, інноваційного типу галузевої структури за рахунок: 1) подолання невідповідності між новою техніко-економічною парадигмою промислового розвитку й інституційною структурою суспільства; 2) завершення структурної модернізації промисловості в межах єдності технологічної, галузевої й інституційної трансформації як найважливішого етапу циклічного розвитку структури промисловості [4].

Основна мета промислової політики має бути спрямована на формування конкурентоспроможної промисловості за рахунок стимулювання розвитку високотехнологічних виробництв. Механізм її реалізації має передбачати систему правових, економічних, організаційних і інших засобів сприяння формуванню конкурентоспроможної промисловості та забезпеченню її ефективного функціонування.

Особливо важливого значення набувають питання подальшого розвитку промисловості, у якій роль основного чинника виробництва відіграють знання й інформація, що дозволяє досягти якісно вищих соціально-економічних результатів, а саме – інтелектуальний капітал та високий науковий й освітній рівень працівників.

Тобто основними пріоритетами структурної модернізації промисловості України є:

оптимізація структури промислового виробництва, з поглибленням переробки, збільшенням випуску продукції кінцевого споживання та посиленням ролі внутрішнього ринку;



інноваційно-технологічна модернізація традиційних виробництв, з прискореним розвитком наукомістких і високотехнологічних видів діяльності п'ятого і четвертого технологічних укладів;

реалізація енергозберігаючої моделі розвитку з розширенням використання нетрадиційних і відновлювальних джерел енергії.

У цілому слід зробити висновок, що структурна модернізація промисловості можлива лише завдяки впровадженню інтенсивних ресурсозберігаючих технологій, поглибленню спеціалізації виробництва, а також у результаті трансформації структури виробництва на матеріало-, ресурсо- і енерго-економний тип відтворення і інтелектуалізації усієї виробничої діяльності, для забезпечення екологічності виробництва і підвищення якості продукції.

**Література:** 1. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>. 2. Якубовський М. Промислова політика: проблеми та перспективи модернізації / М. Якубовський // Економіка України. – 2010. – № 8. – С. 21–29. 3. Технологічна модернізація промисловості України ; за ред. д-ра екон. наук Л. І.Федулової ; Ін-т екон. та прогноз. – К., 2008. – 472 с. 4. Татаркин А. Промышленная политика как основа системной модернизации экономики России [Электронный ресурс] / А. Татаркин. – Режим доступа : [http://uptp.ru/content/Disp\\_Art.php?Num=368](http://uptp.ru/content/Disp_Art.php?Num=368).

**Макогін З. Я.**

УДК 339.92(497)+330.322(510)

## **КОМПЛЕКС ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ З КИТАЮ ЯК ЧИННИКА МОДЕРНІЗАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПРОЦЕСУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

*Анотація. Розглянуто основні фактори впливу на інвестиційний клімат в Україні. За допомогою детального аналізу літературних джерел запропоновано рекомендації щодо залучення китайських бізнесменів на український ринок.*

*Аннотация. Рассмотрены основные факторы влияния на инвестиционный климат в Украине. С помощью детального анализа литературных источников предложены рекомендации по привлечению китайских бизнесменов на украинский рынок.*

*Annotation. The main factors of influence on investment climate in Ukraine are analyzed. According to detail analysis of used literature, the recommendations for attracting businessmen from China to Ukrainian market are given.*

*Ключові слова: інвестиційна сфера, корупція, закони, регулювання.*

Інвестиційна забезпеченість України не здатна прискорити зростання економіки та вимагає впровадження чітко визначеної стратегії розвитку та модернізації вітчизняних суб'єктів господарювання. Тому вагомий чинник ефективної діяльності регіонів та вітчизняних підприємств вбачаємо у впровадженні комплексу заходів щодо збільшення кількості інвестицій з Китаю як країни, яка володіє надлишком ресурсів на суму понад 2,1 трлн дол. США. Проте залучення іноземного інвестора для потреб розвитку економіки у період макроекономічних дисбалансів вимагає впровадження досконалої нормативно-правової бази, яка здатна забезпечити прозору діяльність вкладників на внутрішньому ринку, що породжує актуальність даної статті.

Напрямам покращення інвестиційного середовища України присвячена ціла низка праць вітчизняних науковців, серед яких можна виділити: Т. Детюк [1], О. Малютину [2], І. Драгана [3], Т. Панфілову [4], Р. Левицького [5], В. Любімову [6] та багато інших. Практично у кожній статті зазначених авторів вказується, що основним чинником гальмування надходжень капіталовкладень в українську економіку є недосконала нормативно-правова база щодо захисту іноземного інвестора та корупція, проте недостатньо уваги приділено заходам мінімізації негативних явищ. Зокрема І. Драган [4, с. 26] стверджує, що в суспільстві присутнє явище втручання у процес інвестування державних службовців з метою задоволення власних потреб, що створює додаткові проблеми під час реєстрації іноземних суб'єктів господарювання, збільшуючи рівень корумпованості та формування тіньового капіталу. У свою чергу Т. Панфілова [3, с. 81] переконана, що надходження капіталу в українську економіку гальмують такі явища, як нерозвиненість фінансового ринку та неефективність інвестиційного бізнес-середовища. Тому основною метою статті є запровадження комплексу заходів щодо мінімізації впливу негативних явищ на процес залучення інвестицій з Китаю для модернізації вітчизняних підприємств, які мають намір інтегруватися або розвивати діяльність на європейських та азійських ринках.

На сьогоднішній день інвестиційний процес в Україні регулюють понад 100 законів та нормативно-правових актів [7, с. 65]. Активним залучення ПІІ займаються Кабінет Міністрів України, НБУ, Верховна

© Макогін З. Я., 2011

Рада України та Адміністрація Президента, крім того, створено безліч організацій, завданнями яких є координація роботи центральних органів виконавчої влади та забезпечення взаємозв'язків із міжнародними фінансовими організаціями, серед них можна виділити Національне агентство України з реконструкції і розвитку [8, с. 77] та згідно з Законом України від 30 грудня 2005 р. № 1873 [9, с. 85] – Державне агентство України з інвестицій та інновацій (Держінвестицій України). Проте, як показує практика, цього не достатньо для залучення якісних інвестицій у технологічні та інфраструктурні об'єкти. На переконання О. Маслака, Н. Стасюк та В. Жежухи, державне регулювання у сфері іноземного інвестування повинно ґрунтуватися на взаємній відповідальності держави та вкладника, забезпечуючи вкладнику права і свободи на території України. Автори стверджують, що на державному рівні доцільно створити спеціальний орган, у функції якого входить забезпечення захисту іноземних інвесторів, розроблення нормативної бази у цій сфері, визначення платоспроможності юридичних осіб, здійснення нагляду за діяльністю небанківських державних установ, надання ліцензій та ін. [8, с. 79].

В умовах глобалізаційних дисбалансів постає питання покращення системи валютного контролю з метою запобігання "втечі капіталу". Такі заходи, на думку Ж. Стеценко, можливі за рахунок упровадження податкового і валютного регулювання та системи економічних стимулів, пільг і гарантій інвестування в економіку України [10, с. 49]. Також актуальним для України залишається забезпечення суттєвого покращення інвестиційного клімату шляхом державного стимулювання кредитування інноваційних проектів банками [1, с. 33], через дієвий механізм боротьби з корупцією у сфері інвестування ресурсів. Хоча Китай зацікавлений вкладати кошти в українські підприємства, проте постає гостра проблема корупції в Україні [11]. На думку більшості експертів, саме корупція слугує основною перешкодою на шляху до залучення китайського капіталу. Варто зазначити, що у КНР боротьба з цим явищем одна із найжорсткіших у світі, тому існує загроза, що китайських ділових структур не надто приваблюватиме країна, де процвітає хабарництво.

Серед заходів боротьби з корупцією в інвестиційній сфері найбільш вдалі вбачаємо у:

скороченні адміністративного впливу шляхом зменшення кількості нормативних актів, сертифікатів та перевірок, пов'язаних із відкриттям спільних підприємств [2, с. 73];

залучення до процесу перевірки інвестиційної діяльності уповноважених органів Групи держав по протидії корупції GRECO (The Council of Europe's Group of States against Corruption), що дасть об'єктивну оцінку стану корумпованості у певних сферах та галузях;

створення спеціальної комісії з моніторингу за роботою Арбітражного суду та інших підпорядкованих органів, які займаються вирішенням судових суперечок;

проведення Контрольно-ревізійною службою анонімних соціологічних опитувань вітчизняних та зарубіжних підприємців з метою виявлення дієвих корумпованих схем та ін.

Дієвими заходами залучення китайських бізнесменів на український ринок є так звані фіскальні інструменти державної підтримки іноземного інвестора, запропоновані А. Подвисоцьким:

інфраструктурні субсидії, які полягають у створенні необхідної для ефективної діяльності інвестора інфраструктури;

надання цільових грантів (у разі відкриття нового представництва китайської фірми на українському ринку доцільна компенсація деяких адміністративних процедур);

пільгове кредитування інвестора та продаж нерухомості за заниженими цінами;

зниження оподаткування прибутку підприємств (зниження ставки податку, надання податкових канікул та ін.);

зменшення перешкод для транскордонних операцій (застосування нижчих ставок соціальних відрахувань для іноземців) та ін. [12, с. 76]. Також доцільним вважаємо застосувати досвід Китаю у залученні іноземного капіталу та створення нормативно-правових механізмів для ефективного функціонування іноземних інвесторів. Для прикладу, у цій країні вагоме значення займають так звані "податкові канікули" на певний період часу. Спільні підприємства, що діють на ринку понад 10 років, повністю звільняються від податку протягом двох років, а в наступні 3 роки сплачують половину податкового навантаження.

Отже, інвестиційне законодавство в Україні повинне функціонувати таким чином, щоб стимулювати припливи якісних інвестицій, які несуть за собою технологічну та управлінську компоненту. Основною умовою цього є помірна лібералізація режиму іноземного інвестування, яка проявлятиметься у відсутності обмежень щодо питомої ваги іноземних інвестицій на свою територію, за винятком стратегічно важливих об'єктів і сфер економіки (газотранспортна система, енергетика та ін.) під пильним наглядом Держінвестицій України. Тому перспективами подальших розвідок у даному напрямі стане моніторинг діяльності уповноважених органів із залучення інвестицій у різноманітні сфери господарської діяльності з метою розвитку економіки України.

**Література:** 1. Детюк Т. Г. Інвестиційний клімат в Україні / Т. Г. Детюк // Економіка та держава. – 2009. – № 1. – С. 31–33. 2. Малютін О. К. Концепція поліпшення інвестиційного клімату в Україні / О. К. Малютін // Фінанси України. – 2008. – № 11. – С. 64–74. 3. Драган І. В. Оцінка сучасного стану залучення іноземних інвестицій в Україні / І. В. Драган // Фондовый рынок. – 2010. – № 4. – С. 22–27. 4. Панфілова Т. Україна в глобальному торговельному та інвестиційному середовищі / Т. Панфілова // Економіка України. – 2009. – № 6. – С. 75–84. 5. Левицький Р. Й. Комплексний механізм залучення іноземних інвестицій / Р. Й. Левицький // Фондовый рынок. – 2009. – № 8. – С. 20–23. 6. Любімов В. І. Інвестиційне середовище та його роль у залученні прямих іноземних інвестицій / В. І. Любімов // Фондовый рынок. – 2009. – № 29. – С. 28–32. 7. Кириченко А. А. Антикризова інвестиційна політика України / А. А. Кириченко, О. І. Харченко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 1(103). – С. 64–74. 8. Маслак О. О. Регіональні аспекти оцінювання інвестиційної привабливості як чинника стимулювання інноваційної діяльності / О. О. Маслак, Н. Р. Стасюк, В. Й. Жежуха // Регіональна економіка. – 2009. – № 3. – С. 74–79. 9. Указ Президента України "Про утворення Державного агентства України з інвестицій та інновацій" від 30 грудня 2005 р. № 1873 // Офіційний вісник України. – 2006. – № 1. – Ст. 17. – С. 85. 10. Стеценко Ж. В. Механізм розвитку та реалізації експортного потенціалу України / Ж. В. Стеценко // Економіка та держава. – 2008. – № 8. – С. 47–49. 11. Савицький О. Китайських інвесторів може налякати українська корупція [Електронний ресурс] / О. Савицький // Економіка. – 2010. – Режим доступу : <http://www.dw-world.de/dw/article/0,5976907,00.html>. 12. Подвисоцький Ю. А. Практичні аспекти стимулювання надходження прямих іноземних інвестицій / Ю. А. Подвисоцький // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2009. – № 6(47). – С. 74–78.

## АНТИМОНОПОЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ УЗГОДЖЕНИМИ ДІЯМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*Анотація.* Проаналізовано проблеми управління узгодженими діями суб'єктів господарювання в межах антимонопольного регулювання економіки. Визначено перспективи удосконалення системи захисту економічної конкуренції.

*Аннотация.* Проанализированы проблемы управления согласованными действиями субъектов хозяйствования в границах антимонопольного регулирования экономики. Определены перспективы совершенствования системы защиты экономической конкуренции.

*Annotation.* The problems of economic entities' concerted actions' management under the antimonopoly economics regulation are analyzed. The perspectives of improvement the system of economic competition defence are suggested.

*Ключові слова:* антимонопольне управління, олігополізація, монополізація ринків.

Процес суспільного виробництва все частіше забезпечується за допомогою та під впливом спланованих конкурентних і антиконкурентних узгоджених дій суб'єктів господарювання. Прагнучи до мінімізації ринкових ризиків, значна кількість ринкових суб'єктів за допомогою різних економічних механізмів, які збільшують координаційну здатність ринку, сприяють більш ефективному саморегулюванню ринку. З іншого боку, монополізм та породжені ним антиконкурентні узгоджені дії здатні призвести до втрат у національній економіці, а також істотно загальмувати економічний розвиток та стимулювати зростання ступеня загрози виникнення порушень у галузі антимонопольного управління.

Проблеми координації та узгодження дій суб'єктів господарювання завжди були в центрі уваги вітчизняних та іноземних вчених. У різний час окремі аспекти даної проблеми досліджували у своїх працях такі видатні економісти, як Ж. Бертран, Б. Еджоурт, Дж. Кейнс, А. Маршал, А. Пігу та ін. Фундаментальним та прикладним проблемам узгодження поведінки суб'єктів господарювання присвячені наукові розробки вчених: А. Амоша, Ю. Бажал, В. Геєць, Б. Кваснюк, О. Костусев, В. Лагутін, В. Лановий, Ю. Пахомов, О. Розинка, А. Чухно тощо.

Проте в умовах зміни конкурентного середовища національного ринку узгоджені дії суб'єктів господарювання потребують подальшого дослідження та аналізу, головним чином, у розрізі теоретико-прикладних основ їх реалізації, функціонування та управління. Крім того, потребують удосконалення засоби та інтереси конкурентної політики в напрямках поліпшення державного контролю за негативними проявами спланованої координаційної поведінки, зокрема антиконкурентними узгодженими діями, картельними змовами на ринку.

Мета цієї статті полягає в дослідженні проблем управління узгодженими діями в Україні та виокремленні особливостей державного регулювання та контролю за узгодженими діями через безпосередню участь у цьому процесі Антимонопольного комітету України (АМКУ).

Поняття узгодженої поведінки було вперше використано в антирастовому законодавстві США, де під узгодженою поведінкою розуміли змову між кількома підприємствами в будь-якій формі. Така інтерпретація зазначеного поняття збігається зі змістом статті 81 Договору ЄС [1, с. 110].

Згідно з Законом України "Про захист економічної конкуренції" узгодженими діями визнається створення суб'єкта господарювання, об'єднання, метою чи наслідком створення якого є координація конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що створили зазначений суб'єкт господарювання, об'єднання, або між ними та новоствореним суб'єктом господарювання, або вступ до такого об'єднання [2, с. 260]. Відповідно учасники ринку можуть здійснювати такі узгоджені дії, внаслідок яких суб'єкти господарювання (підприємці) замінюють ризики, що породжує конкуренція, на координацію своєї економічної поведінки та кооперацію в різноманітних сферах господарської діяльності. Мета цих узгоджених дій, як правило, спрямована або на зниження інтенсивності конкуренції, або на монополізацію відповідного ринку чи ринків [3, с. 1]. Чинне законодавство трактує такі узгоджені дії, як антиконкурентні, оскільки вони спрямовані на недопущення, усунення чи обмеження конкуренції на відповідному ринку [2, с. 260]. Антиконкурентними узгодженими діями визнаються узгоджені дії, які стосуються встановлення цін чи інших умов придбання або реалізації товарів; обмеження виробництва ринків товарів, техніко-технологічного розвитку, інвестицій або встановлення контролю над ними; розподілу ринків чи джерел постачання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи придбання, за колом продавців, покупців або споживачів чи за іншими ознаками; спотворення результатів торгів, аукціонів, конкурсів, тендерів; усунення з ринку або обмеження доступу на ринок (вихід з ринку) інших суб'єктів господарювання, покупців, продавців; застосування різних умов до рівнозначних угод з іншими суб'єктами господарювання, що ставить останніх у невідгдане становище в конкуренції; укладення угод за умови прийняття іншими суб'єктами господарювання додаткових зобов'язань, які за своїм змістом або згідно з торговими та іншими чесними звичаями в підприємницькій діяльності не стосуються предмета цих угод; суттєвого обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин [1, с. 118–119].

Проблема боротьби із антиконкурентними узгодженими діями в умовах глобалізації економічних процесів є надзвичайно актуальною. Пріоритетним завжди залишається питання установлення факту вчинення антиконкурентних узгоджених дій, особливо, коли це відбувається на соціально важливих ринках: паливно-енергетичного комплексу, промислової продукції, продукції агропромислового комплексу, ринків послуг міських транспортних перевезень, сфері державних закупівель за бюджетні кошти та ін. [4, с. 119].

Досить тривалий час, майже до середини 2000-х років, була поширена думка, що для української економіки з її доволі високим рівнем монополізації картельні угоди не характерні [5]. Але насправді в Україні дуже багато картелів, просто їх не вміли виявляти. Варто зазначити, що справи про картелі розслідувати дуже складно, бо виявити прямі докази змови конкурентів практично неможливо, але АМКУ наразі позбавлений спеціальних повноважень, зокрема з проведення оперативно-розшукових заходів. Тому аналіз на предмет виявлення картелів проводиться в більшості справ лише на підставі дослідження наявної інформації економічного характеру, а непрямим доказом існування картелю вважається одночасне (синхронне) вчинення конкурентами певних дій (наприклад, збільшення ціни товару) за відсутності для того об'єктивних економічних передумов [6].

У європейській практиці вирішення справ про узгоджену поведінку є багато прикладів цінових картелів [7]. Метою таких картелів було встановлення однакових кінцевих або встановлення мінімальних, максимальних, орієнтованих або взаємно прийнятних цін, яке часто супроводжується узгодженням обсягів продажу та встановленням квот. Такі картелі можуть також передбачати домовленості про ступінь, час та місце підвищення цін. Часто фірми спільно вирішують застосовувати різні ціни для різних клієнтів у різних регіонах. Непряме встановлення цін відбувається тоді, коли існують домовленості про розподіл доходів, прибутків та збитків, зокрема за допомогою компенсаційних цін тощо [1, с. 134–135].

Нерідко зустрічаються випадки змови між суб'єктами господарювання щодо розподілу ринків та обмеження конкуренції через укладання різних видів угод, зокрема збутових чи ліцензійних тощо. У цьому разі існує проблема розмежування паралельної поведінки учасників ринку та наявності антиконкурентних узгоджених дій, що є різними явищами з економічної точки зору, яка, у свою чергу, класифікує узгоджені дії як горизонтальні та вертикальні. Основними категоріями горизонтальних узгоджених дій є установлення цін, розподіл ринку й обмеження доступу на ринок для інших суб'єктів господарювання. Основними секторами, у яких відбуваються такі дії, були ринки нафти та нафтопродуктів, сільськогосподарської та харчової продукції (зерно, борошно, хліб та молоко), телекомунікаційних послуг та деяких видів мінералів, що добуваються гірничою промисловістю. На вертикальні узгоджені дії припадає близько 30 % усіх справ про узгоджені дії, розглянутих АМКУ за останні п'ять років.

Основними категоріями вертикальних узгоджених дій були встановлення цін та дії, що обмежують доступ на ринок для інших суб'єктів господарювання. Особливим різновидом конкурентної вертикальної практики в Україні є ситуація, коли виробник купує сировину в постачальника за свідомо завищеними цінами. Як правило, це має місце, коли виробник є монополістом і підлягає тарифному регулюванню, тобто не може встановлювати тарифи понад собівартість плюс фіксований відсоток як норма прибутку. Завищена вартість сировини може бути перенесена безпосередньо на споживачів, у результаті чого виробник отримує вищий прибуток.

З метою ефективної боротьби з картелями із урахуванням світового досвіду у ч. 5 ст. 6 Закону України "Про захист економічної конкуренції" викладено положення, згідно з яким особа, що вчинила антиконкурентні узгоджені дії, але раніше за інших учасників цих дій добровільно повідомила про це АМКУ чи його територіальне відділення та надала інформацію, яка має суттєве значення для прийняття рішення у справі, звільняється від відповідальності за вчинення антиконкурентних узгоджених дій. Однак слід зазначити, що за всю історію існування цієї норми (з 2001 р.) в АМКУ не зафіксовано жодного випадку звернення із подібною заявою [6]. У 2010 р. експертами програми Європейського Союзу TACIS разом з українськими фахівцями з адвокатської компанії Arzinger та за участю АМКУ була розроблена Програма адаптації системи Leniency в Україні (leniency – найбільш поширене в закордонних юрисдикціях визначення пом'якшення відповідальності за участь у картелях) [8].

Таким чином, урахування всіх концептуальних засад удосконалення системи захисту економічної конкуренції, а також підтримка розвитку легітимних узгоджених дій і контроль за антиконкурентними узгодженими діями суб'єктів господарювання буде сприяти прозорості конкурентної політики та покращенню стану національної економіки.

---

**Література:** 1. Закон України "Про захист економічної конкуренції" / Коментар на основі порівняльного аналізу з правилами конкуренції Європейського Союзу. – К. : Альфа-Прайм, 2006. – С. 110. 2. Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11 січня 2001 р. № 2210 // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 31. – С. 260. 3. Бакаліньська О. Антиконкурентні узгоджені дії у національному та зарубіжному законодавстві (порівняльний аналіз) / Бакаліньська О. // Право України. – 2010. – № 2. – С. 1. 4. Конкурентна політика держави в умовах трансформації національної економіки : монографія / заг. ред. В. Д. Лагутіна. – К. : Київ. нац. торг.-екон. Ун-т, 2008. – С. 119. 5. Костусев О. Настала доба праці [Електронний ресурс] / О. Костусев // Звіт АМКУ. – 2010. – 29 червня. – Режим доступу : [http://www.kmu.gov.ua/amc/control/uk/publish/article?jsessionid=90B062D42D508B22B2FC192BB0E7D46E?art\\_id=183059&cat\\_id=59331](http://www.kmu.gov.ua/amc/control/uk/publish/article?jsessionid=90B062D42D508B22B2FC192BB0E7D46E?art_id=183059&cat_id=59331). 6. Шкляр С. Особливості практики в антимонопольному праві [Електронний ресурс] / С. Шкляр, О. Дякулич // LEX. Право і Закон. – 2011. – Січень. – Режим доступу : <http://legal-help.com.ua/?p=629>. 7. Ritter and Braun. European Competition Law: A Practitioner's Guide Ritter and Braun. – Kluwer Law International, 2004. 8. The International Comparative Legal Guide to: A practical cross-border insight into cartels and leniency [Electronic resource]. – Access mode : [www.iclg.co.uk/khadmin/Publications/pdf/4129.pdf](http://www.iclg.co.uk/khadmin/Publications/pdf/4129.pdf).

## УСПІШНІСТЬ ЯК ІНТЕГРАЛЬНЕ ПОНЯТТЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Анотація. Розглянуто поняття успішності, результативності та ефективності. Виявлено взаємозв'язок між ними. Запропоновано уточнене визначення поняття успішності.*

*Аннотация. Рассмотрены понятия успешности, результативности и эффективности. Выявлена взаимосвязь между ними. Предложено уточненное определение понятия успешности.*

*Annotation. The concepts of "success", "effectiveness" and "efficiency" are considered. The relationship among them is revealed. The refined definition of the concept "success" is proposed.*

*Ключові слова: результативність, ефективність, успішність.*

В умовах сьогодення економіка України знаходиться у кризовому стані. Причиною цього є не лише світова фінансова криза, але і безліч внутрішньонаціональних факторів, які впливають на економічний розвиток, потенціал держави, діяльність підприємств.

У 2010 році протягом січня – листопада збитково працювало 43,6 % підприємств, якими отримано 80 973,0 млн грн збитків. Найбільші суми збитків спостерігалися в промисловості (31 958,0 млн грн), фінансовій діяльності (16 679,4 млн грн), торгівлі, ремонті автомобілів, побутових виробів і предметів особистого вжитку (14 144,7 млн грн), по операціях із нерухомим майном, оренді, інжинірингу та наданні послуг підприємцям (6 642,7 млн грн), транспорті та зв'язку (4 662,9 млн грн) [1]. Прибуткові підприємства характеризуються певною ефективністю діяльності, визначення рівня якої є дуже важливою проблемою, що й обґрунтовує актуальність теми даної статті.

Прибутковими підприємствами, частка яких у загальній кількості становила 56,4 %, отримано 130 665,7 млн грн прибутку. Основна його частина сформована в промисловості (44,3 %), фінансовій діяльності (19,8 %), торгівлі; ремонті автомобілів, побутових виробів і предметів особистого вжитку (13,3 %), транспорті та зв'язку (13,0 %), операціях із нерухомим майном, оренді, інжинірингу та наданні послуг підприємцям (7,5 %) [1].

Визначення таких понять, як "результативність", "ефективність" та "успішність", привертало увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних економістів, про що свідчать роботи В. Познякава, Д. Синка, М. Мескона, Пола Хейне, К. Миннібаєвої, Т. Ожерельєвої, Е. Чмишенко, В. Іванієнко, М. Афанасьєва, Л. Телешевської, В. Рудики та ін. У своїх працях вони приділяли увагу проблемі ефективності як ступеня економічності щодо до витрат на досягнення певних результатів. Але в контексті довгострокового стратегічного управління підприємством доцільно розглядати не тільки з точки зору ресурсів, тобто економічності, а й досягнення цілей, тобто результативності. Тому виникає необхідність в уточненні взаємозв'язку між цими поняттями з метою їх подальшого інтегрування.

Спираючись на викладене, метою статті є виявлення загальних характеристик та розбіжностей між "результативністю" й "ефективністю" в процесі стратегічного управління підприємствами та їх об'єднання для визначення міри успішності впровадження результатів стратегій.

В економічній літературі найбільш розповсюдженим терміном є ефективність. Пол Хейне вважає, що "ефективність – гідність, найбільш послідовно звеличувана економістами. Це не повинно дивувати, оскільки ефективність і економічність майже синоніми. Обидва терміни характеризують "результативність" (effectiveness) використання засобів для досягнення цілей. Отримувати якомога більше з доступних нам обмежених ресурсів – ось, що ми маємо на увазі під ефективністю" [2].

У сучасному економічному словнику Б. Райзберга, Л. Лозовського, Е. Стародубцевої ефективність розглянуто як відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, що визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, витратам, що обумовили й забезпечили його одержання [3]. Ефективність будь-якого процесу – його результативність, що досягається на основі використання природних умов, доцільного й цілеспрямованого поєднання, які створюють ефект факторів [4].

К. Еклунд визначає, що ефективність виробництва означає, що ресурси використовуються або, точніше сказати, "розміщуються" таким чином, що неможливо збільшити виробництво одного товару або послуги, не скорочуючи виробництва інших товарів і послуг [5].

У свою чергу М. Мескон вважає, що ефективність характеризується співвідношенням між обсягом виробництва продукції і необхідними для її виготовлення ресурсами, тобто визначається як внутрішній параметр функціонування підприємства, віддзеркалюючи ефективність використання ресурсів [6].

Ще у 1929 році англійський економіст, класик політичної економії Д. Рікардо сформулював таке визначення ефективності: "Ефективність – відношення результату до певного виду витрат" [7]. Взагалі такого ж визначення "ефективності" дотримуються й економісти сьогодення [8 – 13]. Ефективність найчастіше характеризує результати діяльності підприємства, але не достатньо повно визначає досягнення цілей, що є важливим у процесі стратегічного управління.

Крім ефективності, в літературі існує поняття результативності, яке розглядається як ступінь досягнення результатів або цілей [6; 9]. Наприклад, В. Данильченко дає таке визначення результативності: "Результативність – співвідношення результату до бажаних цілей, виражає ступінь реалізації цілей фінансово-економічної діяльності: ефективність тим вище, чим більшою мірою результати відповідають цілям" [14].

Результативність характеризує як кількісні результати (з точки зору отримання ефекту), які потім використовуються для визначення ефективності, так і з точки зору отримання якісних результатів досягнення цілей, що є дуже важливим у процесі стратегічного управління підприємством.

Оскільки для стратегічного управління підприємством важливо одночасно досягати цілей і ефективно використовувати ресурси, доцільно поєднати поняття "результативності" і "ефективності" та представити їх як інтегральну характеристику "успішності" [15; 16]. Яскравим прикладом такого поєднання може бути визначення М. Мексона щодо успішності: "Щоб бути успішною, тобто домогтися своєї мети, організація повинна вижити завдяки результативності та ефективності" [6].

Але більшою мірою поняття успішності використовується щодо менеджерів (тобто як особисте досягнення успіху), тому в літературі успішність є найчастіше атрибутом людини, в даному випадку стратегічного менеджера.

Оскільки організація повинна характеризуватися певними компетенціями, які виявляються через компетенції менеджера, тобто через успішність його діяльності, яка забезпечує успішність реалізації стратегії, поняття успішності насамперед має характеризувати діяльність організації. Взаємозв'язок між результативністю та ефективністю зображений на рисунку.

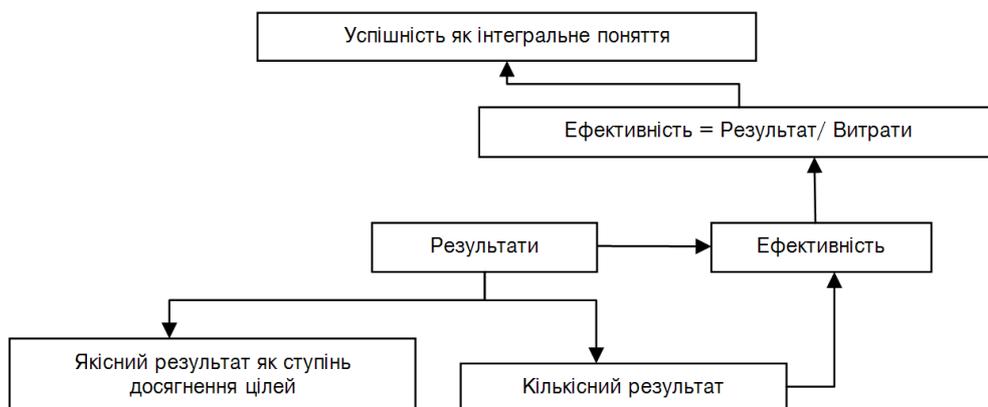


Рис. Взаємозв'язок між результативністю, ефективністю та успішністю

Спираючись на викладене вище, можна дати визначення успішності. Успішність є інтегральним поняттям, що включає результативність з точки зору якісних результатів функціонування системи як індикатора досягнення поставлених цілей, так і з точки зору кількісних результатів, що виражаються у співвідношенні між результатами і витратами, як індикатора використання ресурсів.

Таким чином, поняття ефективності та результативності є взаємопов'язаними, що зумовлює необхідність їх розгляду як складових частин більш ємної категорії – "успішність". Запропоноване визначення успішності є підґрунтям до розроблення системи показників з її оцінювання.

**Література:** 1. Державний комітет статистики України : доповідь "Про соціально-економічне становище України за 2010 рік" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/mp/dopovid/dop122010.zip>. 2. Пол Хейне. Экономический образ мышления / Пол Хейне ; пер. с англ. – М. : Издательство "Каталаксия" для серии Библиотека студента по заказу Академии педагогических наук и Московского психолого-социального института (Электронный учебник), 1997. – 704 с. 3. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь (Электронный учебник) / Б. А. Райзберг, Л. М. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с. 4. Райзберг Б. А. Азбука предпринимательства / Б. А. Райзберг. – М. : Дума, 1991. – 64 с. 5. Эклунд К. Эффективная экономика: Шведская модель / К. Эклунд. – М. : Экономика, 1991. – 349 с. 6. Мескон М. Х. Основы менеджмента ; пер с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Изд. "Дело", 1997. – 704 с. 7. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения / Д. Рикардо. – М. : Госиздат, 1929. – 368 с. 8. Миннибаева К. А. Экономика организаций (предприятий) [Электронный ресурс] / К. А. Миннибаева, Т. М. Ожерельева, Е. Г. Чмышенко. – Режим доступа : [http://www.bgti.esoo.ru/Lib/ekon\\_u4/](http://www.bgti.esoo.ru/Lib/ekon_u4/). 9. ИСО 9000:2000 "Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.iso.org>. 10. Ямпольская Д. Понятие эффективности менеджмента [Электронный ресурс] / Д. Ямпольская, М. Зонис. – Режим доступа : <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0056>. 11. Иваниенко В. В. Управление эффективностью использования ресурсов производства : научное издание / В. В. Иваниенко. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2005. – 368 с. 12. Афанасьев М. В. Оценка эффективности организационно-технических заходів : навчальний посібник / М. В. Афанасьев, Л. І. Телешевська, В. І. Рудика. – Х. : Видавничий Дім "ІНЖЕК", 2003. – 299 с. 13. Базылев Н. И. Экономическая теория : пособие / Н. И. Базылев, С. П. Гурко. – М. : Книжный дом, 2004. – 637 с. 14. Данильченко В. О. Сутнісна характеристика категорії "ефективність" фінансово-економічної діяльності підприємств оптової торгівлі / В. О. Данильченко // Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. – 2010. – Т. 23(62), № 1. – С. 42–48. 15. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. С. Синк. – М. : Прогресс, 1989. – 522 с. 16. Позняков В. П. Психологические отношения и деловая активность российских предпринимателей / В. М. Позняков. – М. : Изд. "Институт психологии РАН", 2001. – 240 с.

## ВИВІЛЬНЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Анотація. Розглянуто управління вивільненням у системі управління, а також взаємозв'язок вивільнення й інших елементів системи управління персоналом організації.*

*Аннотация. Рассмотрено управление увольнением в системе управления, а также взаимосвязь увольнения и других элементов системы управления персоналом организации.*

*Annotation. The management of lay-off in the control system and the relationship of layoffs and other elements of personnel management are considered.*

*Ключові слова: вивільнення персоналу, система управління персоналом, метод "витискування".*

Комплексна оцінка економічного стану підприємств України показує, що відбулося зниження ефективності їхньої діяльності, що виразилося в зниженні рівня основних фінансово-економічних показників, а також у масовому звільненні співробітників. Це спричинило погіршення рівня та якості життя населення, зниження рівня доходів та посилення рівня соціальної напруги в суспільстві.

Вивільненню персоналу присвячено ряд робіт вітчизняних і закордонних авторів. У вітчизняній науці різні проблеми й аспекти соціально-трудоких відносин та економіки праці розглядалися в роботах таких авторів, як Гимпельсон В. Є., Денісова І. А., Капелюшников Р. І., Колосова Р. П., Мелик'ян Г. Г., Розумова Т. О., Рошин С. Ю. Порівняльний аналіз нормативно-правового регулювання звільнень у різних країнах знаходить висвітлення в роботах Вишневської Н. Т., Кисельова І. Я., Космарської Т. П. та ін.

Однак чіткого визначення місця вивільнення в системі управління персоналом (СУП) на даний момент не сформувалося ні у вітчизняній, ні у закордонній науці. Це робить постановку проблеми наукового дослідження актуальною.

Вивільнення — це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів з дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки підприємства під час вивільнення співробітників.

Система спеціальних заходів, що супроводжують процес вивільнення, має стати функцією, підкріпленою досконалим механізмом її реалізації. Вихідною позицією в управлінні процесом вивільнення є визначення серйозності й важливості факту звільнення з таких поглядів, як виробничий, соціальний, особистий [1].

Включення вивільнення працівників у систему управління може стати основою створення гнучкої системи реагування підприємства на умови, що змінюються, і звести до мінімуму можливі негативні наслідки, пов'язані з вивільненням, а також стабілізувати кількість вивільнених працівників на ринку праці (таблиця).

Таблиця

Взаємозв'язок вивільнення й інших елементів системи управління персоналом організації

Елемент СУП 1	Взаємозв'язок з вивільненням персоналу 2
Планування персоналу	Основа для ухвалення рішення про вивільнення працівників, визначення чисельності працівників, що вивільняються, і критеріїв їх розподілу за окремими підрозділами компанії (зокрема з використанням методик нормування праці); планування заходів щодо запобігання або скорочення масштабів вивільнення
Набір, відбір і розстановка персоналу	Помилки при реалізації даного елемента СУП призводять до невідповідності характеристик працівників вимогам робочих місць, що може з'явитися передумовою вивільнення, структура кадрів впливає на вибір методу вивільнення
Адаптація персоналу	Вдала адаптація дозволяє утримувати кваліфікованих фахівців при використанні стратегії вивільнення шляхом добровільних звільнень працівників, запобігати зайвій плінності кадрів під час і після вивільнення; невдала адаптація сприяє використанню методу "витискування"
Організація праці	Поліпшення умов праці сприяє закріпленню працівників в організації й запобігання зайвій плінності кадрів під час і після вивільнення; погіршення умов праці сприяє використанню методу "витискування" працівників
Управління робочим часом	Переведення працівників на неповний робочий час є однією з альтернатив вивільнення з метою скорочення витрат на персонал, хоча довгострокове її застосування знижує мотивацію до праці, збільшує плінність кадрів і може стати основою використання методу "витискування" [2]
Оцінка й атестація персоналу	Основа для відбору працівників, що вивільняються; вибір методу вивільнення; визначення структури компенсаційного пакета, що надається працівникам, які вивільняються та залишають організацію; розробка заходів щодо підтримки тих працівників, які вивільняються і залишаються

1	2
Аудит персоналу	Дозволяє виявити причини і передумови вивільнення; визначає обґрунтованість і необхідність вивільнення з нормативно-правової та управлінської точок зору; оцінка результатів, витрат, ефективності управління вивільненням за допомогою розрахунку відповідних показників і їх порівняння з нормами/стандартами/показниками в інших організаціях або минулими випадками вивільнення
Навчання і розвиток персоналу	Через сформовану структуру людського капіталу впливає на можливості працевлаштування працівників, які вивільняються, в інших організаціях; дозволяє проводити попереджуваче навчання працівників, які вивільняються, планування їх кар'єри
Мотивація і винагородження персоналу	Вплив нагородження за працю на ухвалення рішення про вивільнення працівників; основа при розробці компенсаційного пакета для працівників, що вивільняються, і заходів щодо підтримки тих працівників, що залишаються
Діагностика і вирішення трудових конфліктів	Дозволяє виявити конфліктні ситуації в організації, які можуть призвести до вимушених звільнень; результати діагностики дозволяють створювати систему заходів щодо запобігання конфліктам в процесі вивільнення
Побудова системи комунікацій	Дозволяє підтримувати позитивний настрій і довіру до організації до, під час і після вивільнення; неповнота інформації, недоліки спілкування в ході вивільнення між працівниками і керівництвом погіршують психологічний клімат в організації та збільшують плинність кадрів
Організаційна культура	Визначає прийнятність вивільнення працівників як інструменту досягнення організаційної мети, критерії справедливості реалізованих в ході вивільнення заходів, при відхиленні від яких зростає вірогідність появи "синдрому того, хто вижив" розвитку колективних цінностей, цінностей спілкування і т. ін. дозволяє вирішити проблеми у зв'язку з "синдромом того, що вижив" Невідповідність службовців новій культурі в організації
Управління плинністю персоналу	Природна плинність кадрів є одним з методів вивільнення працівників. Через вивчення мотивів звільнень працівників дозволяє розробляти заходи щодо утримання кваліфікованих фахівців і запобігання зайвій плинності кадрів під час та після вивільнення, а також розробляти структуру компенсаційного пакета для працівників, що вивільняються [4]

Таким чином, управління вивільненням у рамках процесу управління системи управління персоналом дозволяє скоротити витрати, пов'язані з процедурою вивільнення, а також забезпечити збереження морально-психологічного клімату серед працівників.

**Література:** 1. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник / Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.  
2. Мескон М. Х. Основи менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М., 1991. – 350 с.  
3. Управление персоналом организации / под ред. Я. К. Кибанова. – М., 1997. – 240 с. 4. Основи управління персоналом / Б. М. Генкин, Г. А. Конова, В. И. Кочетков и др. ; под ред. Б. М. Генкина. – М., 1996. – 380 с.

УДК 339.172:477

**Назарова Л. В.**

## ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДПРИЄМСТВ – ВИРОБНИКІВ ПЛОДОКОНСЕРВНОЇ ПРОДУКЦІЇ – НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

*Анотація. Присвячено основним тенденціям розвитку підприємств – виробників плодоконсервної продукції – та перспективам їх діяльності на зовнішніх ринках.*

*Аннотация. Посвящена основным тенденциям развития предприятий – производителей плодоконсервной продукции – и перспективам их деятельности на внешнем рынке.*

*Annotation. The article is devoted to the basic progress of enterprises that produce the fruits and vegetables conservations and the trends and prospects of their activity at the overseas market.*

*Ключові слова: плодоконсервна продукція, харчова промисловість, перспективи розвитку підприємств харчової галузі.*

Світові тенденції глобалізації, швидкого технічного та технологічного підйому виробництва, зростання темпів розвитку національних ринків і, як наслідок, посилення конкурентної боротьби ставлять високі вимоги до стратегічного маркетингу в діяльності господарських суб'єктів. Адже тільки стратегічний маркетинг із властивим йому функціональним апаратом спроможні передбачити і зумовити майбутнє, саме він на даний час є одним з найважливіших елементів конкурентної боротьби, а маркетингова



стратегія – основним його інструментом, тому саме розробці маркетингових стратегій необхідно приділяти значну увагу підприємствам, що господарюють у ринкових умовах. Саме маркетингові стратегії допомагають підприємствам цілеспрямовано просуватися вперед.

Підприємства харчової промисловості України в ринкових умовах намагаються зберегти результативність своєї економічної та соціальної функції. Однією з головних складових їхньої діяльності залишається консервне виробництво.

В асортименті ринку продовольства України визнаними для широкого загалу є продукти довгострокового вживання, які піддані різним видам консервування. Вже протягом тривалого часу консервна промисловість України випускає конкурентоспроможні товари, зорієнтовані на внутрішні та зовнішні ринки. При нинішніх умовах скорочення експортних поставок важливо зберегти такий вид продажу, який і дозволяє реалізувати перероблені продукти виключно з місцевої сировини. Тим більше, що інтеграція України у світову економічну систему свідчить про переважаче місце на внутрішньому ринку готової імпортової продукції та експортування українських сировинних ресурсів за досить низькими цінами. На ринку плодоовочевих консервів обов'язковими умовами успішного просування стали торгова марка і зручна тара. Із полиць супермаркетів та магазинів фактично зникли "безіменні" консервовані вироби, а також – продукція низького ґатунку та фасована в незручній тарі. Як традиційно стверджують експерти, оригінальна брендowana продукція значно посилює конкурентні позиції.

При розгляді розподілу виробництва плодоовочевої консервації по країнах світу можна виділити дванадцять країн, які мають найбільші частки на ринку консервації: Іспанія, Угорщина, Україна, Російська Федерація, Франція, Німеччина, США, Австралія, Індія, Греція, Болгарія і Білорусія.

Виробництво плодоконсервної продукції у країні стабільно зростає. У 2009 р. було вироблено близько 3,02 млрд умовних банок, що на 27 % більше, ніж у попередньому році. Треба зазначити, що даний обсяг також включає фруктові й овочеві соки, випуск яких значно зріс за останні роки. Якщо брати окремо плодоовочеву консервацію, то лівову частку тут займає овочева консервація. У 2009 р. плодоовочевої консервації всіх видів було вироблено 353,4 млн умовних банок, що на 34 % менше, ніж у попередньому році. При цьому виробництвом даної продукції у 2008 р. займалося близько 162 підприємств, а у 2007 р. їх залишилось вже 123. У 2009 р. десять найбільших виробників виробили 60 % усього обсягу продукції, а у 2008 р. – 53 %. У 2009 р. експорт плодоовочевої консервації України склав 6 431,6 т на суму 6 377,8 тис. дол. США. Основними споживачами даної продукції були Російська Федерація – 6 061,6 т (4 872,6 тис. дол. США) та країни Європи – 288,2 т (1 335,7 тис. дол. США).

Основними країнами-постачальниками плодоовочевої консервації до України у 2008 р. були Польща – 6 020,3 т (6 743,3 тис. дол. США), Угорщина – 1 745,5 т (353,4 тис. дол. США) та Китай – 465,4 т (267,6 тис. дол. США).

За останні п'ять років в Україні на одного жителя вироблено 20 – 30 умовних банок консервів, тоді як у країнах Західної Європи і в США – 200 – 250, Болгарії – 150, Угорщині – 160.

У той же час в Україні переробляється менше 20 % валового збору плодоовочевої продукції, а в США – до 50 %, у країнах Європи – 30 – 40 %. Найбільш раціональна структура – це до 50 % споживання у переробленому вигляді, включаючи всі види консервів, 20 – у свіжому, 30 – закладання на зберігання. Однак ці пропорції не витримуються, тому що значна частина консервних заводів простоє. Понад 10 років їх обладнання не оновлюється, сучасному технічному рівню не відповідає 30 – 35 % устаткування.

Оцінки внутрішнього споживання варіюються у значних межах через великий обсяг контрабандного ввезення продукції. У 2003 р. обсяг продажу на внутрішньому ринку оцінювався експертами в 400 млн умовних банок. Однак якщо у 2003 р. обсяг виробництва становив 491 млн умовних банок (не враховуючи соки і томатну пасту), то у 2005 р. він уже склав 1 031 млн умовних банок. Розрахунки показують, що до 2007 р. обсяг продажу плодоовочевої консервації на українському ринку зріс до 700 – 800 млн умовних банок. Відповідно до розрахункових даних, заснованих на даних офіційної статистики, у 2009 р. обсяг споживання плодоовочевої продукції склав 407 млн умовних банок.

Внутрішні ціни на товар залежать від цін на сировину і пори року. У неврожайні роки консервна промисловість зазнає дефіциту в якійсій сировині потрібних параметрів для певних видів переробки. Це сприяє зростанню відпускних цін на нього. З іншого боку, намагаючись утримати постійних постачальників, переробники в такі роки підвищують закупівельні ціни.

Крім того, в останні роки переробники змушені конкурувати на ринку сировини з оптовиками, що закупають фрукти і овочі для роздрібних мереж торгівлі. Фермери, які намагаються реалізувати свою продукцію за максимальними високими цінами, часто самі безпосередньо звертаються з пропозиціями про поставки у великі магазини, мінаючи посередників. Це також змушує переробників збільшувати закупівельні ціни на якісний товар великих фермерів.

На ціни консервації також впливає сезонний характер збуту даного товару. В період його виробництва попит на нього досить низький, а ціни невисокі. З іншого боку, у міру наближення до зимових свят кількість товару на ринку скорочується, тоді як попит на нього зростає. Відповідно до інформації трейдерів, ціни на особливо гостродефіцитний товар у зимовий період можуть значно підвищуватися за досить короткий проміжок часу.

Офіційний імпорт, за даними торговельних джерел, в останні роки становив максимум 10 % обсягу імпортової плодоовочевої консервації, що реально реалізується в Україні. Мінімум 90 % імпортової консервації, яка реалізується в українських торговельних мережах, на їхню думку, імпортується до України або контрабандою, або "човниками". Аналогічно дана продукція може вивозитися до сусідніх з Україною країн СНД.

За даними спеціалістів, у 2009 р. імпорт даної продукції склав 270,9 млн умовних банок, що на 55,6 млн умовних банок, або 17 %, менше, ніж у попередньому році (2005 р. – 218,7 млн умовних банок, 2006 р. – 326,5 умовних банок). Імпорт даної продукції до України зростає. При цьому подальшому зростанню імпорту сприятимуть установлені адвалорні ставки ввізного мита на відміну від колишніх специфічних.

Водночас експорт характеризується більш стабільними обсягами, хоча все ж таки спостерігається тенденція до зростання: 2007 р. – 217,5 млн умовних банок, 2006 р. – 184,7 млн умовних банок, 2005 р. – 172,6 млн умовних банок [1].

Основними країнами – постачальниками плодоовочевої консервації до України у 2007 р. – були: Китай (22 %), Іспанія (19 %), Угорщина (14 %), Таїланд (13 %) і Індія (4 %). Водночас основними країнами – імпортерами української консервації – традиційно виступали: Росія (82 %), Казахстан (5 %), Молдова (4 %), Білорусь (3 %) і Німеччина (2 %). Також українські консерви постачаються до інших країн СНД і Ізраїлю, США, Канади, Прибалтики [2].

Оскільки основою розвитку консервного виробництва є виробництво сільськогосподарської продукції, то стабільна сировинна база стала визначальною умовою розвитку харчової промисловості. З цією метою необхідне удосконалення організації насінництва та селекції сільськогосподарських культур, застосування інтенсивних технологій у рослинництві та тваринництві. Безпосередня залежність між кількістю отриманої сировини та виготовленою продукцією визначає потужність переробної галузі, вимагає технічної досконалості консервних заводів, їх здатності здійснити техніко-технологічне переоснащення, впровадження нових методів прогресивної переробки плодоовочевої і тваринницької продукції. Нерівномірність у валовому кількісному співвідношенні сировини та виготовлених консервів призводить до взаємного скорочення виробництва і залежить від неоднакового виходу готової продукції, зумовленим якістю заготовленої для переробки сільськогосподарської продукції.

Враховуючи сказане вище, можна стверджувати, що галузь успішно розвивається, про що свідчить зростання виробництва та експорту. Певними обмежувачами розвитку галузі виступають традиційно великий обсяг виробництва домашньої консервації в Україні і країнах СНД, чітко виражена сезонність реалізації промислової консервації, повільний розвиток сировинної бази. Однак зростання платоспроможності населення в Україні і сусідніх країнах СНД, успішний розвиток експорту до країн далекого зарубіжжя, характер даного класу продукції має забезпечити успішний розвиток плодоконсервної галузі в Україні і в наступні роки.

**Література:** 1. Україна. Плодоконсервна промисловість (2009 р.). Параметри: Товари агропромислового комплексу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrexport.gov.ua/ukr/economica/ukr/159.html>. 2. Розвиток ринку плодоовочевої консервації в Україні та світі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://udau.edu.ua/library.php?pid=1185>.

УДК 658.7

**П'ятак Г. С.**

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто основні складові логістичної системи, узагальнено різноманітні тлумачення цього поняття та запропоновано авторське визначення логістичної системи промислового підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены основные составляющие логистической системы, обобщены различные трактовки этого понятия и предложено авторское определение логистической системы промышленного предприятия.*

*Annotation. The main components of the logistics system are studied, the various interpretations of this concept are summarized and the author's definition of logistics systems for industrial enterprises is suggested.*

*Ключові слова: логістична система, логістичні ланки, підсистеми, елементи.*

У сучасних умовах господарювання ефективно управління та організація діяльності підприємства не можуть відбуватися без використання логістичного підходу. За останні роки мають перспективу успішного розвитку тільки ті підприємства, котрі формують та впроваджують логістичні системи з метою ефективної і раціональної організації матеріальних й інформаційних потоків. Це є досить актуальним, оскільки у сучасних умовах дуже важливо вивчення ринку збуту, контроль матеріалів та готових виробів, удосконалення систем матеріально-технічного та інформаційного забезпечення підприємств на засадах логістики.

Поняття "логістична система" розкривається у працях таких іноземних вчених, як Д. Бауерсокс, Джонсон Дж. С., Вуд Д. Ф., Вордлоу Д. Л., Мерфі-Мола П. Р., Д. Уотерс, Е. Харольд, а також у працях російських та вітчизняних вчених: Міротін Л. Б., Сергєєв В. І., Є. Крикавський, А. Гаджинський, В. Николічук та ін. Вивчення досліджень та публікацій, присвячених висвітленню теоретичних аспектів поняття "логістична система", свідчить, що є ще багато дискусійних питань стосовно сутнісного наповнення цього поняття, які потребують вирішення та уточнення.

Метою статті є дослідження та подальший розвиток теоретичних засад визначення поняття логістичної системи та узагальнення її властивостей.

Основою трактування поняття "логістична система" є саме поняття системи, яке розглянемо. Більшість учених [1; 2] визначають систему як безліч елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, утворюють певну цілісність, єдність.



За ознакою складності системи поділяють [1] на прості, складні та великі, по зміні в часі – на статистичні та динамічні, по взаємозв'язку з оточуючим середовищем – на відкриті та закриті, стосовно передбачуваного розвитку – стохастичні й детерміновані, за ознакою реакції на зміну зовнішнього середовища – адаптивні та неадаптивні. Логістичні системи, як правило, мають право називатися системами, тому що вони володіють такими чотирма ознаками, які відрізняють об'єкт серед інших та надають йому право називатися системою [3]:

цілісність і членування (декомпозицію логістичної системи на складові можливо здійснювати на макро- та мікрорівнях. На макрорівні у якості цих елементів можуть виступати самі підприємства та транспорт, на мікрорівні – закупка, планування та управління виробництвом, збут);

емерджентність (логістична система має інтегративні властивості, які не притаманні жодному елементу окремо);

зв'язки (між елементами логістичної системи є зв'язки, котрі з закономірною необхідністю визначають інтегративні якості);

організація (зв'язки між елементами логістичної системи певним чином упорядковані, тобто логістична система має організацію).

Поняття логістичної системи розглядалось багатьма науковцями та має різні тлумачення. Для більш поглибленого розуміння цього поняття розглянемо його різні визначення і виявимо його спільні та відмінні риси (таблиця).

Таблиця

**Підходи авторів до визначення поняття "логістична система"**

№ п/п	Автор	Визначення логістичної системи
1	Алесинська Т. В.	Логістична система – це динамічна, відкрита, стохастична, адаптивна складна або велика система зі зворотним зв'язком, виконує ті чи інші логістичні функції, наприклад промислове підприємство, територіально-виробничий комплекс, торговельне підприємство і т. д. Як правило, складається з декількох підсистем і має розвинуті зв'язки з зовнішнім середовищем. Мета – доставка товарів і виробів у максимальній відповідності до вимог споживачів при мінімальному (заданому) рівні витрат [1]
2	Гаджинський А. М.	Логістична система – це адаптивна система із зворотним зв'язком, яка виконує ті чи інші логістичні функції. Вона, як правило, складається з декілька підсистем і має розвинуті зв'язки з зовнішнім середовищем [3]
3	Крикавський Є. В.	Логістична система – спеціально організована інтеграція логістичних елементів (ланок) у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації потоку [2]
4	Скоробогатова Т. Н.	Логістична система – упорядкована структура, у якій здійснюються планування та реалізація руху і розвитку сукупного ресурсного потенціалу, організованого у вигляді логістичного потоку, починаючи з відчуження ресурсів у навколишнього середовища аж до реалізації кінцевої продукції [4]
5	Міротін Л. В., Сергеев В. І.	Логістична система (ЛС) – це складна організаційно завершена (структурована) економічна система, яка складається з елементів-ланок, взаємопов'язаних у єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм потоками, причому задачі функціонування цих ланок об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу і (або) зовнішніми цілями [5]
6	Мишина Л. А.	Складна організаційна система, що складається з фрагментів-ланок, об'єднаних в одному процесі управління матеріальними і супутніми потоками, є логістичною [6]

Аналізуючи надані визначення поняття "логістична система", можна зробити висновок, що більшість авторів єдині в думці, що ця система є адаптивною до змін зовнішнього середовища. Також спільним у цих визначеннях є те, що логістична система – це система зі зворотним зв'язком, яка виконує певні логістичні функції. У той же час кожний автор акцентує свою увагу на різних цілях логістичних систем, до яких відносять: доставка товарів і виробів у максимальній відповідності до вимог споживачів при мінімальному рівні витрат; виконання логістичних функцій; реалізація кінцевої продукції; організація бізнесу; управління матеріальними потоками. Однак усі автори відзначають, що поняття "логістична система" є одним із фундаментальних понять логістики.

Вважаємо, що для дослідження поняття логістичної системи доцільним є вивчення можливостей її декомпозиції на підсистеми, комплекси, ланки логістичної системи (ЛЛС) та елементи логістичної системи (ЕЛС) (рисунок).

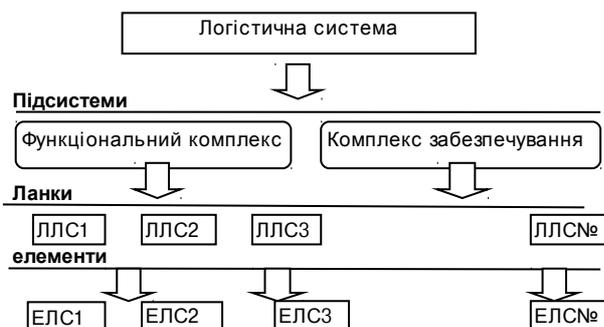


Рис. Принципова структура логістичної системи [1]



Отже, як видно, логістична система є багаторівневою, має складну структуру та складається з підсистем, котрі у свою чергу складаються з ланок, а ланки у своєму складі мають елементи.

Вивчення теоретичних підходів до визначення сутнісного наповнення поняття "логістична система", дослідження можливостей декомпозиції логістичної системи на її складові дають підставу окреслити найбільш суттєві та узагальнюючі риси цього поняття в контексті його розгляду для промислового підприємства. Вважаємо, що логістична система промислового підприємства – це складна адаптивна економічна система із зворотним зв'язком, котра складається з функціональних та забезпечувальних підсистем, які пов'язані в єдиному процесі управління матеріальними і інформаційними потоками на підприємстві.

Таким чином, проаналізовано та узагальнено теоретичні аспекти визначення поняття логістичної системи і запропоновано авторське трактування сутності логістичної системи промислового підприємства. Визначено, що логістичні системи характеризуються певними властивостями, класифікуються та структуруються різними авторами по-різному, є багато дискусійних підходів і тверджень, що, на погляд автора, потребує подальших досліджень з урахуванням сучасного етапу розвитку економіки України.

**Література:** 1. Алесинская Т. В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления : учебное пособие / Т. В. Алесинская. – Таганрог : ТРТУ, 2005. – 261 с. 2. Крикавський Є. В. Логістичні системи : навч. посібник. / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. – Львів : Вид. Національного університету "Львівська політехніка", 2009. – 246 с. 3. Гаджинский А. М. Логистика : учебник / А. М. Гаджинский. – М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К<sup>о</sup>", 2005. – 432 с. 4. Скоробогатова Т. Н. Логистика : учебное пособие / Т. Н. Скоробогатова. – 2-е изд. – Симферополь, 2000. – 356 с. 5. Логистика : учебное пособие / под ред. Л. Б. Миротина и В. И. Сергеева. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 200 с. 6. Мишина Л. А. Логистика : конспект лекций / Л. А. Мишина. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 160 с.

УДК 330.16

**Малець А. О.**

## **МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКУ ІРРАЦІОНАЛЬНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РІШЕННЯ**

*Анотація. Розглянуто питання, пов'язані з прийняттям стратегічних рішень з точки зору поведінкового підходу. Виділені ключові поняття, що розкривають особливість мінімізації ризику ірраціональності стратегічного рішення.*

*Аннотация. Рассмотрены вопросы, связанные с принятием стратегических решений с точки зрения поведенческого подхода. Выделены ключевые понятия, раскрывающие особенности минимизации риска иррациональности стратегического решения.*

*Annotation. The issues related to the strategic decisions from the perspective of a behavioral approach are considered. Some key points explaining the peculiarities of irrational risk of strategic decision minimization are suggested.*

*Ключові слова: прийняття стратегічного рішення, поведінкова теорія, ризик ірраціональності, квазіраціональність.*

Згідно з традиційною економікою особа, яка приймає рішення (ОПР), завжди раціональна у виборі альтернатив, володіє стабільними уподобаннями і досконалою пам'яттю, повністю використовує доступну інформацію, як правило, егоїстична, повністю підпорядкована логіці, а її рішення у різні моменти часу узгоджені. Це – "людина раціональна", здатна повністю проаналізувати і спрогнозувати ситуацію. Однак у поведінці більшості з нас більше невизначеності і схильності помилятися. Усвідомлюючи межі своїх розумових здібностей, на кшталт усвідомлення своїх фізичних обмежень, навіть якщо вони не явні, ОПР могла б мінімізувати велику кількість ризиків, що виникають при прийнятті рішення.

Ризик завжди пов'язаний з оцінками і рішеннями суб'єкта й не існує безвідносно до них, а отже, оцінки ризику суб'єктивні і залежать від соціальних установок реальних людей, їх емоцій, стереотипів, стадних інстинктів тощо. Загальноприйнята економічна теорія використовує механістичний підхід до прийняття стратегічного рішення, між тим ОПР приймає таке рішення тому, що вони просто здаються правильними.

Автори "теорії перспектив" Д. Канеман і А. Тверські [1] доводять, що у процесі прийняття економічних рішень індивідууми в будь-якому випадку помиляються. Однак завдяки тому, що вони помиляються майже однаково, можливо прогнозувати і класифікувати людські помилки. Виділимо основні тези теорії перспектив: люди нераціональні при оцінці ймовірностей можливих альтернатив, тому що приймають рішення на підставі обмеженого обсягу інформації, яка до того ж багато в чому недостовірна; нехтуючи важливою інформацією, люди користуються інтуїтивним способом прийняття рішень про об'єкти на підставі стереотипів, що склалися; люди схильні приписувати одиничним подіям необхідність їх підпорядкування закону великих чисел; людина переконана у "справедливому зрівнюванні" усупереч фактам, хоча на коротких серіях випробувань фактично відхилення може бути досить велике. Звернемо увагу, що



більшість стратегічних рішень приймаються не на основі великих серій, а саме на основі малих серій і дуже часто на базі унікальних подій або індивідуального досвіду, який не може претендувати на роль статистично значимого, а далі робляться узагальнюючі висновки та формулюються неіснуючі закономірності.

Поведінкова теорія прагне побудувати узагальнену модель прийняття рішень, до неї можна віднести сукупність теорій, що описують процес прийняття рішень у різних галузях економіки. Цим вона принципово відрізняється від неокласичної парадигми, а також австрійської школи, для якої важливий і цікавий не процес ухвалення рішення, а його результат.

Г. Саймон [2], який вважається основоположником поведінкової економічної теорії, створив узагальнену модель економічної поведінки, що отримала назву теорії обмеженої раціональності. У людини з її обмеженими інформаційними та рахунковими можливостями не може бути всеосяжної функції корисності, яка дозволила б порівняти різні альтернативи. У результаті ОПР діє таким чином: пошук варіантів ведеться до тих пір, поки не буде знайдений перший прийнятний варіант. Прийнятність чи неприйнятність варіанта кожен визначає для себе сам. Якщо часу для прийняття рішення багато, ОПР може відібрати всі інші задовільні варіанти, а не лише перший, а потім, якщо їх багато, підняти планку рівня домагань і повторити процедуру.

Для впевненого орієнтування в умовах невизначеності реальні люди користуються готовим набором правил поведінки, причому не універсальних, а просто застосовуваних до тих ситуацій, які найчастіше зустрічаються в економічному житті. Відхилення від цих правил могли б бути вигідні у деяких ситуаціях, але встановити правильний момент для відхилення не представляється можливим через невизначеність середовища. Однак у складних ситуаціях використання правила задовільного вибору навіть вигідніше, ніж спроби глобальної оптимізації.

Р. Зельтен виділив три рівні прийняття рішень: звичка, уява і логічне міркування [3]. На кожному рівні може виникнути своє рішення проблеми. Приймаючи рішення, суб'єкт може зупинитися на нижньому рівні та діяти за звичкою, а може підключити уяву або використовувати всі три рівні. І якщо на кожному з рівнів є свій варіант вирішення, то не завжди остаточний вибір зупиниться на найвищому з рівнів.

Д. Аріелі [4] вважає, що ірраціональну поведінку можливо описати певними моделями, тому вона цілком передбачувана в статистичних термінах. Людина заціклюється на своєму початковому виборі і надалі узгоджує з ним подальші рішення. Первинний вибір може бути цілком випадковим, але лінія поведінки, що відходить від нього, вже цілком закономірна. Цей же ефект "довільної когерентності" змушує людей вести себе в повному протиріччі з приписами класичної економіки – діяти проти начебто очевидної власної вигоди. Поведінкова модель дає такі основні характеристики ОПР: вона має неповну інформацію відносно ситуації прийняття рішення та відносно можливих альтернатив; не має можливості передбачити наслідки кожної можливої альтернативи.

При прийнятті стратегічних рішень, як правило, існують жорсткі часові рамки, ОПР обмежена певними схемами уявленнями про себе і навколишній світ та інші об'єктивні і суб'єктивні обмеження. У результаті не можна вважати рішення повністю продуманими, а раціональність ОПР обмежена часом та когнітивними здібностями. Фактори, що впливають на сприйняття ризику, складні і взаємопов'язані. Навчившись розпізнавати ці фактори, можна мінімізувати ризик ірраціональності стратегічного рішення.

Г. Саймон визначив два ключові поняття поведінкової моделі: обмежена раціональність – здатність людей тільки намагатися приймати раціональні рішення, однак їх раціональність завжди буде обмеженою; досягнення задоволеності, тобто ОПР прагне, щоб її вибір при прийнятті рішення був оптимальним, незважаючи на можливий ризик [2].

Більшість сучасних економістів сходяться на думці, що поведінка людей "квазіраціональна", тобто людина намагається поводити себе раціонально, але знову припускається помилок на цих теренах. ОПР багатогранна у своєму відношенні до ризику, вона може йти на ризик в одних обставинах та уникати його в інших. Знання і розуміння ставлення до ризику ОПР, її сприйняття та типи поведінки дуже важливі для прийняття адекватних та результативних рішень з управління ризиком. Рішення, пов'язані з ризиком, залежать не тільки від стану середовища та його змін, на нього також впливає те, як формується уявлення про середовище в ОПР.

Такі формальні концепції аналізу, як вектор Л. Шеплі, рівновага Дж. Неша, процедура трасування Дж. Харшаньї, Р. Зельтена [3; 5] та інші, застосовувалися як пояснюючі реальну поведінку учасників теорії, які здатні пророкувати певні наслідки. Однак наявність занадто суворих передумов, що стосуються людської природи, закладених у теорії ігор спочатку (суворе дотримання особистого інтересу, гіпертрофовані когнітивні можливості), з часом проявилися в експериментальних дослідженнях. Стало зрозуміло, що здатності формальної та нормативної теорії ігор, які передбачаються, далекі від бажаних, а реальна поведінка індивідів відрізняється від того, що стверджує стандартна теорія.

Найбільш перспективним у даному випадку є вивчення "поведінкової теорії ігор" [6] стосовно прийняття стратегічних рішень. Використовуючи різноманітні ігри (ігри з ультиматумом, гра в диктатора тощо), мета яких полягає в проясненні значення різних неекономічних чинників господарської діяльності (справедливість, довіра, альтруїзм), можна виявити, наскільки вони впливають на традиційні зміни економічного аналізу, а в кінцевому рахунку – на економічне зростання. Після пом'якшення обмежень, пов'язаних з пізнавальними та інформаційними можливостями індивіда, прийшла черга характеристик, які більшою мірою відповідають за людські якості ОПР. При цьому зростає обсяг експериментальних і емпіричних досліджень, що свідчать про те, що ми рухаємося в правильному напрямку [1].

Вирішальний момент, звичайно, полягає в тому, щоб включити характеристики індивіда, подібні цим, у теорію, яка була б, з одного боку, більш загальною, порівняно до колишньої версії, а з іншого – залишалася стрункою, не обтяженою зайвими умовами. У поєднанні властивостей особистості та умов середовища народжується рішення. Ігнорування або навіть недооцінка однієї з цих груп факторів спотворює картину, призводить до неправильних висновків. Визнання квазіраціональності людської поведінки відкриває шлях до пошуку дій щодо коригування ірраціональності та мінімізації її негативних наслідків. Незважаючи на те, що багато аналітиків до цих пір користуються теорією очікуваної вигоди як

нормативною моделлю, поведінкова економіка надає більш точний опис того, як ОПР насправді приймає стратегічне рішення.

Перспективи подальших наукових розробок у даному напрямку вбачаються у вивченні прийняття стратегічних рішень на основі поведінкової теорії ігор.

**Література:** 1. Канеман Д. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения / Д. Канеман, П. Словик, А. Тверски. – Харьков : Гуманитарный центр, 2005. – 632 с. 2. Саймон Г. А. Теория принятия решений в экономической науке и науке о поведении / Г. А. Саймон // Теория фирмы ; под ред. В. М. Гальперина. – СПб. : Экономическая школа, 1995. – С. 54–72. 3. Харшаньи Дж. Общая теория выбора равновесия в играх / Дж. Харшаньи, Р. Зельтен / под ред. Н. Е. Зенкевича. – СПб. : Экономическая школа, 2001. – 424 с. 4. Ариэли Д. Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения / Д. Ариэли // Книги Стокгольмской школы экономики – М. : Манн ; Иванов и Фербер, 2010. – 296 с. 5. Воробьев Н. Н. Теория игр для экономистов-кибернетиков / Н. Н. Воробьев. – М. : Наука, 1985. – 272 с. 6. Camerer C. Behavioral Game Theory: Experiments in Strategic Interaction / C. Camerer. – Princeton: Princeton University Press, 2003.

УДК 330.131.7

**Краснощочкова Ю. В.**

## **ІННОВАЦІЙНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАПОРУКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

*Анотація. Визначено сутність понять "економічна безпека підприємства", "інновація", "інноваційна безпека підприємства". Розкрито роль інноваційної безпеки підприємства у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах європейської інтеграції України.*

*Аннотация. Определена сущность понятий "экономическая безопасность предприятия", "инновация", "инновационная безопасность предприятия". Раскрыта роль инновационной безопасности предприятия в обеспечении долгосрочной конкурентоспособности предприятия в условиях европейской интеграции Украины.*

*Annotation. The concepts "economic security of an enterprise", "innovation", "innovative security of an enterprise" are noted. The role of enterprise innovation security in ensuring the long-term competitiveness of enterprises in the context of European integration of Ukraine is disclosed.*

*Ключові слова: євроінтеграція, економічна безпека підприємства, інновація, інноваційна безпека підприємства.*

На даному етапі розвитку світового господарства спостерігається стійка тенденція до зближення економік країн світу, зокрема європейських.

Інтеграція України в економічний простір європейських країн передбачає не стільки взаємодію країн на рівні урядів, скільки налагодження ділових зв'язків між представниками бізнесу. Так, вийшовши на європейський ринок, вітчизняні підприємства повинні мати значні конкурентні переваги для того, щоб бути успішними. В умовах відкритого ринку постійно відбувається процес витіснення з економіки відсталіх малопродуктивних технологій і розширення більш ефективних виробництв. Нові умови господарювання також постійно змінюються під впливом НТП.

Одним із ключових факторів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства є ефективна реалізація політики інноваційної безпеки як складової його економічної безпеки.

У роботах, що присвячені економічній безпеці, питання інноваційної безпеки є недостатньо висвітленим. Зокрема деякі дослідники, такі, як Олейніков Є. А., Косевцов В. О., Губський Б. В., Нагорна І. І. та ін., лише поверхнево розглядають цю проблему й переважно у державному масштабі.

Метою даної статті є розкриття сутності та ролі інноваційної безпеки для підприємства як складової його економічної безпеки в умовах європейської інтеграції.

У науковій літературі існують різні точки зору щодо сутності терміна "економічна безпека підприємства" (далі – ЕБП).

Такі автори, як О. Іванов, В. Шликов, Д. Ковальов, під цим терміном розуміють стан захищеності діяльності підприємства та його інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Однак визначення ЕБП як стану не повною мірою відображає її сутність. Досягнення стану захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз є метою ЕБП. Але для його забезпечення підприємству необхідно вживати відповідні кожній конкретній ситуації заходи, діяти в умовах, що змінюються. Зважаючи на це, ЕБП є, швидше, процесом забезпечення умов, за яких нівелюється/нейтралізується негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Автори Олейніков Є. А., Сенчагов В. К., Донець Л. І., Ващенко Н. В. додержуються тієї точки зору, згідно з якою ЕБП слід розглядати як стан найбільш ефективного використання корпоративних



ресурсів для запобігання загрозам, створення умов стабільного функціонування підприємства та сталого розвитку в майбутньому. У цьому формулюванні конкретизується мета ЕБП, яка передбачає не тільки запобігання загрозам, а й створення умов для стабільності та розвитку підприємства. Недоліком є визначення ЕБП як стану. Ефективне використання ресурсів можна розглядати як засіб досягнення мети.

Це визначення було доповнено та дещо відредаговано іншими дослідниками. Зокрема вчені-економісти зробили акцент на тому, що ЕБП передбачає передусім забезпечення стійкості підприємства, для чого необхідно ефективно використовувати ресурси підприємства. Так, Шкарлет С. М. дає таке визначення: "ЕБП передбачає стійкий розвиток (тобто збалансований і безперервний), що досягається за допомогою використання всіх видів ресурсів та підприємницьких можливостей, за якими гарантується найефективніше їх використання для стабільного функціонування і динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішньому та зовнішньому негативному впливу (загрозам)" [1, с. 46].

Доцільно також звернутися до розроблених на державному рівні документів. Зокрема у "Методичних рекомендаціях щодо оцінки рівня економічної безпеки України", які було розроблено відділом економічної безпеки Національного інституту проблем міжнародної безпеки РНБО України, економічна безпека держави визначається як "...сукупність умов, за яких зберігається спроможність країни ефективно захищати свої економічні інтереси; задовольняти у довгостроковому режимі потреби суспільства і держави; генерувати інноваційні зрушення в економіці з метою забезпечення стабільного економічного розвитку; протистояти зовнішнім економічним загрозам та повністю використовувати національні конкурентні переваги у міжнародному поділі праці" [2, с. 7].

Відповідно до "Методичних рекомендацій щодо оцінки рівня економічної безпеки України" виділяють такі складові економічної безпеки як, фінансова, енергетична, зовнішньоторговельна, демографічна, соціальна, інвестиційна та інноваційна [2].

Для повного розуміння сутності інноваційної безпеки слід дати визначення терміна "інновація".

Зустрічаються у науковій літературі різні підходи щодо розуміння цього терміна.

Дослідники Зуб А. Т., Б. Санто, Коломойцев В. Е., Горфинкель В. Я., Купряков Е. М., Магідов Є. Г. інновацію розглядають як процес, що полягає у створенні, розповсюдженні та застосуванні нововведень. Так, Зуб А. Т. визначає інновацію як процес "створення, розповсюдження і застосування ... нововведення, що веде до поліпшення роботи, підвищення ефективності діяльності". На думку Магідова Є. Г., інновація – це "творчий процес перетворення нової інформації в інтелектуальну власність, матеріалізації її в споживчу вартість і перетворення в результаті реалізації у задоволену потребу людини й/або суспільства, забезпечуючи при цьому приріст національного доходу й/або соціального, екологічного ефекту" [3, с.15].

Однак визначення інновації як процесу не є коректним. У цьому випадку може виникнути плутанина у розумінні понять "інновація" та "інноваційного процесу", який передбачає процес перетворення наукових знань у конкретний результат – інновацію.

Вчені-економісти Й. Шумпетер, Ф. Валента, Л. Волдачек під інновацією розуміють різного роду зміни. Поняття "зміна" по своїй суті тотожне процесу та означає перехід від одного стану до іншого, тому не є коректним.

Згідно з іншою точкою зору, інновація є кінцевим результатом упровадження новації (за Архієресвим, новація – оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень, розробок, винаходів у будь-якій сфері діяльності, спрямований на підвищення її ефективності шляхом випробування [4]; або за Фатхутдиновим Р. А. – нововведення) з метою отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту.

Таким чином, інновація – це кінцевий результат упровадження новації, за якого вона набуває економічного змісту з метою отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту.

Інноваційний процес пов'язаний зі створенням, освоєнням і поширенням інновацій. Творці інновації (новатори) керуються такими критеріями, як життєвий цикл виробу й економічна ефективність. Їхня стратегія спрямована на те, щоб перевершити конкурентів, створивши нововведення, що буде визнано унікальним у певній галузі.

Інноваційна безпека є вирішальною умовою дотримання та реалізації інтересів підприємства. Вона безпосередньо спрямована на формування необхідних і достатніх умов для збільшення можливостей створення та використання інновацій: продуктових, технологічних, економічних, організаційних і соціальних, з метою розробки та впровадження конкурентоспроможної продукції й технологій на рівні світових стандартів.

Керуючись даною логікою, можна дати таке визначення терміна інноваційна безпека підприємства: це процес забезпечення умов, за яких нівелюється/нейтралізується негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на стійкість й ефективність інноваційного процесу, що є основою незалежності, стійкості, ефективності та конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Таким чином, актуальною та обґрунтованою є наступна розробка теоретико-методичних рекомендацій щодо обґрунтування політики інноваційного розвитку підприємства шляхом забезпечення безпеки його інноваційного процесу.

---

**Література:** 1. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інновація : монографія / С. М. Шкарлет. – К. : Книжкове вид. НАУ, 2001. – 432 с. 2. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня економічної безпеки України; Національний інститут проблем міжнародної безпеки; за ред. А. І. Сухорукова. – К., 2003. – 64 с. 3. Магідов Є. Г. Федеральная инновационная система / Е. Г. Магидов // Инновации. – 1997. – № 2. – С. 36. 4. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2006. – 448 с.

## ПРОБЛЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОНІТОРИНГУ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ТОРГІВЛІ

*Анотація. Визначено необхідність здійснення та практичне значення моніторингу результативності інноваційної діяльності. Розглянуто теоретичні та практичні аспекти інформаційного забезпечення моніторингу результативності інноваційної діяльності підприємств у торгівлі.*

*Аннотация. Определена необходимость осуществления и практическое значение мониторинга результативности инновационной деятельности. Рассмотрены теоретические и практические аспекты информационного обеспечения мониторинга результативности инновационной деятельности предприятий в торговле.*

*Annotation. The necessity of conducting the monitoring of innovation activities results and its practical meaning are considered. The theoretical and practical aspects of information supply of the monitoring of trade enterprises innovation activities results are studied.*

*Ключові слова: моніторинг, інформаційне забезпечення моніторингу, інноваційна діяльність.*

Розвиток сучасної економічної системи стає все більш залежним від застосування нових знань та значних обсягів нової інформації, яке досягається шляхом упровадження інновацій в усі сфери суспільного життя. Радикальні перетворення, що відбуваються в економіці, не можуть бути здійснені за допомогою традиційних загальноприйнятих методів управління. Тоді на зміну їм приходять нові управлінські методи та технології, що пояснюють природу явищ і процесів, які визначають інноваційними.

Велику увагу до проблем інноваційної діяльності виявлено у роботах вітчизняних дослідників В. Александрової, Ю. Бажала, Л. Безчасного, П. Бельського, Є. Бойка, В. Гейця, М. Герасимчука, Г. Добрава, О. Кузьміна, О. Лапка, І. Лукінова, Б. Малицького, В. Мунтіяна, П. Перерви, Й. Петровича, Я. По-бурка, І. Продіуса, В. Соловйова, М. Чумаченка, А. Чухна, Н. Чухрай та інших відомих вітчизняних вчених і практиків. Серед учених країн СНД слід відзначити таких визнаних авторів, як С. Валдайцев, Є. Голубков, А. Ніколаєв, А. Градов, С. Ільєнкова, П. Завлін, П. Зав'ялов, В. Ковальов, Р. Фатхудінов та ін.

За цих умов набувають актуальності дослідження не тільки сутності інноваційної діяльності підприємств торгівлі, її видів та цілей, а також її результативності. Отже, у процесі управління результативністю інноваційної діяльності підприємств торгівлі першочерговими виступають питання відповідності результатів інноваційної діяльності стосовно досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства, вирішення яких досягається шляхом здійснення моніторингу результативності.

Виділяючи основні особливості галузі торгівлі як виду економічної діяльності та організації торговельного процесу, що здійснюють вплив на інноваційні процеси і зумовлюють їх специфіку, слід зупинитися на таких:

1. Торговельні підприємства служать єдальною ланкою стадій виробництва та споживання процесу відтворення, підтримуючи їх безперервність та циклічність.

2. Підприємства торгівлі поєднують у собі функції не тільки задоволення існуючих потреб споживачів шляхом реалізації товарів, а й функції пошукового характеру щодо виявлення нових потреб.

3. В умовах, коли товар став предметом споживання і його переваги мають менше значення, зростає важливість відносин з покупцями, надання сервісних послуг, що підвищує якість торговельного процесу.

4. Ризиковий та імовірнісний характер діяльності (щодо сприйняття інновацій покупцями) вимагає постійного втручання в процеси управління торговельним підприємством.

5. Характерні зміни у структурі капіталу та активів підприємств. Роль нематеріальних активів постійно збільшується, а значення матеріальних – знижується.

Моніторинг результативності у загальному сенсі означає оцінку досягнення цілей, виконання планів, отримання результатів, що відповідають розробленим стандартам, нормам або конкретним значенням результатів, визначених наперед [1]. Таким чином, моніторинг логічно постає завершальним етапом процесу управління результативністю інноваційної діяльності підприємства, серед яких можна виділити такі:

1. Визначення можливостей підприємства щодо здійснення інноваційної діяльності шляхом аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Важливим для дослідження є галузева приналежність, місце знаходження та розмір підприємства, стадія життєвого циклу, забезпеченість ресурсами та іншими можливостями. Оцінюються слабкі та сильні сторони підприємства з метою отримання достовірної інформації про стан підприємства.

2. Формулювання цілей інноваційної діяльності. На цьому етапі здійснюється конкретизація цілей інноваційної діяльності, що забезпечить найбільш ефективний варіант здійснення інноваційної діяльності, спираючись на особливості потенціалу даного підприємства.

3. Розробка критеріїв та показників, що визначають результативність інноваційної діяльності. Значна кількість економічних критеріїв і показників, розроблених для оцінки інноваційної діяльності, приводить до потреби їх систематизації та адаптації до вимог конкретного підприємства метою підвищення якості управління результативністю.



4. Прийняття основних стратегічних рішень щодо інноваційної діяльності. Виходячи з умов функціонування підприємства та цільових установок здійснюється остаточний вибір напрямів інноваційної діяльності та конкретизація результатів, яких необхідно досягти у процесі управління.

5. Забезпечення здійснення обраного напрямку інноваційної діяльності. Цей етап передбачає формування необхідних умов для здійснення заходів, що забезпечують виконання інноваційних рішень, та безпосереднє їх виконання.

6. Моніторинг результативності інноваційної діяльності. На даному етапі формується система спостереження за інноваційною діяльністю як система підтримки прийняття рішень, спрямованих на інформаційне забезпечення даного процесу з метою своєчасного реагування на зміни умов функціонування та контролю відхилень результатів від поставлених цілей, таким чином підвищуючи якість управління.

Якісний моніторинг результативності інноваційної діяльності потребує достатньої за обсягом та змістом облікової інформації, що необхідна для прийняття відповідних управлінських рішень. Формування інформаційної бази для подальшого аналізу та оцінки результативності інноваційної діяльності слід здійснювати відповідно до наявної системи бухгалтерського обліку [2].

Основні проблеми виникають при оцінці інноваційної діяльності у галузі торгівлі, що пов'язано з намаганням застосувати такі ж інструменти, як і при оцінці у виробничій сфері. Такі інструменти можна використовувати лише вибірково, зважаючи на відмінності, характерні для різних галузей господарства країни. Оскільки інновації у торгівлі поширюються значно швидше, ніж у виробництві і зазвичай не потребують попередніх наукових досліджень та великих обсягів капіталовкладень [3]. Враховуючи ці характеристики, фахівці міжнародного рівня виділяють такі основні підходи до визначення результативності інноваційної діяльності у галузях, що не належать до виробничих:

- асиміляційний, що полягає у обстеженні інноваційної діяльності підприємств торгівлі за допомогою інструментів, притаманних виробничій сфері;

- демаркаційний, що полягає у розробці нових понять та засобів аналізу, викликаних суттєвими відмінностями різних галузей;

- синтезований, що полягає у поєднанні одночасних досліджень виробництва і галузі торгівлі у їх взаємозв'язку і знаходиться на стадії теоретичного обґрунтування.

Критичний аналіз різних підходів до моніторингу результативності дає змогу відзначити певні проблеми, що полягають у такому:

- більшість критеріїв та показників орієнтовані на короткостроковий період і не дають реальної оцінки, враховуючи фактор часу;

- існує неузгодженість між стратегічним та тактичним рівнем управління результативністю;

- складність та нерозвиненість оцінки результатів за допомогою нефінансових вимірників;

- показники пов'язуються з фінансовим станом підприємства, не враховуючи інших цілей, яких може досягти підприємство;

- статистика інноваційної діяльності є важливим індикатором інноваційного розвитку і має слугувати інструментом оцінки її доцільності, проте є недостатньо розвинутою;

- для досягнення порівняльності показників оцінювання інноваційної діяльності, визнаних у світовій практиці з вітчизняними, необхідно обґрунтувати таку систему, що враховує національні особливості розвитку галузі торгівлі.

Таким чином, особливості інноваційної діяльності підприємств торгівлі та вибір і застосування відповідного критерію результативності висувають нові вимоги до облікової інформації. Виходячи з цього, облік як елемент управління результативністю інноваційної діяльності повинен забезпечити оперативне, своєчасне одержання інформації, необхідної для здійснення моніторингу та виконання наступних аналітичних процедур, що здійснюються відповідно до цілі системи. Відповідно, одержання такої інформації може бути забезпечене шляхом створення підсистеми управлінського обліку.

**Література:** 1. Жукович І. А. Інформаційне забезпечення моніторингу наукової та інноваційної діяльності / І. А. Жукович, Ю. О. Рижкова // Проблеми науки. – 2008. – № 7. – С. 2–6. 2. Корнев Ю. Г. Аналіз інформаційної діяльності як сфери бізнесу / Ю. Г. Корнев // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №6 (84). – С. 44–51. 3. Рижкова Ю. О. Міжнародний досвід обстеження інновацій у сфері послуг / Ю. О. Рижкова // Проблеми науки. – 2008. – №11. – С. 43–47.

---

**Мандзюк М. М.**

УДК 005.57

## **ТЕОРЕТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ**

*Анотація. Розглянуто процес комунікації, визначено проблемні місця при його здійсненні, надані рекомендації щодо можливих шляхів удосконалення управління внутрішньоорганізаційними комунікаціями.*

*Аннотация. Рассмотрен процесс коммуникации, определены проблемные места при его осуществлении, даны рекомендации относительно возможных путей совершенствования управления внутренними организационными коммуникациями.*

---

© Мандзюк М. М., 2011

*Annotation. The article the process of communication is considered are the problem areas during its implementation are identified, and the recommendations on possible ways to improve the internal management of organizational communications are given.*

*Ключові слова: комунікації, внутрішньоорганізаційні комунікації, комунікаційні бар'єри, управління комунікаційним процесом.*

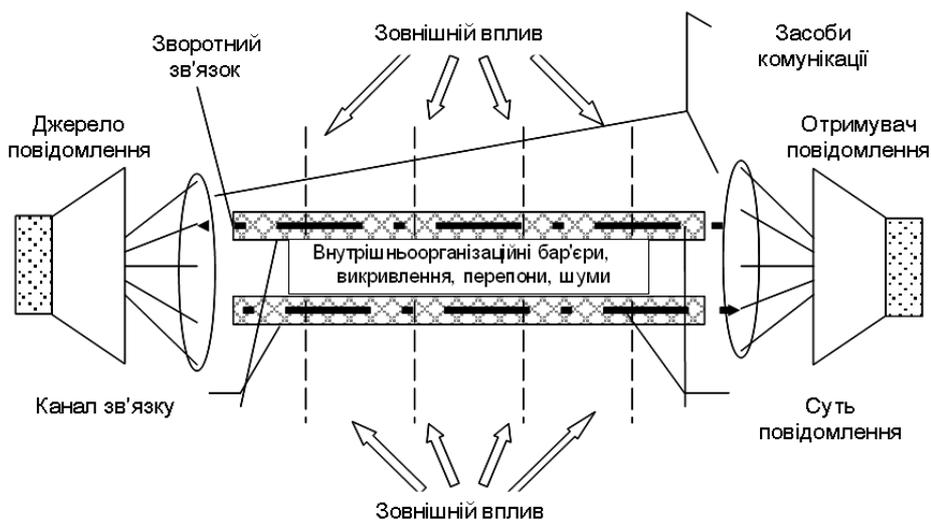
Процес внутрішньоорганізаційної комунікації є складною і важливою складовою ланкою у забезпеченні стабільного та ефективного функціонування підприємства. На жаль, як показують дослідження провідних вітчизняних науковців, ще є багато проблемних ділянок як в організації, так і у здійсненні процесу комунікації між співробітниками організації, що залежать як від помилок вищого менеджменту, так і від некомпетентності самих робітників [1]. Тому надання рекомендацій щодо вдосконалення управління внутрішньоорганізаційними комунікаціями є актуальними для покращення діяльності промислових підприємств.

Предметом дослідження є комунікаційні процеси і можливі способи підвищення якості їх здійснення в організації. Об'єктом дослідження виступає процес управління внутрішньоорганізаційними і міжособистісними комунікаціями на підприємстві.

Комунікації як всередині підприємства, так і на його макрорівні зіштовхуються із безліччю різноманітних бар'єрів і перешкод, що виникають незаплановано, обумовлені помилками їх учасників чи, можливо, створюються навмисно зовнішнім середовищем, щоб створити проблеми в організації і таким чином виграти конкурентну боротьбу. Також варто відзначити, що, як у виникненні, так і в подоланні комунікативних бар'єрів, одним із немаловажних явищ є так звані "фільтри довіри-недовіри" [2].

Для грамотного, своєчасного і правильного визначення причини виникнення бар'єрів, а значить, і своєчасної їх ліквідації важливо знати, у яких аспектах та проблемних місцях вони можуть виникати. А для цього потрібно дослідити процес комунікації за його елементами та взаємодією між ними (рисунок) [3 – 5]:

1. Джерело повідомлення (достовірність, надійність, особисті риси, монополність, професіоналізм, статус, влада, ідентифікованість).
2. Суть повідомлення (структура, рівень складності, однозначність, соціальний контекст).
3. Канал зв'язку (пропускна спроможність, захищеність, надійність).
4. Засоби комунікації (надійність, взаємозамінність, наочність, точність).
5. Отримувач повідомлення (рівень сприйняття, налаштованість, мотивація, особисті риси).
6. Зворотний зв'язок (розуміння ідеї і суті повідомлення, отримання рекомендацій від реципієнта).
7. Зовнішній вплив (рівень комунікаційного шуму, зацікавленість сторонніх учасників).
8. Внутрішньоорганізаційні бар'єри, викривлення, перепони, шуми.



**Рис. Структурні елементи внутрішньоорганізаційної комунікації**

Для досягнення ефективності при проведенні комунікацій, згідно із наведеною поелементною схемою, в першу чергу потрібно звертати увагу на такі складові, як канал зв'язку, використання правильних і відповідних засобів комунікації, зовнішній вплив, налаштованість отримувача, правильне використання зворотного зв'язку для отримання максимально бажаного результату від комунікації, тобто передачі головної ідеї повідомлення [3].

Причини виникнення проблемного результату, як видно зі схеми, можуть бути пов'язані як з якістю організації комунікаційного процесу, так і з міжособистісними стосунками між суб'єктами комунікаційного процесу.

Для усунення перепон та бар'єрів при здійсненні міжособистісних комунікацій фахівці пропонують такі заходи [1; 6]:

- пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передавання. Це означає, що відправнику слід систематично обдумувати та аналізувати питання, проблеми та ідеї, які плануються зробити об'єктами передачі;
- використовувати зрозумілу мову, слідкувати за тим, щоб з повідомлень були виключені неоднозначні слова або твердження, застосовувати синонімічні повтори, з потреби давати додаткові пояснення;
- слідкувати за власними жестами, позою, інтонацією, мімікою, поглядом, щоб не посилати суперечливих сигналів, а також за невербальними сигналами працівників;
- установлювати якісний зворотний зв'язок шляхом задавання уточнюючих запитань, використання службових записок, оцінювання реакції отримувача повідомлення за невербальними проявами;
- установлення контролю перших результатів роботи тощо; зважати на почуття оточуючих, бути відкритим, демонструвати емпатію, завойовувати довіру, оскільки це дозволяє налаштувати прийнятну сторону належним чином щодо отриманого повідомлення та ситуації;



- враховувати соціально-психологічний клімат у колективі, оскільки ступінь сприйняття інформації залежить від емоційного стану працівників та стадії розвитку організації;
- удосконалювати персональні стосунки, а саме: проводити самоаналіз, розпізнавати та аналізувати цінності інших людей, розвивати культурну та етичну толерантність, бути гнучким і тактовним при проведенні переговорів тощо;

- розвивати вміння слухати та забезпечувати активність слухача.

Для підвищення ефективності міжособистісних висхідних комунікацій в організаціях вчені радять використовувати такі інструменти [3; 6]:

- процедура оскарження, яка дозволяє працівникам звернутися із скаргою до керівника рангом вище в обхід свого безпосереднього начальника. Дана процедура захищає працівника від свавілля їх безпосереднього начальника і заохочує подачу скарг. У даний час у деяких компаніях створюються спеціальні комітети для розгляду скарг;

- політика відкритих дверей, тобто двері до керівника завжди відкриті для того, щоб можна було поділитися з ним своїми думками та міркуваннями;

- консультації, опитування громадської думки, співбесіди з робітниками, що звільняються з організації. Відділ кадрів може значно підвищити ефективність висхідних комунікацій шляхом недирективних конфіденційних консультацій, опитувань думки працівників, інтерв'ю з робітниками, що звільняються з організації;

- партисипативні методи – прийняття рішень за участю працівників. У багатьох дослідженнях відзначається, що ці працівники відчувають більше задоволення від роботи, віддані своїй організації і краще працюють, ніж ті, хто не залучений до процесу комунікації і колективного прийняття рішень;

- використання прийомів активного слухання – найпростішого і найефективнішого способу розвитку навичок слухання. Керівник із розвиненими навичками слухання значно підвищує ефективність висхідних комунікацій, оскільки працівник помічає в цьому присутність зворотного зв'язку.

Для удосконалення ж організаційних комунікацій вітчизняні і закордонні фахівці пропонують використовувати такі прийоми [1; 3; 5]:

- раціоналізувати структуру комунікаційного процесу шляхом усунення зайвих та дублюючих ланок та операцій;

- регулювати інформаційні потоки шляхом установаження обсягів та пріоритетів інформаційного обміну за визначеними напрямками з урахуванням пропускної здатності каналів зв'язку; удосконалювати документообіг;

- об'єктивно оцінювати трудомісткість окремих управлінських функцій, удосконалювати їх, оптимізувати комунікації, які супроводжують їх реалізацію;

- ефективно застосовувати графічні засоби, інформаційні бюлетені (друковані або аудіовізуальні);

- враховувати пропозиції працівників щодо удосконалення інформаційного обміну, заохочувати зниження ступеня фільтрації негативної інформації;

- удосконалювати організаційну структуру управління, усувати зайві бюрократичні процедури;

- застосовувати сучасні інформаційні технології та оновлювати технічну інфраструктуру.

При підвищенні рівня управління комунікаціями на підприємстві важливим є не просто використання вибіркового впливу, а створення і використання цілого комплексу засобів. Саме цей аспект, що включатиме багатогранний підхід не тільки до створення комплексу майбутніх змін у паттерні ведення комунікаційних процесів, але і в аналізі комунікаційної політики підприємства для виділення певних проблемних ділянок, на котрі будуть направлені ці зміни в першу чергу, має отримати подальшого наукового і практичного розвитку. А використання наведеного переліку інструментів може позитивно вплинути на управління внутрішньоорганізаційними комунікаціями.

**Література:** 1. Шеметов П. В. Организационные коммуникации: совершенствование и управление ими [Электронный ресурс] / П. В. Шеметов. – Режим доступа : [www.htm.ru](http://www.htm.ru). 2. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 704 с. 3. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – 218 с. 4. Радугин А. А. Социальная психология : учебное пособие для высших учебных заведений / А. А. Радугин, О. А. Радугина. – М. : Библионика, 2006. – 496 с. 5. Шевандрин Н. И. Психодиагностика, коррекция и развитие личности / Н. И. Шевандрин. – М. : Владос, 2008. – 512 с. 6. Andrews P. H. Communication for Business and the Professions / Andrews Patricia Hayes, Baird John E. Jr. – Sixth Edition. – Brown & Benchmark Publishers, 1995. – 493 p.

---

**Осика А. С.**

УДК 005.915:005.934

## **ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КОНТУРУ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Обґрунтовано залежність рівня ЕБП від стадій життєвого циклу підприємства та виявлено з позицій управління економічною безпекою носії загрози щодо суб'єкта господарювання.*

*Аннотация. Обоснована зависимость уровня ЭБП от стадий жизненного цикла предприятия и разработаны с позиций управления экономической безопасностью носители уроз относительно субъекта хозяйствования.*

---

© Осика А. С., 2011

*Annotation. The dependence of the level of economic safety from the lifecycle of the enterprise is substantiated and the carries of threats to the business entities are worked out from the standpoint of economic security management.*

*Ключові слова: економічна безпека підприємства, життєвий цикл розвитку підприємства, носії загроз.*

В умовах сьогодення та розбудови сучасної економіки України, якій притаманні тенденції нестабільного економічного розвитку і реструктуризації, все більшої актуальності набувають дослідження питання формування ефективної системи управління економічною безпекою підприємства. Рушійними силами розвитку та прогресу діяльності промислових підприємств виступають економічні інтереси, неспівпадіння яких призводить до виникнення загроз господарської діяльності останніх.

Дослідженню проблем управління економічною безпекою підприємства (ЕБП) приділяли значну увагу у своїх роботах багато вітчизняних і зарубіжних вчених, таких, як Пономаренко В. С., Клебанова Т. С., Куркін М. В., Лабунська С. В., Лук'яненко Д. Г., Л. Коженевські, Прокопішина О. В. [1 – 5]. Проте питанням виявлення зв'язку впливу на економічну безпеку підприємства загроз, носіями яких є суб'єкти внутрішнього та зовнішнього середовища, та стадії життєвого циклу розвитку підприємства, на думку автора, не приділяється належної уваги. Саме це зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних засад та практичного опрацювання.

Мета статті – обґрунтування залежності рівня ЕБП від стадій життєвого циклу підприємства та виявлення з позицій управління економічною безпекою носіїв загроз відносно безпосередньо до суб'єкта господарювання.

Використовуючи класичну модель життєвого циклу розвитку підприємства, в ході досліджень автором роботи [4] було визначено основні носії загроз на кожному етапі розвитку та сигнальні показники, які характеризують кожен з етапів життєвого циклу.

Так, на погляд автора, на стадії "становлення – віолент" знаходження підприємства пов'язане зі значним рівнем загроз. Основною загрозою економічній безпеці є, в першу чергу, вірогідність понесення збитків через те, що новий товар не сприйнявся належним чином споживачами. Отже, саме споживачі на цьому етапі складають основних суб'єктів загроз. Можливий рівень загрози у такому випадку виражається показником зменшення ємності (або невиходу на запланований рівень) ринку, що контролює підприємство. При цьому слід врахувати й те, що впровадження нового товару потребує значних капіталовкладень (тривалий час окупності) як власних, так і з залученням джерел додаткового фінансування. При виході товару небезпечну загрозу може становити натиск конкурентів, що призводить до зниження ділової активності підприємства та відповідно виникають додаткові витрати на маркетингові дослідження попиту ринку. Отже, основними носіями загроз на цій стадії є інвестори, потенційні покупці та конкуренти, а рівень безпеки підприємства оцінюється рівнем співпадіння інтересів загроз та підприємства як такого. Таким чином, показники економічної безпеки підприємства, такі, як фондовіддача, матеріаломісткість, віддача виробничих фондів, строк окупності вкладень в основні виробничі фонди на цьому етапі можуть мати негативну динаміку, але можуть мати й різноспрямований вектор змін. Отже, узагальнююча характеристика їх впливу може бути оцінена за допомогою взаємоув'язання їх в інтегруючий показник.

На етапі "зріла компанія – експлерент" підприємство реалізує максимальні обсяги продукції, отримує максимальні прибутки. Відповідно до цього рівень безпеки оцінюється за допомогою інтегрального показника, де найбільшу питому вагу займають такі сигнальні показники, як рентабельність продажу, оборотність активів, рентабельність власного капіталу та оцінюється фінансовий стан підприємства. Основними загрозами тут, вочевидь, виступають внутрішні загрози з боку як керівництва, так і виконавчого персоналу, виникає конфлікт інтересів, які, в свою чергу, ставлять під загрозу безпеку підприємства. Слід зауважити, що агресивна стратегія конкурентів часто має різноспрямований вплив, бо, з одного боку, підштовхує до ефективної діяльності, а з іншого – до збільшення обсягу реалізації продукції. Виникає протиріччя, що створює додаткову зовнішню загрозу у діяльності підприємства і сукупне правове поле, інтереси суб'єктів якого часто не співпадають з інтересами підприємства.

З переходом підприємство поступово переходить до стадії "старіючої компанії – комутант". Відомо, якщо не впроваджувати нововведення в діяльність, то обсяг реалізації та прибутку поступово зменшується, погіршується фінансовий стан підприємства. Тому, на думку автора, можливий рівень загрози виражається показниками ліквідності та фінансової стійкості. Основними загрозами виступають інвестори, небажання яких підтримати підприємство може призвести до впливу капіталу, банкрутства, погіршення фінансової стійкості та ліквідації підприємства; кредитори, держава, споживачі та конкуренти.

Четверта стадія розвитку "стадія – леталент" передбачає розвиток шляхом упровадження інновацій, розробки нового, модернізованого продукту, тобто ця стадія має двояке значення: з одного боку, це занепад організації, а з іншого – відновлювальне зростання та поступовий перехід у "стадію – віолент", але це можливо, якщо мають місце такі дії, як реструктуризація, інноваційні впровадження та внутрішня санація підприємства. У процесі цієї стадії виявляється криза системи синергії, тому підприємству дуже важливо розрахувати сигнальний показник – запас міцності, який свідчитиме про можливість подальшої діяльності підприємства.

Таким чином, визначивши основних носіїв загроз та сформувавши контур загроз, автором розроблена докладна характеристика інтересів, що впливає на рівень економічної безпеки підприємства з метою формування ефективної системи управління економічною безпекою підприємства (таблиця).

Характеристика інтересів-загроз, що впливають на рівень ЕБП

Стадія життєвого циклу	Основні носії загроз	Форма прояву загроз	Індикатори прояву загрози [4]
Стадія – віолент	Інвестори, потенційні споживачі, конкуренти	Незадовільна динаміка попиту; зниження ділової активності; додаткові витрати на дослідження ринку; зниження питомої ваги ринку	$\epsilon_r = O + I - E,$ де $\epsilon_r$ – ємність ринку; $O$ – обсяг національного виробництва; $I$ – обсяг імпорту; $E$ – обсяг експорту
Стадія – експлерент	Конкуренти, фінансово-кредитні організації, постачальники ресурсів, постачальники ресурсів, керівництво	Розрив відносин із споживачами; відсутність чи нестача сировини; несприятливі умови платежу	$R_p = \frac{\text{ЧП}}{V_{\text{прод.}}},$ де $R_p$ – рентабельність продажу; ЧП – чистий прибуток; $V_{\text{прод.}}$ – обсяг продажів
			$K_{OA} = \frac{V_{\text{прод.}}}{\sum AP},$ де $K_{OA}$ – коефіцієнт оборотності активів; $V_{\text{прод.}}$ – обсяг продажів; $\sum AP$ – загальна сума активів підприємства
Стадія – комутант	Інвестори, кредитори, держава, споживачі, конкуренти, виконавчий персонал	Відсутність чи нестача зовнішнього фінансування; жорстке державне регулювання; низький рівень прихильності торговій марці; падіння обсягів реалізації	$K_{пл} = (A1+A2+A3) / (П1+П2);$ $K_{мл} = (A1 + A2) / (П1+П2);$ $K_{ал} = A1 / (П1+П2),$ де $K_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності; $K_{мл}$ – коефіцієнт миттєвої ліквідності; $K_{ал}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності; $A1, A2, A3$ – I, II, III розділи активу балансу; $П1, П2$ – I, II розділи пасиву балансу
Стадія – латент	Керівництво, кредитори	Обмеженість у розширенні кадрів, відсутність прогресивних нововведень щодо технології виробництва та управління господарською діяльністю	$ЗМ = V_{\text{реал.}} - ТБ \text{ в.в.},$ де $ЗМ$ – запас міцності; $V_{\text{реал.}}$ – обсяг реалізації продукції; $ТБ \text{ в.в.}$ – точка беззбитковості у вартісному вимірі

Таким чином, для формування та використання системи управління економічної безпеки підприємства за основними групами носіїв загроз, суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємству потрібно виявити: конкретних носіїв загроз та показники, які вражають інтерес загрози; власні економічні інтереси щодо конкретного носія загроз; сутність конфлікту інтересів; фактори прояву загроз та умови, що призводять до реалізації загрози; форму, основні завдання оцінки ЕБП на кожному з етапів життєвого циклу та індикатори реалізації загрози.

**Література:** 1. Пономаренко В. С. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование : монография / В. С. Пономаренко, Т. С. Клебанова, Н. Л. Чернова. – Х. : ИД "ИНЖЭЖ", 2004. – 144 с. 2. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия : монография / Н. В. Куркин. – Днепропетровск : Арт-Пресс, 2004. – 452 с. 3. Малишевський Ю. Д. Управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства : монографія / Ю. Д. Малишевський, С. В. Лабунська, О. В. Прокопівшина. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 160 с. 4. Глобалізація і безпека розвитку : монографія / О. Г. Белорус, Д. Г. Лукьяненко, М. О. Гончаренко и др. – К. : КНЭУ, 2002. – 789 с. 5. Коженювські Л. Управління безпекою / Л. Коженювські // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 1. – С. 147–154. 6. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія / М. С. Дороніна. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с.

**Пецович М. Д.**

УДК 658.5:658.7:65.012

**Жужевич О. І.**

## МЕТОДИ КОНТРОЛЮВАННЯ СТАНУ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація.* Обґрунтовано важливість контролювання матеріального забезпечення виробництва на підприємстві. Розглянуто методи контролювання, серед них обрано найоптимальніші для контролювання матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємства, охарактеризовано особливості їх застосування.

*Анотация.* Обосновано важность контролирования материального обеспечения производства на предприятии. Рассмотрены методы контролирования, среди них выбрано самые оптимальные для контролирования материально-технического обеспечения деятельности предприятия, охарактеризованы особенности их использования.

*Annotation. The importance of controlling the financial support of factory production is described. Control methods are considered, optimal methods for controlling the material and technical supplies of the enterprise are chosen and their use at the enterprise is characterized.*

*Ключові слова: матеріально-технічне забезпечення діяльності підприємства, методи контролювання стану матеріально-технічного забезпечення діяльності.*

Результативність контролювання залежить від правильного вибору методів. Адже не всі методи контролювання є однаково ефективні для усіх сфер діяльності підприємства. Підхід до їх вибору повинен бути індивідуальним з урахуванням особливостей кожної сфери.

Матеріально-технічне забезпечення є невід'ємною складовою господарської діяльності підприємства. Для виробництва продукції необхідні вхідні сировина та матеріали, і саме їх наявність є завданням відділу матеріально-технічного забезпечення. Якість матеріальних ресурсів безпосередньо впливає на якість кінцевої продукції, виготовленої на підприємстві.

Контролювання стану матеріально-технічного забезпечення є умовою успішної діяльності підприємства. Система контролювання стану матеріально-технічного забезпечення вимагає вибору спеціальних методів контролювання, що нададуть менеджерам-контролерам достатню інформацію про кількість та якість, а також наявність матеріальних ресурсів для процесу виробництва підприємства.

У численній навчальній літературі методи контролювання діяльності підприємства поділяють на дві групи: методи фактичного та документального контролю. До таких авторів належать, зокрема: Дікань Л. В., Павлюк В. В., Усач Б. Ф. та ін. [1 – 3]. Проте вони не описують особливості їх застосування у різних сферах діяльності підприємства.

Міротін Л. Б. пропонує застосовувати методи контролю рівня запасів, наприклад: метод оцінки запасів за середньозваженою, метод поштучної оцінки [4]. Ці методи забезпечують інформацією більшою мірою фінансовий відділ підприємства стосовно затрат на їх придбання тощо, а ніж виробничий підрозділ про їх якість. Крім того, багато уваги приділяється таким методам, як: ABC-аналіз та XYZ-аналіз, метод установлення економічної величини замовлення тощо [5; 6]. Вони спрямовані на забезпечення оптимізації виробництва, вибір постачальників, а також управління витратами.

Ілляшенко С. М. пропонує для контролювання матеріального забезпечення діяльності підприємства використовувати в основному методичні прийоми бухгалтерського обліку [7]. Але дані бухгалтерського обліку не дають повної інформації, необхідно також здійснювати фактичне контролювання матеріально-технічного забезпечення.

Відповідно до проведеного аналізу літератури [1 – 7] метою дослідження є вибір найоптимальніших методів контролювання стану матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємства.

Матеріально-технічне забезпечення – це постачання сировини та матеріалів, а також управління ним для забезпечення безперебійного процесу виробництва [7, с. 728]. Метою контролювання матеріально-технічного забезпечення є перевірка якості та кількості сировини і матеріалів, а також їх відповідність технічним вимогам.

Важливим елементом системи контролювання стану матеріально-технічного забезпечення є методи контролювання. Обирати методи необхідно відповідно до об'єкта і суб'єктів контролювання та сфери діяльності підприємства. Об'єктом системи є матеріально-технічне забезпечення, тобто наявність достатньої кількості та відповідної якості матеріалів і сировини, а суб'єктами – працівники відділу матеріально-технічного забезпечення. До їх обов'язків належить вибір способів найраціональнішого використання матеріальних ресурсів, зниження їх витрат. Відповідно, методи контролювання стану матеріально-технічного забезпечення повинні якнайраціональніше визначати кількість та якість матеріальних ресурсів, що використовуються у процесі виробництва, а також норми витрачання і залишків тощо.

Прийнято виділяти три групи методів контролювання за формою відображення: методи документального контролювання, розрахунково-аналітичні та фактологічні методи [8, с. 36]. Серед документальних методів доцільно обрати нормативну перевірку. Адже з допомогою цього методу менеджер має можливість контролювати наявність необхідної кількості сировини та матеріалів, їх якості відповідно до встановлених норм та нормативів, стандартів, критеріїв, а також контролювати норми витрачання матеріалів за допомогою перерахунку залишків матеріальних ресурсів. Цей метод також дає змогу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та вчасно переглянути застарілі норми відповідно до цих змін.

Розрахунково-аналітичний метод контролювання стану матеріально-технічного забезпечення будується на технічних та технологічних розрахунках. Суть методу полягає у розрахунку витрат сировини та матеріалів для виробництва продукції відповідно до обраної технології, запобігає перевитратам матеріальних ресурсів та їх нераціонального використання. Крім того, розраховуються необхідні технічні параметри обладнання і контролюється їх дотримання. Цей метод забезпечує зв'язок планування та контролювання і допомагає оперативно виявляти та усувати відхилення.

Щодо фактологічних методів, то варто застосовувати інвентаризацію, лабораторний аналіз та аналіз зміни залишків. Інвентаризація – це перевірка відповідності наявних матеріальних ресурсів даним бухгалтерського обліку в місцях їх зберігання. З допомогою інвентаризації менеджер отримує інформацію про наявність сировини та матеріалів, необхідних для виробництва продукції, а також необхідної їх кількості для процесу виробництва.

З допомогою лабораторних аналізів визначають якість сировини та матеріалів, що використовують у процесі виробництва, відповідно до встановлених технологічних норм і нормативів, критеріїв, стандартів. Таким чином, менеджер запобігає використанню у процесі виробництва бракованих чи неякісних сировини та матеріалів, адже від якості матеріальних ресурсів залежить якість готової продукції.

Аналіз змін залишків матеріальних ресурсів дає інформацію менеджерам про раціональність витрачання матеріалів та сировини у процесі виробництва, а також запобігає перевитратам та виявляє причини їх виникнення.

Розглянуті методи контролювання стану матеріально-технічного забезпечення дають змогу менеджерам підприємства отримати повну інформацію щодо кількості та якості сировини і матеріалів, а також інших важливих параметрів, і в той же час є найраціональнішими та не вимагають великих витрат.



Отже, методи контролювання є невід'ємним елементом у процесі контролювання як діяльності підприємства загалом, так і кожної його сфери. Для того щоб отримати кращий результат, необхідно обирати методи відповідно до об'єкта й суб'єктів контролювання та сфери діяльності підприємства.

Контролювання стану матеріально-технічного забезпечення є однією з умов успішної діяльності підприємства, адже від якості вхідних матеріальних ресурсів залежить якість готової продукції. Тому і методи контролювання повинні повною мірою відповідати потребам менеджерів-контролерів стану матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Розглянуті в статті методи є оптимальними для того, щоб отримати повну інформацію про забезпечення процесу виробництва матеріальними ресурсами, їх якість та відповідність нормам і нормативам, критеріям, стандартам, установленим на підприємстві.

**Література:** 1. Дікань Л. В. Контроль і ревізія : навч. посібн. / Л. В. Дікань. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 245 с. 2. Павлюк В. В. Контроль і ревізія : навч. посібн. / В. В. Павлюк, В. М. Сердюк, Ш. М. Акаєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 196 с. 3. Усач Б.Ф. Контроль і ревізія : підручник / Б. Ф. Усач. – К. : Знання, 2007. – 263 с. 4. Миротин Л. Б. Логістика для підприємця: основні поняття, положення і процедури : учебн. пособ. / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаєв. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 252 с. – (Серия "Высшее образование"). 5. Аникин Б. А. Логистика : учебник / Б. А. Аникин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 368 с. – (Серия "Высшее образование"). 6. Крикавський С. В. Логістика. Основи теорії : підручник / С. В. Крикавський. – Львів : Національний університет "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ+" Інституту післядипломної освіти) ; "Інтелект-Захід", 2004. – 416 с. 7. Ілляшенко С. М. Маркетинг: бакалаврський курс : підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2009. – 1134 с. 8. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія / О. Г. Мельник. – Львів : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2010. – 344 с.

**Пермінова А. О.**

УДК 658.71

## ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО ЗАКУПІВЛЮ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Анотація. Розглянуто особливості впливу факторів на прийняття рішення про здійснення закупівлі споживачами на промисловому ринку та можливості їх використання виробниками для здійснення впливу на споживачів.*

*Аннотация. Рассмотрены особенности влияния факторов на принятие решения о закупке потребителями на промышленном рынке и возможности их использования производителями для оказания воздействия на потребителей.*

*Annotation. The features of factors influence on the decision of the purchase by consumers in the industrial market and using this factors by manufacturers to manipulate the consumers are considered.*

*Ключові слова: прийняття рішень, закупівля, промислове підприємство.*

Останнім часом проблематика управління комунікативною політикою українських підприємств не отримує достатнього наукового вивчення та ефективних практичних розробок і рекомендацій. На жаль, комунікації розглядаються дослідниками лише, в більшості своїй, як зв'язок підприємства із кінцевими споживачами, тому активного розвитку набула проблематика маркетингових комунікацій у сфері ринку споживчих товарів.

Відносини на ринку промислових товарів суттєво відрізняються від ринку товарів споживчого призначення за такими параметрами: кількість покупців, їх розміри (ринку промислових товарів характеризується малою кількістю великих за розміром споживачів), сконцентрованістю покупців за географічним принципом (сконцентрованість машинобудівних підприємств у східному регіоні країни). Усе це призводить до зменшення витрат на маркетингові комунікації на промислових підприємствах. Однак маркетингові комунікації, особливо на промислових підприємствах, є одним з тих видів діяльності, які потребують значної уваги як зі сторони керівництва, так і зі сторони усіх робітників, оскільки нераціональні та непродумані комунікації можуть призвести до відмови споживачів від продукції підприємства-виробника.

Товари для потреб підприємств зазвичай закуповують кваліфіковані працівники – менеджери з поставок. Загальними характеристиками промислових покупців є:

- раціональні фактори при виборі постачальника;
- компетентність у кон'юктурі ринку та продукту;
- колективний вибір постачальника (зазвичай у прийнятті рішення про закупівлю беруть участь розробники специфікацій, економісти, керівники виробництва і т. д.);
- тривалість прийняття рішення про закупівлю (необхідність збору додаткової інформації про постачальників, продукцію, розрахунок техніко-економічного обґрунтування покупки і т. д.).

© Пермінова А. О., 2011



Під час процесу прийняття рішень про здійснення закупівель задля потреб організації формально бере участь велика кількість осіб. Як правило, учасники прийняття рішень виконують різні обов'язки у рамках організації та підходять до рішення про закупівлю з різними критеріями, вони повинні слідувати офіційним положенням, лімітам та іншим вимогам своїх організацій. Це свідчить про колективний характер прийняття рішень на промисловому ринку [1].

Так, Ф. Котлер стверджує, що у процесі промислової закупівлі може брати участь один менеджер із закупівлі чи декілька агентів із закупівель, або великий відділ матеріально-технічного постачання з головною комерційною директором [2]. Як правило, покупець у промисловому середовищі професіонал, він робить вибір обдуманно, оскільки несе за нього відповідальність, і навіть незначний промах може зашкодити його кар'єрі на підприємстві. Цим він відрізняється від кінцевого споживача на ринку товарів широкого (народного) споживання, який зазвичай не є фахівцем або професіоналом і при виборі навіть складних товарів покладається лише на поради продавця, на загальну репутацію фірми або марку товару. У процес промислової закупівлі залучено більше, ніж одна особа, при цьому закупівля також здійснюється більше, ніж для однієї особи [3].

Таким чином, завданням для менеджера підприємства-виробника є виявлення усіх осіб, що беруть участь у прийнятті рішення про закупівлю, виділення серед них таких, які безпосередньо приймають рішення, та тих, котрі мають вплив на таке рішення. Потім він повинен знайти засоби контактів (комунікацій) з усіма особами та канали передачі інформації про товари і послуги підприємства-виробника.

Враховуючи викладене, на прийняття рішення про здійснення закупівлі впливають чисельні фактори, які можливо розділити на чотири блоки [1] :

- зовнішні фактори;
- фактори особливості організації;
- фактори відносин між покупцем та продавцем;
- особистісні фактори покупця.

Покупці, що діють на ринку промислових товарів та послуг, знаходяться під впливом факторів зовнішнього середовища, до яких можна віднести сьогоденну та прогнозовану економічну обстановку, вартість отримання займів, рівень первинного попиту. У період економічної нестабільності підприємства перестають вкладати кошти у основні засоби й переключають свою увагу на більш "буденні" проблеми закупівлі товарно-матеріальних цінностей. Також на прийняття рішення про покупку мають вплив темпи науково-технічного прогресу, політична ситуація, що склалася в країні та у світі, дії конкурентів.

Не менш важливу роль у прийнятті рішення про закупівлю відіграють фактори особливості організації, бо кожне підприємство має власну місію, стратегію розвитку, цілі та завдання на певний проміжок часу. До організаційних особливостей можна віднести методи роботи, організаційну структуру, внутрішньоорганізаційну систему. Також з комунікативної точки зору варто окремо виділити структуру закупівельного центру, відділу матеріально-технічного забезпечення або відділу, що відповідає за постачання. Знання про детальну структуру та функціональні обов'язки кожного працівника такого відділу нададуть можливість підприємству-виробнику більш детально та глибоко розробити комунікаційну політику з певним підприємством-споживачем і налагодити стійкі комунікаційні канали передачі маркетингової і технічної інформації.

Третьою групою факторів впливу на покупця є фактори відносин між покупцем та продавцем, що характеризують міжособистісні відносини партнерів. Дослідження свідчать про те, що у 78 % випадків у прийнятті рішення про закупівлю на промислових підприємствах брали участь три особи [1]. Кожний працівник займає певну посаду на підприємстві, має певні повноваження, статус, вміє поставити себе у переговорному процесі та має навички його проведення.

Кожна особа, яка приймає рішення про закупівлю, привносить до цього процесу власні мотивацію, сприйняття, критерії відбору альтернатив. Усе це залежить від таких особистісних факторів, як вік, рівень доходів, тип особистості, освіта, службове становище та готовність піти на ризик.

Аналіз чотирьох груп факторів впливу на суб'єкт, який приймає рішення про закупівлю, дає підстави виділити два блоки факторів, що впливають на рішення про здійснення покупки. До першого блоку відносяться фактори особливості організації та зовнішні фактори, що мають вплив через суб'єкт, який приймає рішення, – організацію, до другого блоку – фактори відносин між покупцем та продавцем і особистісні фактори, які впливають через особу, яка приймає рішення, – менеджера (людину).

У даному випадку пропонується розглядати два види суб'єктів, які приймають рішення про закупівлю. Перший вид – це організація (підприємство) як суб'єкт, який приймає рішення, другий вид – безпосередньо людина, особа, яка саме здійснює закупівлю. Таким чином, до групування факторів слід підходити таким чином:

1. Фактори впливу через особу, яка приймає рішення, – організацію:
  - фактори особливості організації;
  - зовнішні фактори.
2. Фактори впливу через особу, яка приймає рішення, – менеджера:
  - фактори відносин між покупцем та продавцем;
  - особистісні фактори.

Такий підхід щодо розділення факторів впливу на особу, яка приймає рішення, надає можливість підприємству більш детально та конкретно розробити комплекс маркетингових комунікацій, враховуючи усі особливості споживачів.

---

**Література:** 1. Ковалев А. И. Промышленный маркетинг / А. И. Ковалев. – М. : ООО Фирма "Благовест-В", 2002. – 616 с. 2. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Вильямс, 2007. – 656 с. 3. Юлдашева О. У. Промышленный маркетинг – теория и практика : учебное пособие / О. У. Юлдашева. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 79 с.

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

*Анотація. Розглянуто особливості інноваційних процесів у сучасній економіці, вивчено досвід створення інноваційних структур у країнах з перехідною економікою, визначено пріоритети інноваційної політики для України.*

*Аннотация. Рассмотрены особенности инновационных процессов в современной экономике, изучен опыт создания инновационных структур в странах с переходной экономикой, определены приоритеты инновационной политики для Украины.*

*Annotation. The features of innovative processes in modern economy are considered, the experience of creation the innovative structures in countries with a transitional economy is studied, basic directions of innovative policy for Ukraine are certained.*

*Ключові слова: інноваційна політика, інноваційний потенціал, глобалізація економіки, інноваційні структури, інноваційні процеси.*

Перехід української економіки до ринкових відносин супроводжується всезростаючим науково-технічним і технологічним відставанням від індустріально розвинених країн. Причина цього – відсутність стабільної стратегії розвитку країни, що спричинило нестабільність і ситуативність економічних процесів. Нехтування сучасними тенденціями розвитку світової економіки може обумовлювати те, що Україна в найближчій перспективі буде повністю витіснена із ринку високотехнологічної продукції, а це безпосередньо вплине на рівень соціально-економічного стану країни та погіршення якості життя населення.

Питаннями інноваційного розвитку країни займалися такі вчені, як: Василенко В. О., Шматько В. Г., Ганущак Л. М., Говоруха Ж. А., Чухно А. А., Гончарова Н. В. [1 – 5], ними були детально вивчені особливості інноваційних процесів у сучасній економіці, проаналізовано стан інноваційної діяльності в Україні. Дослідники наголошують, що низька ефективність інноваційної політики значною мірою обумовлена наявністю суттєвих структурних перешкод для розвитку інноваційної діяльності в Україні. Відтак ними пропонується комплекс заходів економічної політики в різних сферах, які мають на меті досягнення кардинального поживлення інноваційних процесів.

Необхідно розглянути теоретичні аспекти інноваційної політики зарубіжних країн та виявити пріоритети інноваційної політики в Україні.

Розвиток інноваційної діяльності – один з основних шляхів виходу економіки України з кризової ситуації і отримання високого рівня прибутку. При цьому важливо враховувати світовий досвід організації інноваційного процесу. Тому необхідність упровадження світових тенденцій розвитку інноваційної діяльності в економіку України, зокрема в аграрний сектор, є важливою складовою національного добробуту країни.

Сьогодні серед розвинених країн немає такої, де держава тими чи іншими методами не прагнула б сприяти інноваційному процесу. Аналізуючи державну політику розвинених країн щодо підтримки інновацій за ступенем державного регулювання, можна виділити два полюси. На одному знаходяться США та Велика Британія, де держава найменше втручається в економіку, зокрема й в інноваційну діяльність, на іншому – Франція і Японія, у яких держава найбільш активно підтримує інноваційний процес всіма можливими методами.

Перший полюс, який умовно можна назвати англо-американською моделлю, характеризується найповнішою автономією підприємництва в інноваційній сфері. За такої моделі вважається, що ринкові механізми самі сприяють прискоренню інноваційного процесу. Головний акцент робиться на створення сприятливих умов для ведення бізнесу взагалі, що зумовлює рівні умови для впровадження інноваційних продуктів у всі галузі народного господарства.

Другий (франко-японський) полюс інноваційної політики характеризується досить значним впливом держави на інноваційні процеси, зокрема й неринковими методами, шляхом прямих дотацій і субсидій підприємствам та організаціям, які здійснюють інноваційну діяльність. За цієї моделі уряди визначають пріоритетні напрями інноваційно-технологічного розвитку, яким надається суттєва урядова підтримка.

На погляд автора, не можна сказати, що та чи інша модель підтримки інноваційного процесу є кращою. Сьогодні, маючи достатньо високий науково-технологічний потенціал, Україна недостатньо використовує його в національних інтересах. Українську інноваційну політику, яка все ще перебуває на стадії формування, можна кваліфікувати як таку, що тяжіє до англо-американської моделі, оскільки держава більше покладається на ринкові механізми стимулювання інноваційної діяльності, ніж на пряму підтримку інноваційного процесу. Але проблема полягає не в тому, що розвиток науки і науково-технічних розробок практично не фінансується державою, а в тому, що наука й економіка України розвиваються різними шляхами. Більшість розробок, виконаних вітчизняними науковцями, не мають практичного застосування у жодній галузі економіки країни. Це спричиняє фактичну ізоляваність наукових установ від підприємництва, а отже, унеможливорює розвиток інноваційного процесу за рахунок ринкових важелів, оскільки інноваційна діяльність опинилася значною мірою поза межами ринку.

При формуванні нової моделі національної інноваційної системи одну з ключових ролей відіграє інноваційна інфраструктура, яка забезпечує горизонтальні і вертикальні зв'язки між суб'єктами інноваційної діяльності, сприяє прискоренню трансферу знань й дифузії технологій (рисунок).

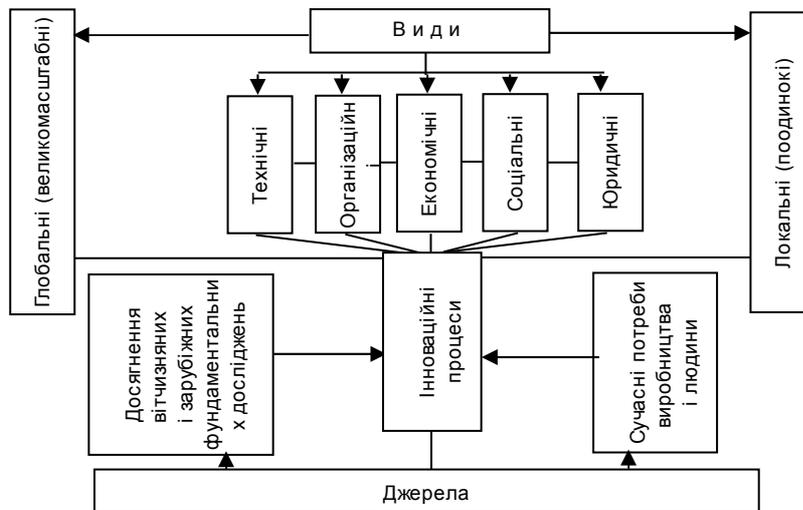


Рис. Джерела, класифікація і взаємозв'язок інноваційних процесів (новин, нововведень)

Однією з таких форм управління є менеджмент циклу "наука – техніка – виробництво", до якої зокрема належать так звані технопарки, технополіси й інкубатори. Особливе місце, на погляд автора, в інноваційній інфраструктурі займають бізнес-інкубатори. У сучасному світі бізнес-інкубатором прийнято вважати інноваційну структуру, що має своєю метою підтримку утворення і розвитку нових організацій шляхом надання їм площ для оренди, первісного капіталу, консультацій та ін. Наступний рівень у розвитку інноваційної структури – технополіс. Він зазвичай виникає там, де переплітається діяльність сусідів-технопарків. Щодо розвитку цих структур в Україні, вони можуть бути створені на базі великих науково-промислових центрів (Київ, Харків, Дніпропетровськ, Одеса, Львів), де існують могутні науково-виробничі комплекси із збалансованого розвитку регіональної економіки.

В Україні утворена активно діюча Асоціація бізнес-інкубаторів. Налагоджено інтенсивний процес обміну інформацією щодо концепцій інноваційного бізнесу і менеджменту з фахівцями із США, які мають на меті дати молодим українським дослідникам та інженерам інформацію, пов'язану з дифузійною технологією з лабораторій на ринок.

Вивчаючи досвід створення інноваційних структур у країнах з перехідною економікою, треба зазначити, що створення бізнес-інкубатора, а тим більше технопарку є складною, дорогою і довгостроковою справою. Але воно дуже перспективне для України, тому що має стратегічне значення, вектор орієнтації якого спрямований у технології XXI ст. Але не можна очікувати від них миттєвої віддачі. Наприклад, досвід Росії показує, що період становлення і досягнення апогею діяльності технопарку становить 8 – 10 років. Сьогодні Україна робить перші кроки на шляху інноваційного розвитку.

Аналізуючи все зазначене вище, можна зробити висновок, що за різноманітних форм і прийомів стимулювання інноваційної діяльності з боку державних органів у всіх промислово розвинених країнах є дещо загальне, що дає змогу виділити інноваційну політику як специфічний елемент системи державного регулювання. Інноваційна політика повинна ґрунтуватися на пріоритетах економічної політики, зокрема:

- концентрація ресурсів на проведенні фундаментальних і прикладних досліджень у тих напрямках, де Україна має значний науковий, технологічний і виробничий потенціал;
- упровадження програмно-цільового підходу до фінансування всіх секторів наукової сфери;
- упровадження ринкових механізмів підтримки нових технологій, розширення участі малого і середнього бізнесу в науково-технологічному розвитку;
- приведення системи правового захисту інтелектуальної власності у відповідність з міжнародними нормами і введення інтелектуальної власності в господарський оборот;
- розвиток і впровадження сучасних інформаційних технологій;
- подолання надвитратності, неприпустимо високої енерго- і матеріаломісткості всієї нашої промисловості;
- пріоритетна підтримка інноваційного розвитку галузей економіки, які вже зараз можуть вийти на світовий ринок;
- інтеграція в міжнародні технологічні потоки з метою модернізації вітчизняного виробництва;
- запобігання надходженню до України застарілих і малоефективних технологій.

**Література:** 1. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с. 2. Ганущак Л. М. Шляхи використання зарубіжного досвіду управління інноваційним потенціалом підприємств в Україні / Л. М. Ганущак // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4(58). – С. 135–142. 3. Говоруха Ж. А. Питання розвитку інноваційної діяльності підприємств України / Ж. А. Говоруха // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 8(74). – С. 107–115. 4. Гончарова Н. В. Напрями розвитку інтеграційних процесів у сфері фінансової підтримки малого підприємництва / Н. В. Гончарова // Фінанси України. – 2003. – С. 75–83. 5. Чухно А. Актуальні проблеми стратегії економічного та соціального розвитку на сучасному етапі / А. Чухно // Економіка України. – 2004. – № 4. – С. 65–71.

## ВИЗНАЧЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ ПОНЯТТЯМИ "ЕКОНОМІЧНА СТАЛІСТЬ" ТА "МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ" ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто поняття "економічна сталість", "маркетингові стратегії", визначено взаємозв'язок між цими поняттями. Запропоновано власне визначення економічної сталості.*

*Аннотация. Рассмотрены понятия "экономическая устойчивость", "маркетинговые стратегии", определена взаимосвязь между этими понятиями. Предложено собственное определение экономической устойчивости.*

*Annotation. Concepts "economic stability", "marketing strategy" are considered, the interrelation between these concepts is defined. The author's own definition of economic stability is offered.*

*Ключові слова: економічна сталість, маркетингова стратегія, система, економічна криза.*

Досвід минулих років показав, наскільки вразливі можуть бути українські підприємства до стрімкої зміни зовнішніх та внутрішніх економічних умов функціонування. Падіння рівня виробництва у більшості галузей світового господарства на 15 – 30 % мало суттєвий негативний вплив на українську економіку у зв'язку з високим рівнем її залежності від показників діяльності експортно-орієнтованих підприємств. Найбільше постраждали компанії металургійної, хімічної та машинобудівної галузей, які до того ж активно використовували борговий капітал для розширення діяльності у 2003 – 2007 рр.

Згідно з дослідженнями компанії Ernst & Young [1] "Вплив економічної кризи на українські компанії" на кінець 2008 р. близько 80 % компаній-учасниць опитування (взяли участь 143 провідні національні й закордонні компанії, які працюють в Україні) підтвердили, що їх бізнес уже відчуває на собі вплив економічного спаду. Найбільше економічна криза вплинула на: фінансові послуги (так вважають 74 % респондентів), нерухомість і будівництво (72 %), металургія і видобувна промисловість (70 %).

З огляду на обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів в умовах погіршення доступу до зовнішніх кредитів перед українськими підприємствами гостро постало питання забезпечення економічної сталості для запобігання банкрутству або втрати існуючого положення на ринку.

Метою даної публікації є визначення взаємозв'язку між економічною сталістю підприємства та його маркетингової стратегією, розробка власного визначення поняття "економічна сталість".

Серед авторів, що займалися дослідженням проблем визначення поняття "економічна сталість підприємства" та розробками механізмів управління економічною сталістю, можна відзначити Барканова О. С., П. Друкера, О. Єфімову, Кульбаку Н. А., Суміна В. О., Р. Харрода. Дослідженнями проблем стратегічного маркетингу та формування маркетингових стратегій зробили такі вітчизняні і зарубіжні вчені: Ф. Котлер, Н. Куденко, Ж.-Ж. Ламбен, М. МақДональд.

Виходячи з аналізу публікацій, присвячених питанням економічної сталості, можна зробити висновок, що більшість авторів розглядають поняття "економічна сталість" підприємства з точки зору виробничих потужностей або забезпечення фінансової сталості. Так, автори робіт [2; 3] наголошують на виробничій потужності як на основному факторі економічної сталості. Наприклад, автор джерела [2] вважає, що виробнича потужність підприємства як внутрішній фактор є однією з основ економічної сталості підприємства.

У свою чергу, автори робіт [4; 5] вважають, що запорукою економічної сталості є безпосередньо фінансова сталість підприємства. Згідно з джерелом [4] організаційно-економічна сталість – здатність промислового підприємства зберігати свою фінансову сталість при постійній зміні ринкової кон'юнктури шляхом покращення та цілеспрямованого розвитку його виробничо-технічної та організаційної структури методами логістико-орієнтованого управління.

Але, як уже зазначалося в роботі [6], не можна забувати, що системи фінансових показників, завдяки яким можна оцінити фінансовий стан підприємства, – це, в першу чергу, відображення операційної діяльності. Автор вважає, що вирішення завдання щодо стабілізації операційних показників діяльності підприємства, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, збереження існуючих і розвитку нових ринків збуту продукції полягає у площині розробки та реалізації маркетингової стратегії компанії. Згідно з джерелом [7] у США було проведено дослідження, результати якого свідчать, що провідні корпорації-лідери ринку отримують більш високі та стабільні прибутки, ніж інші крупні компанії, які не є лідерами. При цьому вони витрачають більше коштів на науково-технічні дослідження, капітальні вкладення, а також на рекламу та маркетинг. Вони досягають сталого економічного положення шляхом максимального урахування потреб масового споживача.

Існують різні підходи до визначення поняття "стратегія маркетингу". Згідно з роботою [8] маркетингова стратегія – це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою яких підприємство сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівня витрат на маркетингові заходи.

На думку автора роботи [9], маркетингова стратегія – це політика ринкової діяльності підприємства на довгострокову перспективу; сукупність стратегічних маркетингових рішень, що включають ринкову та товарну стратегію, стратегію позиціонування (яка поєднує ринкову і товарну стратегії), марочну стратегію, цінову стратегію, стратегію маркетингових комунікацій (стратегії збуту та просування).

По-різному визначили маркетингову стратегію і провідні українські практики маркетингу під час експертного опитування, проведеного журналом "Маркетинг і реклама", що узагальнено в таблиці [10; 11].

Окремі підходи до визначення поняття "маркетингова стратегія"

Автор	Визначення
О. Бардина, керівник відділу досліджень, "Вітмарк-Україна", Одеса	Цілісний комплекс дій (дослідницьких, промо-, рекламних та інших), кінцевою метою яких є досягнення ринкового успіху компанії. Вона є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства
В. Ващенко, бренд-менеджер з інновацій, "САН Інтербрю Україна", Київ	Набір інструментів маркетинг-мікс, вибраний для досягнення конкретної маркетингової цілі
А. Москалець, директор консалтингової компанії "ДМГ", Дніпропетровськ	Метод досягнення маркетингових цілей підприємства
П. Макаренко, маркетинг-директор групи компаній "Верес"	Генералізований план дій стосовно об'єкта стратегії (товару, товарної марки) щодо подолання розриву між існуючим (чи потенційним) і бажаним (цільовим) станом
А. Дорофєєва, директор з маркетингу "McDonald's", Київ	Частина загальної стратегії компанії, напрямки алокації ресурсів для досягнення бізнес-цілей у рамках місії компанії

Виходячи з даних таблиці та аналізуючи літературні джерела, можна констатувати, що, визначаючи суть маркетингової стратегії, різні автори дотримуються чотирьох відмінних підходів чи засад її формулювання: комплекс маркетингу, життєвий цикл товару, частка ринку і конкуренція та позиціонування, а також окремо виділяються міжнародні стратегії та стратегії для промислових товарів [12].

Автором запропоновано таке визначення поняття "економічна сталість" – це рівноважний стан підприємства, який досягається за рахунок системи стратегічних маркетингових рішень, що визначають перелік дій, необхідних для досягнення підприємством визначених власних довгострокових цілей з урахуванням сприятливих і небезпечних чинників ринкового середовища.

Надане визначення "економічної сталості" дозволяє відобразити ключову роль маркетингової стратегії для забезпечення ефективного функціонування підприємства та підвищення рівня прибутковості його діяльності. У подальших дослідженнях доцільно розглянути фактори економічної сталості та їх взаємозв'язок із завданням максимізації вартості бізнесу.

**Література:** 1. Lessons from change Findings from the market: Ernst & Young Research [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.ey.com/Publication/>. 2. Бармашова Л. В. Влияние производственной мощности предприятия на его экономическую устойчивость [Электронный ресурс] / Л. В. Бармашова, Р. В. Иванников. – Режим доступа : [http://www.vfmgiu.ru/files/24\\_11\\_2006\\_17.pdf](http://www.vfmgiu.ru/files/24_11_2006_17.pdf). 3. Казанцев А. К. Основы производственного менеджмента : учебник / А. К. Казанцев, Л. С. Серова. – М. : ИНФРА-М, 2002. 4. Омельченко И. Н. Финансово-экономическая стабильность как составная часть организационно-экономической устойчивости предприятий / И. Н. Омельченко, Е. В. Борисова // Вестник машиностроения. – 2007. – № 4. – С. 65. 5. Кульбака Н. А. Сущность и факторы экономической устойчивости предприятия [Электронный ресурс] / Н. А. Кульбака. – Режим доступа : <http://www.masters.donntu.edu.ua/publ2002/fem/kulbaka.pdf>. 6. Смирнова К. В. Необходимость разработки маркетинговой стратегии для обеспечения экономической стабильности предприятия / К. В. Смирнова // Управление развитием : сб. науч. работ. – Харьков : Вид. ХНЕУ, 2010. – № 20(96). – С. 91–92. 7. Рубина Ю. Б. Портфель конкуренции и управление финансами / Ю. Б. Рубин. – М. : Соминтэк, 1996. 8. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с. 9. Длігач А. О. Маркетингові стратегії для українських підприємств в сучасних умовах [Електронний ресурс] / А. О. Длігач – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvamu/Ekon/2009.../09daotkk.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu/Ekon/2009.../09daotkk.pdf). 10. Маркетинговая стратегия по-украински: мнение экспертов // Маркетинг и реклама. – 2005. – № 3. – С. 22–28. 11. Проблемы разработки маркетинговой стратегии // Маркетинг и реклама. – 2005. – № 3. – С. 29–35. 12. Сухорська У. Р. Підходи до визначення маркетингової стратегії у практичній діяльності підприємств [Електронний ресурс] / У. Р. Сухорська, Н. Б. Ярошевич. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem.../16.../220\\_Suchorska\\_16\\_2.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem.../16.../220_Suchorska_16_2.pdf). 13. Макаренко Л. Антикризовий маркетинг – гарантія успіху [Електронний ресурс] / Л. Макаренко. – Режим доступу : <http://m-club.ipsys.net>.

УДК 339.9

Наумік К. Г.

Струпинська Н. В.

## ВЗАЄМОВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА КОМУНІКАЦІЇ У СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Анотація. Розглянуто передумови взаємозв'язку та взаємовпливу процесів глобалізації і комунікації у сфері підприємницької діяльності.*

*Аннотация. Рассмотрено предпосылки взаимосвязи и взаимовлияния процессов глобализации и коммуникации в сфере предпринимательской деятельности.*

*Annotation. Preconditions of interrelationship and interaction of globalization and communication processes in the sphere of entrepreneurial activity are considered.*

*Ключові слова: комунікація, глобалізація, революція, Інтернет, підприємницька діяльність.*



Економіка функціонує завдяки різноманітним комунікаціям: науковим, соціальним, підприємницьким, які забезпечують обмін інформацією та координують зв'язки між суб'єктами господарювання. За останні роки світ комунікацій достеменно змінився. Проникнення Інтернету у повсякденне життя більшості людей змінило відношення до інформації, сформувало у більшості користувачів потребу та вміння швидко отримувати необхідну інформацію. Як наслідок, у світовій економіці відбуваються революційні зміни. І. Яровая справедливо виділяє дві революції – в інформаційних технологіях та у підприємницькій діяльності [1, с. 48]. Так, сьогодення характеризується стрімкою кардинальною революцією у засобах інформації, які постійно розвиваються та удосконалюються й утворюють стрімко зростаючу глобальну інформаційно-комунікативну систему. Одночасно відбуваються зміни у підприємницькій діяльності – малі підприємства об'єднуються, перетворюються та укрупнюються. Підприємницька діяльність теперішнього та майбутнього не уявляється без застосування прогресивних інформаційних технологій.

Ці революційні процеси – в інформаційних технологіях – знаходяться у прямій залежності та взаємозв'язку із загальносвітовими процесами глобалізації, які охоплюють усі сторони нашого життя від культури до економіки. Саме цим обумовлена й актуальність даної статті. Автором висувається гіпотеза про те, що комунікації у сфері підприємницької діяльності та глобалізація знаходяться у прямому взаємозв'язку.

Метою даної статті є визначення передумов взаємозв'язку та взаємовпливу процесів глобалізації і комунікації у сфері підприємницької діяльності.

На сучасному етапі жодна країна не може не відчувати на собі впливу процесів глобалізації економіки та інтернаціоналізації. Інтеграція до світового суспільства трансформує уявлення людей про сучасний світ, змушує замислитись над глобальними проблемами, наприклад над демографічною, продовольчою, сировинною, екологічною та багатьма іншими. Осмислення та вирішення таких проблем, у свою чергу, потребує нової поведінки, кваліфікації, знань – формування нової планетарної свідомості, виховання людини на принципах гуманізму, широке інформування людей про глобальні проблеми, всебічне вивчення причин та умов, що призводять до виникнення та загострення цих проблем.

Глобалізація підприємницької діяльності в останні десятиріччя розвивається з новою силою завдяки низці тенденцій, що характеризують розвиток світового суспільства.

Однією з таких тенденцій є зміна впливу чинників часу та простору. Швидкі та високі темпи технічного прогресу в сфері комунікацій і транспорту дозволяють економити час та засоби, які витрачаються на передачу інформації, транспортування товарів та переміщення людей. Досягнення у сфері комунікації також дозволяють здійснювати більш оперативний контроль за будь-якими міжнародними операціями.

Іншою тенденцією є розвиток інституціональних механізмів. Еволюція суспільних інститутів, удосконалення інфраструктури бізнесу, наприклад зняття торговельних бар'єрів, створення торговельних союзів – все це створює сприятливі умови розвитку міжнародного підприємництва.

М. Чешков вважає, що глобалізація не має альтернативи, тобто цей процес імперативний, але ж варіативний – імовірно два основні варіанти: глобалізація, яка нівелює відмінності учасників, та глобалізація, яка побудована на принципах рівновідмінностей усіх її учасників [2, с. 126].

Але етико-культурні традиції та політико-економічний протекціонізм можуть гальмувати глобалізацію. Отже, глобалізація – це об'єктивний процес, сутністю якого є формування світового ринку капіталів, товарів, послуг та робочої сили, планетарного інформаційного простору, єдиного для більшості країн та регіонів світу. Враховуючи думку авторів [3; 4], процеси, які призвели до світової глобалізації, можна подати у такій послідовності: розвиток продуктивних сил – міжнародний поділ праці – міжнародне економічне співробітництво (інтернаціоналізація виробництва та капіталу) – міжнародна економічна інтеграція – глобалізація світової економіки.

Однією з найважливіших передумов глобалізації стала інформаційна революція, яка забезпечила технічну базу для створення глобальних комунікаційних мереж. У свою чергу ефективність процесів комунікації прямо впливає на інтенсивність глобалізації (рисунк).

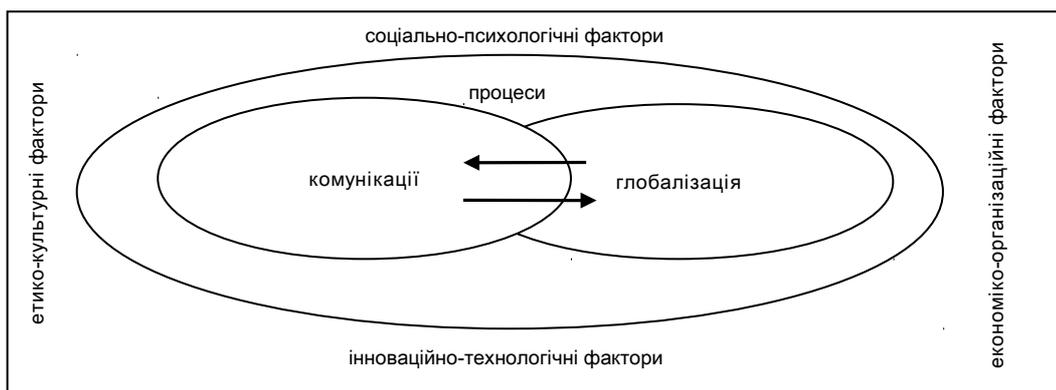


Рис. Схема взаємозв'язку комунікації та глобалізації

Глобальна комунікаційна мережа передбачає взаємозв'язок соціального, психологічного, інформаційного, техніко-технологічного й організаційно-економічного аспектів. Комунікації в аспекті підприємницької діяльності треба починати розглядати з мікрорівня. Комунікації у сфері підприємницької діяльності передбачають взаємозв'язок багатьох складових: міжособове спілкування, управлінські підходи, технічні та економічні зв'язки. Важливим є розуміння взаємозв'язку цих складових та їх вплив на рівень успішності будь-якого бізнесу.



Існує чимало класифікацій видів комунікації. Так, класифікація за засобами комунікації виділяє такі категорії, як: преса, телебачення, пряма поштова розсилка, довідники, радіо та Інтернет. Використання Інтернету компаніями та підприємствами є не тільки актуальним, але й життєво необхідною умовою їх розвитку. Узагальнено причини [5, с. 1504–1505] необхідності використання Інтернету для розвитку бізнесу в умовах глобалізації, згрупувавши їх за трьома категоріями: 1) організаційно-економічні причини (Інтернет як ідеальне середовище для ведення бізнесу, мінімізація витрат на ведення підприємницької діяльності, мінімальні первісні вкладення, наприклад на створення власного веб-сайта та ін.); 2) соціально-психологічні (створення і підтримка іміджу компанії, розширення можливостей для клієнта, доступність інформації та ін.); 3) інноваційно-технологічні (Інтернет як ідеальне середовище для ведення бізнесу, Інтернет як результат й чинник розвитку науково-технологічного прогресу).

Для глобалізації характерним є стрімкий розвиток транснаціоналізації корпоративних відносин. Удосконалення інформаційних технологій, засобів зв'язку й транспорту зумовлює зростання кількості товарів та послуг з ідентичними споживчими властивостями, які користуються попитом на багатьох ринках. Прикладом може бути модний одяг, побутова техніка, ресторани або готельні послуги. Одночасно більшість транснаціональних корпорацій контролюють та направляють свій бізнес з урахуванням особливостей національних ринків [6, с. 67]. Швидкість переходу від національного локалізованого бізнесу до стандартизованих форм глобалізації залежить від рівня зрілості ринкового середовища, чинники якого можуть посилювати глобалізаційні тенденції або, навпаки, послаблювати [7, с. 58].

Отже, глобалізаційні процеси є неминучим процесом загального світового розвитку. Основними процесами у сфері підприємницької діяльності є глобалізація у сфері комунікацій, яка надає можливість швидкого обміну інформацією. Глобалізація веде до удосконалення інфраструктури бізнесу та еволюції суспільних механізмів, які створюють єдиний простір. Спостерігається процес утворення нових форм бізнесу під впливом процесів глобалізації. Так, з'являються масштабні транснаціональні корпорації, мережні організації, які використовують останні досягнення техніки та інновації, зокрема Інтернет.

**Література:** 1. Яровая И. Интернет как инструмент продвижения продукции промышленных предприятий / И. Яровая // Экономика Украины. – 2006. – № 12. – С. 102–112. 2. Чешков М. Глобализация: сущность, нынешняя фаза, перспективы / М. Чешков // Pro et Contra. – 1999. – Т. 4, № 4. – С. 76–82. 3. Владимирова И. Г. Глобализация мировой экономики: проблемы и последствия / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 3. – С. 21–29. 4. Эльянов А. Мирохозяйственная составляющая экономического прогресса / А. Эльянов // Мировая экономика и международные отношения. – 1999. – № 7. – С. 72–81. 5. Святелик Н. Влияние Интернет-технологий на маркетинговую деятельность предприятия [Электронный ресурс] / Н. Святелик, А. Шаповалова. – Режим доступа : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/prvs/2009\\_3/1504.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_3/1504.pdf). 6. Дамиров Я. Транснациональные корпорации как фактор включения национальных государств в мировую экономику (на примере Азейбарджана) / Я. Дамиров // Экономика Украины. – 2007. – № 5. – С. 61–69. 7. Старостина А. Противоречивые пути экономической глобализации / А. Старостина, Е. Канищенко // Экономика Украины. – 2008. – № 5. – С. 74–82.

УДК 005.95

**Маркова Н. С.**

## **ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРИ ПОДОЛАННІ НАСЛІДКІВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Анотація. Розглянуто роль сталого розвитку в подоланні кризових явищ на вітчизняних підприємствах. Визначено, що розвиток є результатом подолання суперечностей між цілями та наявними ресурсами підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрена роль устойчивого развития в преодолении кризисных явлений на отечественных предприятиях. Определено, что развитие является результатом преодоления противоречий между целями и имеющимися ресурсами предприятия.*

*Annotation. The role of sustainable development in overcoming the crisis on domestic enterprises is studied. The development is suggested to be the result of overcoming the contradictions between the objectives and available resources of the enterprise.*

*Ключові слова: сталий розвиток, кризові явища, ресурси підприємства, розвиток персоналу.*

Специфіка функціонування економіки країни в умовах кризи потребує вибору такого інструментарію управління персоналом, який дозволяє стабілізувати діяльність усіх напрямів та сфер підприємства. Причому необхідно враховувати різноплановість розвитку діяльності господарюючих суб'єктів залежно від етапу його життєвого циклу: навіть якщо це етап динамічного зростання, загальний спад усіх сфер народного господарства накладає відбиток й нівелиює позитивні моменти розвитку. Ця особливість позначається й на виборі та обґрунтуванні форм організації праці і виробництва, формах стимулювання й оцінки праці, організаційних моделей підпорядкованості, робочих місць, колективів, які націлені на забезпечення ефективної діяльності підприємства, а також зайняття таких ніш ринку, макроекономічні перспективи

розвитку яких створюють можливості для комфортного співробітництва з контрагентами й винаходження площин для розвитку.

Співвідношення організаційних, економічних та соціально-психологічних способів узгодження інтересів фінансово-економічної, техніко-технологічної, інноваційно-інвестиційної, трудової сфери підприємства на макро-, мезо-, мікрорівнях управління повинно здійснюватися таким чином, щоб їх сполучення мало позитивний вплив на стійкість, спроможність вирішувати проблеми у найкоротший час, навіть створювати можливості для зростання в гострих умовах невизначеності, обміління інформації та значного впливу збурень зовнішнього середовища.

Особливої актуальності розвиток, у тому числі персоналу, має в період виходу країни з кризи, коли діяльність більшості вітчизняних підприємств знаходиться у вкрай тяжкому фінансово-економічному становищі, а існуючі ресурси розвитку вже вичерпані. Так, середньорічні кількості найманих працівників у промисловості у 2008 р. скоротилася на 20,87 % порівняно з даними 2000 р. (розраховано на основі [1]), кількість збиткових підприємств у січні – березні 2010 р. склала 51 % всіх підприємств, за аналогічний період 2009 р. – 48,4 %, а за весь 2008 р. – 38,7 % [1]. На тлі існуючих тенденцій можна стверджувати, що одним з дієвих способів подолання проблем реального сектору економіки виступає використання потенціалу розвитку персоналу.

Аналіз літературних джерел переконливо свідчить, що проблематиці економічного зростання в межах розробки державної політики, моделей та підходів щодо її реалізації, а також розвитку господарюючих суб'єктів присвячений ряд праць вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких основний здобуток належить О. Амоші, Н. Верхоглядовій, В. Гейцю, Дж. Гелбрейту, Дж. Кейнсу, Е. Лібановій, К. Марксу, Ф. Перру, О. Пушкарю, У. Росту, А. Сену, А. Сміту, Р. Солоу, Й. Шумпетеру тощо. Незважаючи на достатню опрацьованість означених питань, економічною наукою поки обмежено розглядалася проблема розвитку персоналу в контексті соціоекологоекономічного розвитку підприємства та шляхів її вирішення.

У зв'язку з цим метою статті виступає виявлення доцільності соціоекологоекономічного розвитку підприємства як результату подолання суперечностей між цілями підприємства та наявними ресурсами. В даному випадку розглядається роль персоналу як буфера процесу узгодження інтересів та можливостей.

Починаючи з 70-х рр. ХХ ст., у науковий обіг входять такі поняття, як "розвиток без руйнувань", "екологічний розвиток", з тим, щоб акцентувати увагу на руйнівній діяльності людства щодо природного середовища та важливості екологічного фактора у розвитку суспільства. Найбільш широкого розповсюдження дана концепція отримала після публікації доповіді, підготовленої Комісією ООН у 1987 р. під керівництвом прем'єр-міністра Норвегії Бруттланд Г. Х. й отримала назву "сталого розвитку", пізніше – відображена в ідеї соціоекологоекономічного розвитку. Визначення сталого розвитку за цим підходом враховує протиріччя між потребами та можливостями їх забезпечення, що дозволяє виділити як визначальний принцип сталого розвитку – узгодженість інтересів з можливостями. Рушійним елементом процесу розвитку виступають знання та їх основний постачальник – наука. Цієї ж думки дотримуються й Степанов А. П. та Гончарова Н. П. [2], визначаючи, що процес суспільного виробництва, який характеризується зростанням обсягів виробництва продукції, підвищенням її конкурентоспроможності, досягається за рахунок активного використання нових знань.

Генеральна асамблея ООН з 2005 р. проголосила десятиріччя освіти для стійкого розвитку під егідою ЮНЕСКО. Особливу роль у формуванні та розвитку системи освіти для стійкого розвитку повинні відіграти вищі навчальні заклади, адже вони становлять центри, де не тільки акумулюються та розповсюджуються сучасні наукові досягнення, але створюється та впроваджується нова культура освітнього процесу, що заснована на інноваційних технологіях в освіті, зміні методів та підходів до навчання, функцій та ролей діючих осіб у процесі навчання [3]. Головуюча роль навчання є адекватною відповіддю на розв'язання проблеми щодо необхідності активізації процесу стійкого розвитку та розповсюдження цієї концепції у широкій верстві населення.

Виходячи з суті концепції, можна стверджувати, що розвиток передбачає існування та необхідність подолання суперечностей між досягненням якнайбільшого та якнайшвидшого рівня розвитку і використанням при цьому ресурсами як матеріальними, так і нематеріальними. Концептуальна схема досягнення соціоекологоекономічного розвитку як результату подолання суперечностей між цілями та наявними ресурсами підприємства наведена на рисунку.

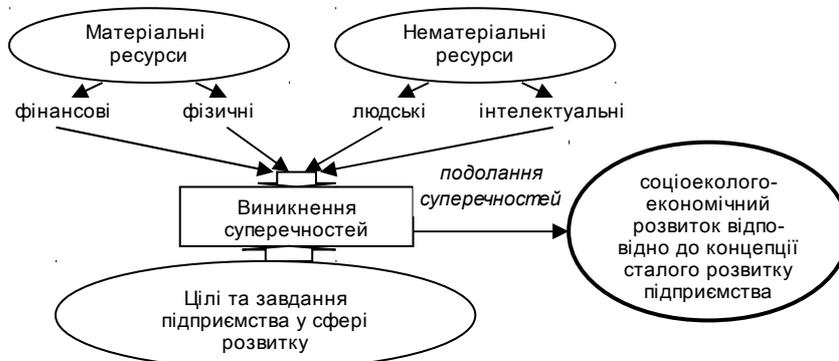


Рис. Реалізація соціоекологоекономічного розвитку як результат подолання суперечностей між цілями та наявними ресурсами підприємства

Ефективне поєднання матеріальних та нематеріальних ресурсів є головним завданням менеджменту підприємств у процесі досягнення стратегічних цілей розвитку. Проте керівництво завжди стоятиме перед дилемою – отримання якнайбільшого економічного ефекту або урахування соціальних факторів за найменших витрат. Дана ситуація є свідченням виникнення суперечностей, подолання яких приводить до розвитку. Причому величезна роль відводиться персоналу, компетентнісний рівень якого здатний до роботи в умовах обміну ресурсів, їх умілому використанні та отриманні кінцевого продукту у вигляді продукції, робіт, послуг. Підтримувати необхідний для виробництва високоякісної продукції рівень персоналу можливо за умови його професійного навчання, застосування ефективної системи адаптації, стимулювання, оцінки, кар'єрного зростання. Тому перспективні напрями дослідження полягають у визначенні місця та ролі розвитку персоналу в процесі соціо-еколого-економічного розвитку.

**Література:** 1. <http://www.ukrstat.gov.ua>. 2. Степанов А. П. "Точки роста" в контексте теорий экономического развития: экономическая сущность и проблемы / А. П. Степанов, Н. П. Гончарова // Стратегія розвитку України. – 2007. – № 1/2. – С. 29–36. 3. Флуд Н. А. Как измерить "устойчивость развития" / Н. А. Флуд // Вопросы статистики. – 2006. – № 10. – С. 19–29.

УДК 339.727.24:330.322(477)

**Скрильник А. С.**

## КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

*Анотація. Визначено ключові напрями побудови сприятливого інвестиційного клімату в Україні.*

*Аннотация. Определены ключевые направления построения благоприятного климата в Украине.*

*Annotation. The key directions of appropriate investment are considered.*

*Ключові слова: фінансова криза, інвестиційний клімат, інвестування.*

Глобалізація у світову економіку та реалізація європейського вектора є стратегічною метою зовнішньоекономічної політики України, що потребують значних інтелектуальних, матеріальних, фінансових і природних ресурсів, використання новітньої техніки і технологій як засобів забезпечення конкурентоспроможності економіки України у світовій спільноті [1, с. 102–107]. Успішне вирішення цього завдання залежить від вдалої державної політики у сфері регулювання іноземного інвестування, що є основою формування сприятливого інвестиційного клімату на території держави. Крім того, це обумовлює вирішення більшості соціально-економічних проблем українського суспільства, забезпечує поступове зростання рівня життя населення, створює основу інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблемі формування сприятливого інвестиційного клімату в країні приділено достатньо уваги. Серед відомих дослідників зазначеної проблеми доцільно відзначити праці Данилишина Б. М., Дацій О. І., Гойко А. Б., Пересади В. І., Федоренко В. Г. та інших. Проте питання, що пов'язані з виділенням ключових напрямів формування сприятливого інвестиційного клімату в Україні в умовах фінансової кризи та євроінтеграції, висвітлено в недостатній мірі.

Метою написання даної наукової статті є відокремлення та дослідження проблем, що перешкоджають формуванню сприятливого інвестиційного клімату в Україні.

Реалізація економічних реформ щодо поліпшення інвестиційного клімату в країні протягом 2000–2008 років суттєво підвищили привабливість економіки країни: сприяли підвищенню припливу іноземного капіталу; досягнуто значну лібералізацію режиму зовнішньої торгівлі; прискорено приватизаційні процеси; проводиться робота з удосконалення та узгодженості існуючого законодавства, що регламентують діяльність внутрішніх і зовнішніх інвесторів; проведена робота щодо часткової конвертації національної валюти до вимог МВФ. Усі дії спрямовані, в першу чергу, на активізацію інвестиційної діяльності та формування сприятливого інвестиційного клімату України. Фінансово-економічна криза 2009 року внесла свої корективи в розбудову економіки України та істотно вплинула на погіршення її рейтингів на світовій арені, що супроводжувалося суттєвим зменшення капітальних інвестицій майже на 40 %.

Для виконання стратегічних цілей зовнішньоекономічного курсу України щодо поступової інтеграції до ЄС річний рівень ВВП повинен складати близько 300 млрд дол., або 6 тис. дол. на душу населення, що дасть можливість Україні самостійно вирішувати найзагальніші соціально-економічні проблеми [2]. Щоб перетворити 110 млрд дол. на 300 млрд дол. при прирості ВВП щороку щонайменше 10 %, необхідно щонайменше 10 років, і це за умови постійного притоку капіталу в галузі національного господарства. Однак рівень внутрішніх заощаджень та інвестицій дуже низький в країні, і явно недостатній для стабільного соціально-економічного зростання. Це пов'язано з мінімальним рівнем доходів приватних підприємств. При цьому ринкові операції проводяться в більшості випадків за безготівковою формою розрахунків.



За оцінкою Міністерства економіки, загальна потреба в інвестиціях для активного розвитку економіки України складає від 140 до 200 млрд дол. (за оцінками експертів Всесвітнього банку для досягнення рівня розвитку США Україні потрібно загалом 4 трлн дол. США) в пріоритетні галузі, які володіють необхідним ресурсним потенціалом і формують потребу ринку і відповідної продукції, а саме виробництво легкових та вантажних автомобілів, авіа- та ракетобудування, суднобудування, замкнутий цикл виробництва палива для АЕС, нафтогазовидобування, переробка сільськогосподарської продукції. Водночас за період незалежності нашої держави на кінець 2009 року [3, с. 84–85] Україна отримала іноземних інвестицій лише 42,5 млрд дол., з найбільшим щорічним приростом 7,9 млрд дол. за рік у 2007 році, порівняно з країнами-сусідами, новими членами ЄС (щорічні інвестиції в Польщу складають 10 млрд дол.) [2].

Існує цілий ряд проблем, які ускладнюють функціонування інвестиційної сфери України: дефіцит власних інвестиційних ресурсів підприємств, недосконалий ринок капіталу, недосконала амортизаційна політика, суперечності в існуючому законодавстві, що регламентують інвестиційну діяльність і т. п. Це впливає на те, що Україна посідає останні місця за різними рейтингами, які щорічно проводяться світовими організаціями. Так, у 2009 році Україна посіла 82 місце в рейтингу Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) за показником конкурентноспроможності зростання із 133 країн світу. У рейтингу "Ведення бізнесу – 2010" з 183 країн Україна отримала 181 місце, що аж ні як не характеризує привабливість інвестиційного клімату України [4].

Беручи до уваги сьогоденний розвиток торгівельної, монетарної та податкової політики України, вплив влади на розвиток економіки та ринку, обсяги інвестованого капіталу до країни, стан ринку фінансових послуг та методи цінового регулювання – стан та розвиток цих чинників забезпечив Україні 162 місце серед 179 країн за індексом економічної свободи на початку 2010 року і занесення в групу "в основному невеликих країн" за результатами досліджень організації Heritage Foundation. При цьому за даними попереднього індексу економічної свободи 2009 року Україна займала 133 місце із 157 країн, тобто за останній рік збільшилися бар'єри ведення бізнесу і прояву підприємницької ініціативи, що веде за собою зниження добробуту населення України, збільшення рівня безробіття та розмірів реальних заробітних плат.

Потрібно звернути увагу на те, що імідж країни у світовій спільноті, в першу чергу, визначає очікування інвестора від реалізації інвестицій, тому чим нижче імідж держави, тим нижче оцінюється інвестиційний клімат, що веде до погодження державою і впровадження гнучкої системи поступок для залучення капіталів. І навпаки, поліпшення інвестиційного клімату дозволяє державі послідовно знижувати пільги, вирівнюючи їх до міжнародних стандартів, і створювати конкурентний інвестиційний ринок. Така привабливість є ключовою умовою залучення зовнішніх інвестицій в економіку держави, регіону, галузі або окремого підприємства [5].

Поліпшення інвестиційного клімату України стане можливим при комплексному підході до розгляду усіх негативних чинників [4, с. 11; 6; 7], які визначають низьку конкурентноспроможність національної економіки, спрямування зусиль на ефективність реалізації державних програм економічного і соціального розвитку України, реалізація яких повинна вирішувати питання, що наведені на рисунку.

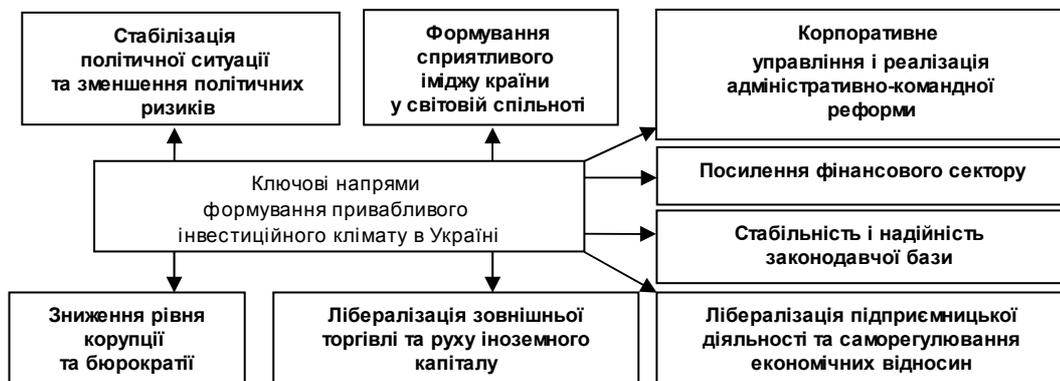


Рис. Ключові напрями формування привабливого інвестиційного клімату в Україні

Взагалі поліпшення інвестиційного клімату в Україні та збільшення притоку іноземного капіталу стане можливим при комплексному виконанні усіх наведених вище чинників, недооцінка будь-якого чиннику вплине на суттєве зменшення результативності виконання усіх інших, і в цілому не принесе бажаних результатів.

Поліпшення економічного стану України та зменшення негативного впливу на нього у фінансовій кризі безпосередньо залежить від ефективності державної інвестиційної політики щодо залучення в економіку країни додаткових інвестиційних ресурсів. Їх використання в напрямку оновлення, модернізації й нарощування основних фондів підприємств країни, впровадження новітніх технологій у виробництво, структурної перебудови економіки, розв'язання соціальних і екологічних проблем поступово підвищить імідж України на світовій арені та підвищить її інвестиційну привабливість. У нинішніх економічних умовах збільшення притоку іноземних інвестицій в економіку країни забезпечить поступове зростання валового внутрішнього продукту, стане важливим джерелом у створенні нових робочих місць та підвищення рівня

життя суспільства, сприятиме створенню засад успішної інтеграції України до європейського та світового господарства за умов рівної конкурентної боротьби.

**Література:** 1. Проект програми соціально-економічного розвитку України на 2009 рік Міністерство економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat\\_id=32835](http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat_id=32835). 2. Соціально-економічний розвиток України за 2010 рік / Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>. 3. Матвієнко П. В. Покращення інвестиційного клімату-пріоритетного завдання державного управління / П. В. Матвієнко // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – № 1. – С. 10. 4. Kane T. Index of Economic Freedom / Tim Kane, Kim R. Holmes, Mary Anastasia O'Grady // The Heritage Foundation. – 2010. – January. – 408 p. 5. Парцхаладзе Л. Інвестиційний клімат України: глобальне потепління / Лев Парцхаладзе // Дзеркало тижня. – 24. – 2004. – 30 липня. – № 29 (504). – С. 4. 6. Череп А. В. Інвестознавство : підручник / А. В. Череп. – К. : Кондор, 2006. – 398 с. 7. Інвестиційний клімат України: оцінки і перспективи // Урядовий кур'єр. – 2005. – 9 липня. – С. 5.

УДК 336:658

**Паранчук С. В.**

**Топій І. І.**

## **ЧИННИКИ НЕОБХІДНОСТІ ПЕРЕХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ**

*Анотація. Проаналізовано підходи вітчизняних та зарубіжних авторів до визначення чинників кризового стану, неплатоспроможності і банкрутства підприємств та на їх основі запропоновано підхід до класифікації чинників необхідності переходу підприємства на антикризове управління.*

*Аннотация. Проанализированы подходы отечественных и зарубежных авторов к определению факторов кризисного состояния, неплатежеспособности и банкротства предприятий, и на их основе предложен подход к классификации факторов необходимости перехода предприятия на антикризисное управление.*

*Annotation. The approaches of domestic and foreign authors to the determination of factors of the crisis state, insolvency and bankruptcy of enterprises are analysed, and on their basis the approach to classification of factors of necessity of transition of enterprise on an antirecessionary management is offered.*

*Ключові слова: антикризове управління, чинники, класифікація.*

Практично кожне підприємство у процесі своєї діяльності стикається із переломними моментами, які проявляються у погіршенні показників його фінансово-господарської діяльності, зниженні рівня конкурентних переваг, втраті ринкових позицій тощо. Такі моменти зумовлюються дією чинників, які виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищах функціонування підприємства та ігнорування яких у кінцевому результаті може призвести до його банкрутства чи ліквідації. За даними досліджень, проведених експертами західних країн, порушення діяльності та банкрутство суб'єктів господарювання на 2/3 зумовлюється дією чинників, які виникають у зовнішньому середовищі функціонування підприємства і лише на 1/3 – у внутрішньому [1].

Протилежні висновки пропонуються вітчизняними експертами, за результатами досліджень яких визначено, що дія чинників зовнішнього середовища є набагато загрозливішою для діяльності підприємств, ніж внутрішнього [2]. Прикладом зазначеного стають дані Департаменту з питань банкрутства, згідно з якими за останні два роки в Україні кількість збанкрутілих підприємств сягнула 14 тисяч, а кількість порушених справ про банкрутство – 1 612 [3]. Однією із причин такої ситуації стало ігнорування підприємствами впливу багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища і несвоєчасний перехід на антикризове управління. Відповідно, для вирішення цієї проблеми необхідним постає визначення усіх чинників, які можуть становити загрозу для діяльності підприємства та свідчитимуть про необхідність переходу до розробки і реалізації антикризових дій.

Проведений аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури з антикризового управління показав, що до сьогоднішнього дня єдиної класифікації чинників необхідності антикризового управління так і не сформовано. Автори пропонують розподіляти їх на чинники кризового стану [1], чинники неплатоспроможності [4] та чинники банкрутства [5].

Оскільки усі розглянуті вище чинники призводять до порушення роботи підприємства та необхідності розробки і реалізації антикризових заходів, автори вважають за доцільне згрупувати їх у систему класифікації чинників необхідності антикризового управління (таблиця).

Під чинниками необхідності антикризового управління пропонуємо розуміти умови (рушійні сили), що виникають у середовищі функціонування підприємства, загрожуючи порушенню його поточної чи майбутньої діяльності та викликаючи необхідність переходу на антикризове управління.

Класифікація чинників необхідності антикризового управління

Класифікаційна ознака	Чинники
За рівнем виникнення	Макрорівня, мезорівня, мікрорівня
За характером виникнення	Очікувані, спонтанні
За способом виникнення	Антропогенні, природні
За рівнем керованості	Легкокеровані, важкокеровані
За швидкістю поширення	Інтенсивні, екстенсивні
За можливістю розпізнавання	Видимі, невидимі
За частотою виникнення	Періодичні, систематичні
За способом оцінювання	Кількісні, якісні
За способом впливу на підприємство	Легкої дії, важкої дії, руйнівної дії

Розглянемо кожен вид чинників необхідності антикризового управління більш детально.

За рівнем виникнення: чинники макрорівня (виникають на рівні окремої держави); мезорівня (виникають на рівні галузі, регіону, ринку); мікрорівня (виникають на рівні окремої господарської одиниці). За характером виникнення: очікувані (виникнення яких можна спрогнозувати, і до дії яких підприємство готове заздалегідь); спонтанні (виникнення та вплив яких є неочікуваним та не піддається прогнозуванню). За способом виникнення: антропогенні (зумовлені навмисною чи ненавмисною діяльністю людини); природні (не пов'язані із діяльністю людей, виникають самі по собі). За рівнем керованості: легкокеровані (на дію яких підприємство може впливати, послаблюючи чи ліквідуючи її); важкокеровані (на дію яких підприємство вплинути не може, але може послабити її чи адаптуватись до неї). За швидкістю поширення: інтенсивні (призводять до порушення показників поточної діяльності підприємства відразу після їх виникнення); екстенсивні (чинники, які не впливають на поточну діяльність підприємства, але можуть загрожувати її порушенню у майбутньому). За можливістю розпізнавання: видимі (чинники, походження яких виявити досить легко); невидимі (чинники, походження яких виявити досить складно). За частотою виникнення: періодичні (чинники, які досить рідко виникають у середовищі функціонування підприємства); систематичні (чинники, які призводять до порушення діяльності підприємства через чітко визначені проміжки часу). За способом оцінювання: кількісні (чинники, характер та ступінь впливу яких не піддається кількісному оцінюванню); якісні (чинники, характер та ступінь впливу яких не піддається кількісному оцінюванню). За способом впливу на підприємство: легкої дії (призводять до порушення окремих показників діяльності підприємства); важкої дії (вплив яких призводить до порушення більшості вагомих показників діяльності підприємства); руйнівної дії (чинники, вплив яких може загрожувати банкрутству чи ліквідації суб'єкта господарювання).

Оскільки найбільш загальною класифікаційною ознакою чинників необхідності антикризового управління є рівень їх виникнення, пропонуємо розглянути їх більш детально (рисунок).

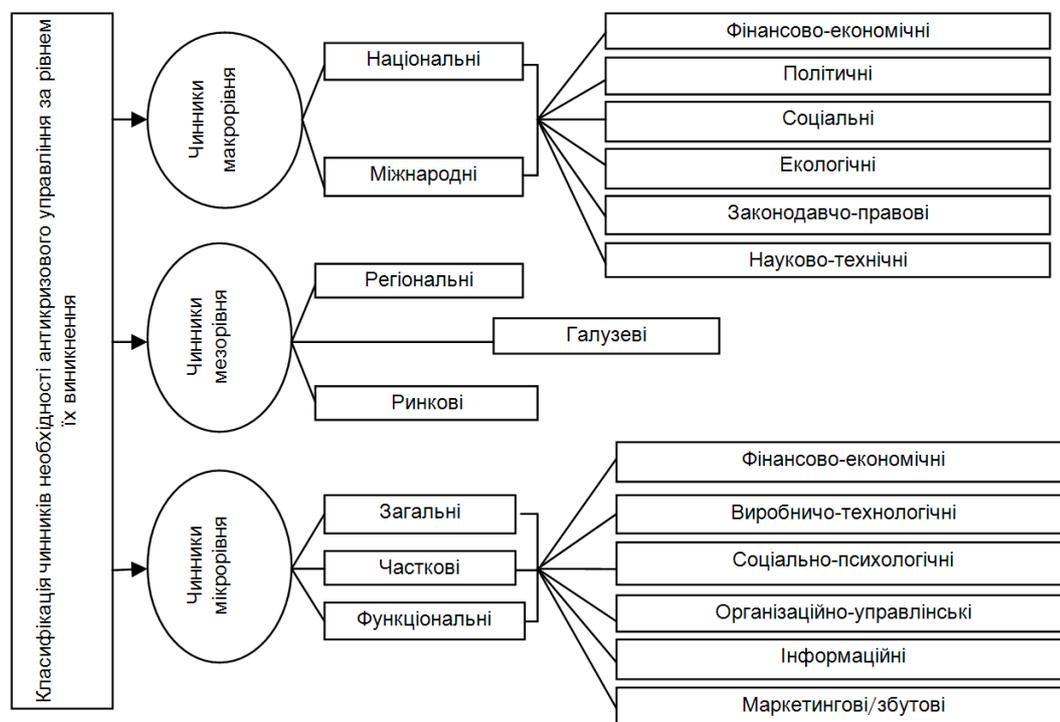


Рис. Класифікація чинників необхідності антикризового управління за рівнем їх виникнення

Чинники необхідності антикризового управління, що виникають на макрорівні, можуть поділятися на національні (виникають на рівні країни-резидента суб'єкта господарювання) та міжнародні (виникають на рівні країни-нерезидента відносно до суб'єкта господарювання). За характером зазначені чинники можуть бути фінансово-економічними, політичними, соціальними, екологічними, законодавчо-правовими та науково-технічними.



Чинниками необхідності антикризового управління, які можуть виникати на мезорівні, є чинники, пов'язані зі станом та тенденціями розвитку регіону суб'єкта господарювання (регіональні), чинники, пов'язані зі станом та тенденціями розвитку галузі функціонування суб'єкта господарювання (галузеві), та чинники, пов'язані зі станом та тенденціями розвитку ринку, на якому функціонує суб'єкт господарювання (ринкові).

Чинники необхідності переходу на антикризове управління, які виникають на рівні окремої господарської одиниці (мікрорівні), можуть поділятися на загальні (зумовлені діяльністю підприємства в цілому), часткові (пов'язані з окремими видами діяльності підприємства) та функціональні (пов'язані з конкретним видом діяльності підприємства). За характером вони можуть бути фінансово-економічними, виробничо-технологічними, соціально-психологічними, організаційно-управлінськими, інформаційними та маркетинговими (збутовими).

Запропонований підхід до класифікації чинників, які можуть викликати необхідність переходу підприємства на антикризове управління, звичайно не є остаточним та може змінюватись і доповнюватись залежно від конкретного суб'єкта господарювання й виду його діяльності. Однак він може стати вагомим підґрунтям для розробки методів ідентифікації типу кризи на підприємстві, своєчасного прийняття адекватних антикризових управлінських рішень та вирішення інших проблем, притаманних антикризовому управлінню.

**Література:** 1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т., 2001. – 580 с. 2. Шершньова З. С. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організації виконання / З. С. Шершньова // Вісник ХНУ. – Хмельницьк. – 2010. – № 2, Т. 1. – С. 140–143. 3. Гега П. Т. Деякі особливості банкрутства в Україні та недоліки правового регулювання [Електронний ресурс] / П. Т. Гега. – Режим доступу : [http://mndc.naiu.kiev.ua/Gurnal/10text/g10\\_18htm](http://mndc.naiu.kiev.ua/Gurnal/10text/g10_18htm). 4. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством : монографія / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с. 5. Дорошук Г. А. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / Г. А. Дорошук, М. Н. Дашенко. – Львів : Новий світ – 2000, 2008. – 332 с.

УДК 338.512

**Орлова А. Ю.**

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКАЯ БАЗА ОЦЕНКИ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ И МАШИНОСТРОЕНИИ

*Аннотация. Анализируется нормативная база оценки себестоимости продукции промышленных предприятий Украины за период с 1990 г. до принятия в декабре 2010 г. Налогового кодекса. Аргументирована необходимость разработки методических рекомендаций по определению себестоимости продукции в машиностроении и других отраслях промышленности.*

*Анотація. Аналізується нормативна база оцінки собівартості продукції промислових підприємств України за період з 1990 р. до прийняття в грудні 2010 р. Податкового кодексу. Аргументовано необхідність розробки методичних рекомендацій щодо визначення собівартості продукції в машинобудуванні та інших галузях промисловості.*

*Annotation. The regulatory framework of estimation the cost of production of industrial enterprises in Ukraine since 1990 up to the adoption in December 2010, the Tax Code is analyzed. The necessity of elaboration the guidelines on the definition of production cost in engineering and other industries is grounded.*

*Ключевые слова: себестоимость производственная, себестоимость полная, учет финансовый и управленческий.*

Во время переживаемого затяжного мирового финансово-экономического кризиса особую актуальность приобретают вопросы обоснованной оценки себестоимости производимой продукции, работ, услуг (далее продукции) каждого вида. Это обусловлено тем, что определяющим фактором при принятии решения о приобретении товара значительно чаще стала выступать более низкая цена, а не его более высокое качество. Вместе с тем существуют проблемы в теоретическом и методическом обеспечении оценки себестоимости продукции промышленных предприятий

Проблеме оценки себестоимости производимой продукции посвящены работы Ю. Бригхэма, Дж. Хьюстона, Т. Гарисона, Э. Норина, П. Брюера, А. Филинкова, Шеремета А. Д., Иванова Ю. Б., Котлярова Е. И., Грищенко О. В., Ж. Ришара и других ученых. Однако имеются еще недостаточно разработанные аспекты этой многогранной проблемы. Цель настоящей работы состоит в анализе теоретико-методического обеспечения оценки себестоимости продукции в промышленности и машиностроении и выявлении возможных путей его совершенствования.

С 1991 по 1996 гг. в Украине действовали "Основные положения по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) на предприятиях СССР" [1, с. 3–39]. В 1996 г. опубликовано "Типовое положение по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции (работ,



услуг) в промышленности", утвержденное Кабмином Украины (далее "Типовое положение 1996 г."), которое не внесло существенных изменений в методические подходы к определению себестоимости [2]. Этот документ, как и предыдущий, делал акцент на определение производственной и полной себестоимости промышленной продукции каждого вида, производимой на предприятии, на основе отражения всех прямых и косвенных расходов. В 2000 г. Минфином Украины было утверждено "Положение (стандарт) бухгалтерского учета 16 "Затраты" (далее по тексту П(С)БУ 16), которое определяет методологические основы формирования в бухгалтерском учете информации о затратах предприятия и ее раскрытия в финансовой отчетности [3]. П(С)БУ 16 не содержит четких рекомендаций по отражению всех затрат в себестоимости реализованной предприятием продукции каждого вида за определенный период. Оно основано на распространенном в США и других промышленно развитых странах методе "директ-костинг" ("direct-cost"). Изначально в 30-е годы XX века этот метод был основан на учете в себестоимости продукции только прямых переменных затрат. Совершенствование этого метода происходило в направлении выделения из косвенных затрат переменных элементов и прибавления их к прямым затратам. Например, по степени охвата числа статей затрат на предприятиях в англосаксонских странах в различные периоды времени Жак Ришар выделил 4 методических подхода к оценке себестоимости реализованной продукции [4, с. 57–58]. После ввода в действие П(С)БУ 16 не было отменено "Типовое положение 1996 г.". Эти существенно отличающиеся методическими подходами и терминологией документы действовали до 2002 года параллельно. Так, например, П(С)БУ 16 регламентирует расчет производственной себестоимости, которая в соответствии с "Типовым положением 1996 г." может быть определена как неполная производственная себестоимость (без общехозяйственных (административных) затрат. В 2002 году "Типовое положение 1996 г." было отменено, хотя многие предприятия продолжают пользоваться этим документом. На взгляд автора, "Типовое положение 1996 г." не следовало отменять, а продолжать совершенствовать, пояснив различия в сферах применения и используемой терминологии. Кроме того, П(С)БУ 16 имело ряд существенных недостатков. И только некоторые из них уже устранены.

В связи с тем, что методологии учета затрат, определяемые П(С)БУ 16 и обязательно к исполнению "Законом о налогообложении прибыли" 1997 г. [5] существенно различались, предприятия вели параллельно бухгалтерский и налоговый учет. Так, при оценке налогооблагаемой прибыли в составе валовых расходов не выделялась себестоимость реализованной предприятием продукции за отчетный период, а использовался термин "валовые расходы". При этом с 2000 г. П(С)БУ 16 выступало в качестве методологической основы формирования в бухгалтерском учете информации о затратах предприятия. Рассмотрим основные рекомендации П(С)БУ 16. В соответствии с п.7 П(С)БУ 16 "расходы признаются расходами определенного периода одновременно с признанием дохода, для получения которого они осуществлены. Расходы, которые невозможно прямо связать с доходом определенного периода, отображаются в составе расходов того отчетного периода, в котором они были осуществлены". Такой подход соответствует международным стандартам бухгалтерского учета. Согласно п.11 себестоимость реализованной на протяжении отчетного периода продукции состоит из ее производственной себестоимости, нераспределенных постоянных общепроизводственных расходов и сверхнормативных производственных расходов. При этом П(С)БУ 16 не дает четкого определения сверхнормативных производственных расходов. Производственная же себестоимость продукции включает в себя: прямые материальные расходы; прямые расходы на оплату труда; другие прямые расходы; переменные общепроизводственные и постоянные распределенные общепроизводственные расходы. Производственная себестоимость продукции уменьшается на справедливую стоимость сопутствующей продукции, которая реализуется, и на стоимость продукции, которая используется на самом предприятии по оценке возможного ее использования. Последняя рекомендация появилась согласно Приказу Минфина № 989 от 10.12.2002 г., хотя существовала в "Типовом положении 1996 г."

В соответствии с П(С)БУ 16 перечень и состав статей калькулирования производственной себестоимости продукции (работ, услуг) устанавливаются предприятием. В соответствии с п. 17 затраты, связанные с операционной деятельностью, которые не включаются в себестоимость реализованной продукции, делятся на административные расходы, расхода на сбыт и прочие операционные расходы. Таким образом, в соответствии с этой рекомендацией П(С)БУ 16 термин "себестоимость реализованной продукции" отражает только ее неполную производственную себестоимость. На производственном предприятии административные затраты в основном связаны с производством продукции, так как основная численность административно-управленческого персонала занята управлением производством. Поэтому их нельзя полностью выводить из производственной себестоимости как это произошло в П(С)БУ 16.

По мнению автора, в П(С)БУ 16 рассматривается порядок определения суммарной себестоимости реализованной продукции всех видов за определенный период и отсутствуют рекомендации по калькулированию полной себестоимости реализованной продукции каждого вида. Аналогично обстоит дело и в промышленно развитых странах. Там также на основе налогового законодательства и стандартов бухгалтерского учета рассчитывают суммарную себестоимость реализованной продукции всех видов за определенный период (финансовый учет), а для оценки себестоимости продукции отдельных видов используют управленческий учет [6, с. 14–15]. У нас же П(С)БУ 16 необоснованно приписывали функцию определения себестоимости реализованной предприятием продукции конкретных видов, для которой он не предназначен.

Ситуация изменилась после принятия в декабре 2010 года Налогового кодекса Украины [7]. Его анализ показывает, что рекомендации по определению налогооблагаемой прибыли, полученной предприятием за отчетный период, в значительной мере базируются на основных положениях П(С)БУ 16 в части оценки себестоимости реализованной продукции (работ, услуг) и других расходов. Так, согласно требованиям статьи 138 Налогового кодекса себестоимость реализованных товаров (работ, услуг) состоит из расходов, прямо связанных с их производством: прямых материальных расходов; прямых расходов на оплату труда; амортизации производственных основных средств и нематериальных активов, непосредственно связанных с производством товаров; стоимости приобретенных услуг, прямо связанных с их производством; других прямых расходов, в том числе расходов на приобретение электрической энергии. Хотя и имеются отдельные отличия. Основное же отличие здесь состоит в том, что ограничены минимально допустимые сроки полезного использования производственных основных средств и нематериальных активов, а следовательно, и предельные нормы амортизации, а в соответствии П(С)БУ 7 "Основные

средства" на них нет никаких ограничений. При этом в обоих документах стали применять одинаковые методы амортизации. Можно сделать вывод, что после ввода в действие Налогового кодекса Украины П(С)БУ 16 служит методической основой для оценки себестоимости реализованной предприятием продукции как для бухгалтерского, так и в значительной мере и для налогового (финансового) учёта. В соответствии с Налоговым кодексом и П(С)БУ 16 термин "себестоимость реализованной продукции" с некоторыми отличиями отражает только ее неполную производственную себестоимость. Автор считает, что появление Налогового кодекса не освобождает предприятия, зарегистрированные в Украине, от обязательного ведения налогового и бухгалтерского учета, а управленческий учет может вестись по желанию. При этом важно более точно оценивать себестоимость отдельных видов продукции. Каждая отрасль промышленности имеет свою специфику. Например, до 2002 года на отечественных машиностроительных предприятиях с единичным и мелкосерийным типом производства применялся позаказный метод. На предприятиях с серийным и массовым типом производства применяли попроцессный метод [1, с. 17]. Такой же подход реализован и в управленческом учете промышленно развитых стран [8, с. 112].

Таким образом, существующая в Украине методическая база для определения себестоимости реализуемой промышленными предприятиями продукции в разрезе ассортимента нуждается в совершенствовании. Актуальным остается вопрос разработки отраслевых методических рекомендаций по определению себестоимости реализуемой продукции отдельных видов в машиностроении и других отраслях промышленности.

**Литература:** 1. О составе затрат и единых нормах амортизационных отчислений. – М. : Финансы и статистика, 1992. – С. 3–30. 2. Типовой: положение по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг) в промышленности // Бухгалтерский учет и аудит. – 1996. – № 7. – С. 2–60. 3. Положение (стандарт) бухгалтерского учёта 16. Утверждено Приказом Министерства финансов Украины № 318 от 31.12.99 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zakon1.rada.gov.ua>. 4. Ришар Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия / Ж. Ришар : пер. с франц. ; под ред. Л. П. Белых. – М. : Аудит ; ЮНИТИ, 1997. – 375 с. 5. Закон Украины "О налогообложении прибыли предприятий" от 22.05.97 // Урядовий кур'єр. – 1997. – 12 июня (с изменениями и дополнениями). 6. Рэй Гарисон. Управленческий учет / Гарисон Рэй, Норин Эрик, Брюер Питер ; пер. с англ. О. В. Чумаченко. – 11-е изд. – К. : Companion Group, 2007. – 1024 с. 7. Налоговый кодекс Украины. Регистрационный № 2755-VI от 2 декабря 2010 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://netgo.com.ua/nalogovi-kodeks.html>. 8. Управленческий учет : учебное пособие / под ред. А. Д. Шеремета. – М. : ИД "ФБК-ПРЕСС", 2000. – 512 с. 9. Иванов Ю. Б. Реформированная себестоимость (калькулирование в промышленности / Ю. Б. Иванов, Е. В. Котляров // Украинский деловой еженедельник "Бизнес". Раздел "Бухгалтерия, право, налоги, консультации". – 14 мая. – № 20/1. – С. 45–51. 10. Мякота В. Себестоимость продукции от выпуска до реализации / В. Мякота. – Харьков : Фактор, 2002. – 264 с. – (Б-ка "Фактора"). 11. Бригхэм Ю. Финансовый менеджмент. Экспресс-курс / Ю. Бригхэм, Дж. Хьюстон. – 4-е изд. ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 544 с. ; ил. – (Серия "Классический зарубежный учебник").

УДК 620.91(477)

**Салашенко Т. І.**

## ЕНЕРГЕТИЧНА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ УКРАЇНИ У ДОВГОСТРОКОВІЙ ПЕРСПЕКТИВІ

*Анотація. Визначено рівень енергетичної незалежності України, виходячи з оцінки ефективності використання власного енергетичного потенціалу.*

*Аннотация. Определен уровень энергетической независимости Украины, исходя из оценки эффективности использования собственного энергетического потенциала.*

*Annotation. The energy independence level of Ukraine is determined coming of evaluation of efficiency of the own energy potential using.*

*Ключові слова: енергетичний потенціал, енергетична незалежність, національне господарство, довгострокова перспектива.*

Видобуток паливно-енергетичних ресурсів (ПЕР), виробництво та розподілення енергії в національному господарстві України здійснюються здебільшого централізовано, тому дефіцит власних паливно-енергетичних ресурсів відчувається в національному господарстві загалом, а не за окремими її одиницями (регіонами, видами промисловості та підприємствами). Як наслідок, визначити рівень енергетичної незалежності можливо лише на загальнонаціональному рівні. Натомість впливати на енергетичну безпеку доцільно з урахуванням особливостей окремих її складових, регіональної та галузевої специфіки.

Метою статті є оцінка ефективності використання енергетичного потенціалу України та визначення альтернатив забезпечення енергетичної незалежності національного господарства в довгостроковій перспективі.

Забезпечення енергетичної безпеки держави визначено як одну з цілей Енергетичної стратегії України на період до 2030 року та подальшу перспективу, яку, вбачається, можливо досягти завдяки надійному забезпеченню ПЕР потреб національної економіки і населення в об'єктивно необхідних обсягах [1]. Рівень енергетичної безпеки та енергоефективність національної економіки можливо охарактеризувати



за показником енергетичної незалежності, який визначається співвідношенням обсягу власного видобутку до обсягу спожитих ПЕР в економіці.

На цей час за показником енергетичної незалежності Україна відноситься до частково забезпечених власними ПЕР країн світу (табл. 1).

Таблиця 1

**Оцінка енергетичної незалежності України за 2006 – 2008 роки \***

Вид ПЕР	Видобуток, тис. т ум. п.			Споживання, тис. т ум. п.			Коефіцієнт енергетичної незалежності		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Природний газ	23132	23157	23643	81238	76817	73486	0,28	0,30	0,32
Газовий конденсат	1722	1676	1669	1358	1399	1343	1,27	1,20	1,24
Нафта	4853	4829	4645	19880	19110	14038	0,24	0,25	0,33
Кам'яне вугілля	38668	36952	37307	51287	53088	52138	0,75	0,70	0,72
Торф	-	-	-	159	114	113	-	-	-
Разом	68375	66614	67264	153922	150528	141118	0,44	0,44	0,48

\* Розраховано за даними статистичного збірника "Паливно-енергетичні ресурси 2009", Держкомстат України, 2010 р.

Натомість в Україні є значний потенціал традиційних ПЕР, який тільки за розвіданими запасами дорівнює близько 29 млрд т ум. п. [2], якого за сучасних обсягів споживання повинно вистачити приблизно на 180 років. Отже, основною причиною енергетичної залежності України є невідповідність обсягів видобутку обсягам споживання, а не відсутність природних ПЕР.

Наведена в табл. 1 оцінка енергетичної незалежності дозволяє оцінити рівень енергетичної безпеки національного господарства з точки зору задоволення поточних потреб суспільства у власних ПЕР. Однак для гарантування енергетичної незалежності в довгостроковому періоді та забезпечення сталого розвитку національного господарства оцінка енергетичної незалежності також повинна враховувати рівномірність використання енергетичного потенціалу (ЕП) національного господарства.

На думку автора, рівномірність використання ЕП можливо оцінити за допомогою трьох показників: коефіцієнта ефективності видобутку ПЕР за ЕП, коефіцієнта ефективності споживання ПЕР за ЕП, коефіцієнта ефективності використання ЕП.

Перший показник характеризує рівномірність видобутку ЕП національного господарства та може бути розрахований за формулою (1):

$$KEB_i^{EP} = \frac{\text{Видобуток}_i^{\text{факт}}}{\sum_{i=1}^m \text{Видобуток}_i^{\text{факт}} \times \frac{EP_i^{\text{ПЕР}}}{\sum_{i=1}^m EP_i^{\text{ПЕР}}}} \quad (1)$$

де  $KEB_i^{EP}$  – коефіцієнт ефективності видобутку  $i$ -го ПЕР за ЕП;  
 $EP_i^{\text{ПЕР}}$  – енергопотенціал  $i$ -го ПЕР.

Оцінка ефективності видобутку ПЕР в Україні подана в табл. 2.

Таблиця 2

**Оцінка ефективності видобутку ПЕР за ЕП в Україні**

Вид паливно-енергетичних ресурсів	Енергетичний потенціал, млн т ум. п.	Видобуток, що відповідає структурі енергетичного потенціалу, тис. т ум. п.			Коефіцієнт ефективності видобутку енергетичного потенціалу		
		2006	2007	2008	2006	2007	2008
Природний газ	1151,86	2734	2730	2722	8,46	8,47	8,5
Газовий конденсат	92,75	220	220	219	7,82	7,63	7,62
Нафта	167,9	399	398	397	12,18	12,14	11,71
Кам'яне вугілля	26621,4	63193	63088	62911	0,61	0,61	0,61
Буре вугілля	669,16	1588	1586	1581	0,04	0,03	0
Торф	167,7	398	397	396	0,4	0,29	0,29

Виходячи з табл. 2, спостерігаються прискорені темпи видобутку природного газу, газового конденсату та нафти, що призведе до їх швидкого вичерпання в майбутньому. Натомість буре вугілля та торф майже не використовуються у національному господарстві. Таким чином, з позицій гарантування енергетичної безпеки в довгостроковому періоді та сталого розвитку національного господарства ПЕР видобуваються неефективно.

Другий показник, коефіцієнт ефективності споживання ПЕР – характеризує спрямованість енергоспоживання на використання власного ЕП та може бути розрахований за формулою (2):

$$KES_i^{EP} = \frac{\text{Споживання}_i^{\text{факт}}}{\sum_{i=1}^m \text{Споживання}_i^{\text{факт}} \times \frac{EP_i^{\text{ПЕР}}}{\sum_{i=1}^m EP_i^{\text{ПЕР}}}} \quad (2)$$

де  $KES_i^{EP}$  – коефіцієнт ефективності споживання  $i$ -го ПЕР за енергетичним потенціалом.

Оцінка ефективності споживання ПЕР України наведена в табл. 3.

Таблиця 3

**Оцінка ефективності споживання ПЕР за ЕП України за 2006 – 2008 роки**

Вид паливно-енергетичних ресурсів	Споживання, що відповідає структурі енергетичного потенціалу, тис. т ум. п.			Коефіцієнт ефективності споживання енергетичного потенціалу		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Природний газ	6141	6006	5630	13,23	12,79	13,05
Газовий конденсат	494	484	453	2,75	2,89	2,96
Нафта	895	875	821	22,21	21,83	17,10
Кам'яне вугілля	141931	138801	130122	0,36	0,38	0,40
Буре вугілля	3568	3489	3271	0,02	0,01	0,00
Торф	894	875	820	0,18	0,13	0,14
Усього	153923	150530	141117	-	-	-

Як видно з табл. 3, природний газ, газовий конденсат та особливо нафта споживаються понад обсяги, доцільні до споживання за ЕП, у той же час спостерігається недовикористання бурого вугілля та торфу.

Коефіцієнт ефективності використання ЕП дозволяє оцінити ефективність видобутку з урахуванням оптимальної структури енергоспоживання та зробити висновки про енергетичну незалежність національного господарства в довгостроковій перспективі. Коефіцієнт ефективності використання енергетичного потенціалу може бути оцінений за формулою (3):

$$KEP_i = \frac{\text{Видобуток}_i^{\text{факт}}}{\sum_{i=1}^m \text{Споживання}_i^{\text{факт}} \times \frac{EP_i^{\text{ПЕР}}}{\sum_{i=1}^m EP_i^{\text{ПЕР}}}}, \quad (3)$$

де  $KEP_i$  – коефіцієнт ефективності використання ЕП  $i$ -го ПЕР.

Оцінка ефективності використання ЕП України подана в табл. 4.

Таблиця 4

**Оцінка ефективності використання ЕП України за 2006 – 2008 роки**

Вид паливно-енергетичних ресурсів	Ефективність використання енергетичного потенціалу		
	2006	2007	2008
Природний газ	3,77	3,85	4,11
Газовий конденсат	3,48	3,47	3,68
Нафта	5,42	5,52	5,66
Кам'яне вугілля	0,27	0,28	0,30
Буре вугілля	0,02	0,01	0,00
Торф	0,18	0,13	0,14

Отже, в Україні видобуток природного газу та газового конденсату перевищує оптимальний рівень споживання майже в 4 рази, тоді як спостерігається недовикористання існуючого ЕП кам'яного та бурого вугілля, а також торфу.

Оцінка та аналіз вищезазначених показників дозволяє сформувати стратегічні альтернативи забезпечення абсолютної енергетичної незалежності України:

- 1) видобуток спрямований на задоволення паливно-енергетичних потреб суспільства при зменшенні потреб суспільства;
- 2) видобуток відповідає паливно-енергетичним потребам суспільства;
- 3) видобуток відповідає структурі наявного ЕП при зменшенні потреб суспільства;
- 4) видобуток відповідає структурі наявного ЕП та потребами суспільства.

Визначені стратегічні альтернативи наведені на рисунку. Альтернативи 1 і 2 не дозволяють спрямувати національне господарство на сталий шлях розвитку, оскільки призведуть до швидкого вичерпання таких ПЕР, як природний газ, газовий конденсат та нафта. Як наслідок, стратегія гарантування енергетичної незалежності національного господарства повинна полягати в пошуку компромісу між скороченням споживання ПЕР та обсягами заміщення рідких та газоподібних енергоресурсів твердими за допомогою конверсії останніх у рідке й газоподібне паливо.

При визначенні сценаріїв підвищення енергоефективності треба враховувати, що приблизно 6 % витрат ПЕР використовуються як сировина та матеріали у виробництві. Особливо це стосується споживання природного газу у хімічному виробництві (загальне споживання природного газу та неенергетичні цілі наближується до 10 % і становить більш ніж 30 % від фактичного обсягу видобутку). Досягти за таких умов рівномірного використання ЕП неможливо. Найбільш доцільним, на думку автора, є імпорт природного газу в обсягах, що відповідають потребам виробництва на неенергетичні цілі при скороченні споживання природного газу на енергетичні цілі до рівня, що дозволить досягти рівномірного використання енергетичного потенціалу. Такий варіант енергозабезпечення передбачає послаблення енергетичної незалежності сьогодні заради забезпечення сталого розвитку та гарантування енергетичної безпеки в майбутньому, а також сприятиме розвитку виробництв більш високих технологічних укладів.

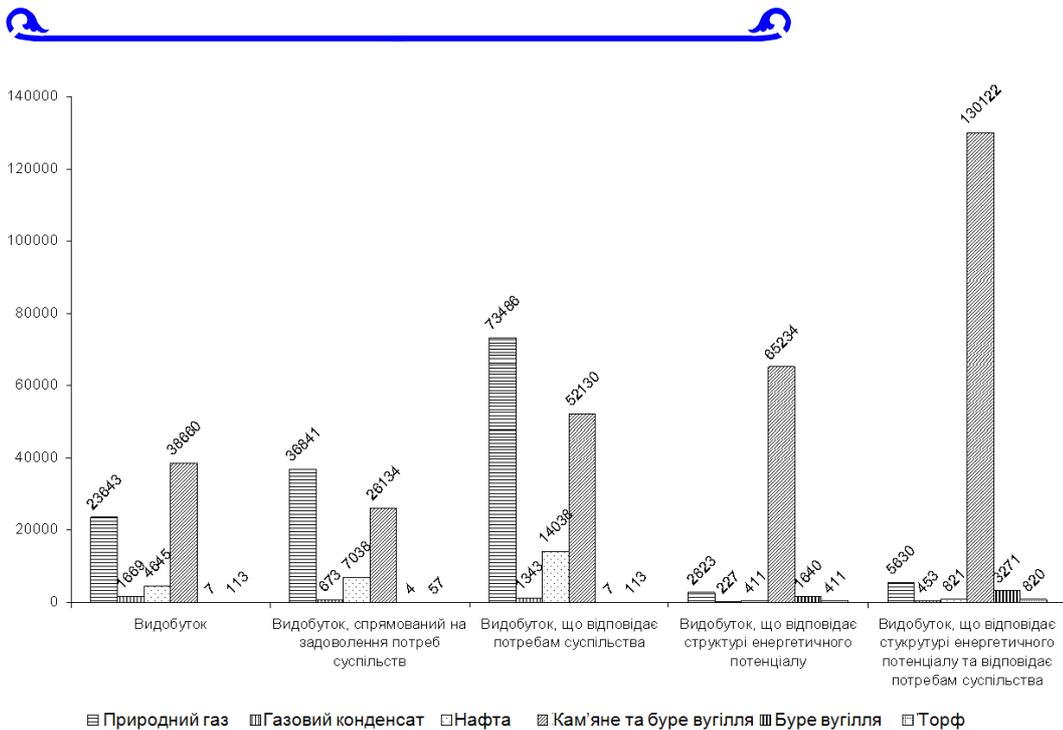


Рис. Стратегічні альтернативи гарантування енергетичної незалежності України

Отже, досягти енергетичну незалежність України в довгостроковій перспективі можливо завдяки скороченню споживання ПЕР та заміщенню дефіцитних ПЕР власними, профіцитними. У короткостроковому періоді єдиним напрямком підвищення енергетичної незалежності є енергозбереження. Проте розроблення стратегії енергозбереження на національному рівні є низькоефективним, оскільки не дозволяє врахувати регіональну та галузеву специфіку господарювання, визначити оптимальний рівень споживання ПЕР. Підвищенню енергетичної незалежності на національному рівні можна сприяти опосередковано, через розроблення дієвих організаційно-економічних механізмів стимулювання підвищення енергоефективності, створення та накопичення фондів для фінансування енергозберігаючих проектів.

**Література:** 1. Енергетична стратегія України на період до 2030 року та подальшу перспективу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://me.gov.ua>. 2. Довідкова інформація про стан та перспективи розширення мінерально-сировинної бази за областями України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrgeology.com.ua/ru/useful-information/reference.html>.

**Сеничкина Е. Э.**

УДК 657.471

## ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ С ДОЛГОСРОЧНЫМИ ОПЕРАЦИОННЫМИ ЦИКЛАМИ

*Аннотация. Рассмотрены подходы оценки инвестиционных проектов с помощью методов дисконтирования при различных стратегиях предприятия.*

*Анотація. Розглянуто підходи оцінки інвестиційних проектів за допомогою методів дисконтування при різних стратегіях підприємства.*

*Annotation. Approaches to evaluation of investment projects using the methods of discounting at different strategies of the company are studied.*

*Ключевые слова: инвестиционные проекты, методы дисконтирования, стратегии предприятия, управление затратами.*

В условиях мирового финансового кризиса, нестабильности развития экономики Украины особенного внимания требует оценка инвестиционных проектов предприятия. Актуальность рассматриваемого

© Сеничкина Е. Э., 2011

вопроса, прежде всего, связана с ростом валютно-платежных рисков, слабой прогнозируемостью микро- и макросреды деятельности предприятий, в том числе неоднозначностью налогового законодательства, слабой прогнозируемостью структурной политики в народнохозяйственном комплексе и другими внешними факторами.

Исследованию оценки затрат с целью определения эффективности вложения в инвестиционные проекты субъектов хозяйствования уделяли внимание такие известные отечественные и зарубежные ученые, как: Антипенко Е. Ю. [1], Екимов С. В. [2], Ковалев В. В. [3], Семенов А. Г. [4], Голов С. Ф. [5], Нападовская Л. В. [6], Лабунская С. В. [7], Котляров С. А. [8], Ананькина Е. А. [9], Микков У. Э. [10], К. Друри [11] и др.

Целью данной статьи является обоснование использования подходов к оценке инвестиционных проектов с помощью методов дисконтирования, в зависимости от стратегических целей предприятия.

Объектом исследования являются методы дисконтирования для оценки эффективности инвестиционных проектов. Предметом исследования есть обоснование применения методов дисконтирования для оценки эффективности инвестиционных проектов в зависимости от стратегических целей предприятия. Взаимосвязь методов оценки со стратегическими целями предприятия, присущей данному этапу жизненного цикла в развитии предприятия, по мнению автора, является особенно актуальным в условиях инфляционных процессов и разных темпов развития отраслей, влияющих на норму прибыли, а значит, на перелив капитала между отраслями. При этом следует отметить, что вопросу классификации методов оценки затрат с помощью дисконтирования и взаимосвязи ее со стратегическими целями деятельности не уделялось достаточного внимания. Так, в работе Голова С. Ф. [5] методы оценки эффективности инвестиций классифицируются на: методы дисконтирования и методы, которые не учитывают изменение стоимости денег во времени. Существуют и другие подходы к классификации методов оценки эффективности инвестиций [1 – 4]. Поэтому автором исследована взаимосвязь оценки инвестиционного проекта и стратегических целей предприятия.

Стратегии предприятия, по И. Ансоффу [12], известны также под названием "продукция – рыночная определенность", представленная в виде матрицы, является классической моделью, используемой при разработке стратегических целей предприятия. Он их разделяет на 4 стратегии: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара, диверсификация. Эта матрица в принципе предусматривает использование четырех стратегий для сохранения или увеличения доли рынка. Таким образом, на основе этих стратегий могут быть определены стратегические цели инвестиционных проектов предприятия.

Автором предложена классификация методов оценки эффективности инвестиционных проектов в зависимости от стратегических целей предприятия и представлена в таблице.

Таблица

**Классификация методов оценки эффективности инвестиционных проектов**

Стратегические цели предприятия	Метод оценки инвестиционных проектов	Преимущество данного метода
1	2	3
Прибыльность проекта	<p>Индекс доходности:</p> $(\text{Pro itability index(PI)}) = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{ДП_t^{(+)}}{(1+e)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{ДП_t^{(-)}}{(1+e)^t}}$ <p>где <math>ДП_t^{(+)}</math> – положительные денежные потоки периода <math>t</math>;  <math>ДП_t^{(-)}</math> – отрицательные ДП периода <math>t</math> (инвестиции);  <math>e</math> – ставка дисконта по проекту</p>	<p>Данный показатель отражает: сколько полученной прибыли приходится на одну потраченную гривну.</p> <p>Адекватность применения: в случае выбора проекта из нескольких возможных вариантов</p>
Завоевание большей части рынка	<p>Чистый дисконтированный доход проекта:</p> $(\text{Net Present Value (NPV)}) = \frac{C_n}{(1+i)^n} - I,$ <p>где <math>C_n</math> – чистые денежные поступления периода;  <math>I</math> – чистые инвестиции</p>	<p>Учитывает фактор изменение стоимости денег во времени и оценивает прибыльность вложений. Данная стратегия также требует использовать маркетинговые исследования потребностей потребителей рынка</p>
Быстрая оборачиваемость финансовых ресурсов	<p>Срок окупаемости проекта:</p> $(\text{Payback Period (PP)}) = T : \{ \text{NPV} (T) = 0 \}$	<p>Применяется в двух ситуациях:</p> <p>1 ситуация. Необходимость возникает при отсутствии достаточных финансовых ресурсов. В данной ситуации высокий уровень значимости приобретает период окупаемости проекта, то есть на сколько быстро вложенные средства вернуться.</p> <p>2 ситуация. Проект принимается, если рассчитанный срок окупаемости не превышает срок жизни проекта</p>

1	2	3
Сохранение позиций предприятия на рынке	Внутреннюю норму доходности: $(Internal\ Rate\ of\ Return\ (IRR)) = A + \frac{N_A}{N_A - N_B} (B - A),$ где А – низкая ставка дисконтирования; В – высокая ставка дисконтирования; N – чистые приведенные денежные потоки при низкой (А) и высокой (В) ставки дисконтирования	Данная цель возникает в случае нахождения предприятия в преддверии банкротства, то есть если IRR равна или больше требуемой инвестором нормы дохода на капитал, инвестиции, то данный проект оправдан
Максимизация инвестиционных притоков и капитала предприятия	Чистый дисконтированный доход проекта: $(Net\ Present\ Value\ (NPV)) = \frac{C_n}{(1+i)^n} - I,$ где $C_n$ – чистые денежные поступления n-периода; I – чистые инвестиции	Так как данный метод позволяет осуществить расчеты в денежном выражении и характеризует возможный прирост экономического потенциала предприятия, точнее рыночной оценки капитала собственников

Таким образом, автором структурированы подходы к оценкам инвестиционных проектов с помощью методов дисконтирования, при учете стратегических целей предприятия. Предлагаемая классификация оценки повысит эффективность использования ресурсов предприятия и она направлена на адекватную оценку инвестиционной привлекательности инновационных проектов. Следует отметить, что расчеты проведенные с помощью дисконтирования, всегда стохастичны и поэтому выводы, основанные на таких оценках, связаны с определенным риском, поэтому для принятия окончательного решения необходимы дополнительные формальные и неформальные критерии.

В дальнейшем могут быть разработаны классификаторы для построения индикаторных показателей, которые позволят развивать предприятия и обосновывать инвестиционные программы.

**Литература:** 1. Антипенко Е. Ю. Принципы анализа капиталных вложений : монография / Е. Ю. Антипенко, В. И. Донченко. – Запорожье : Фазан ; Дикое Поле, 2005. – 420 с. 2. Екимов С. В. Инвестиции в условиях неопределенности : научная монография / С. В. Екимов, Е. А. Белая. – Днепропетровск : Наука и образование, 2001. – 192 с. 3. Ковалев В. В. Методы оценки инвестиционных проектов / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 144 с. 4. Финансова стратегия в управлінні підприємствами : монографія / А. Г. Семенов, О. О. Єропутова, Т. В. Перекрест, А. В. Липенко. – Запоріжжя : КПУ, 2008. – 188 с. 5. Управленческий учет : учебник. – 4-е изд. – М. : Либра, 2008. – 704 с. 6. Нападівська Л. Управлінський облік / Л. Нападівська. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. – 356 с. 7. Малярєвський Ю. Д. Перспективи управлінського обліку: організаційно-економічний механізм як основа ефективної операційної діяльності підприємства : монографія / Ю. Д. Малярєвський, С. В. Лабунська, Л. В. Безкоровайна. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – 164 с. 8. Котляров С. А. Управление затратами / С. А. Котляров. – СПб. : Питер, 2001. – 160 с. 9. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 326 с. 10. Микков У. Э. Оценка эффективности капиталных вложений / У. Э. Микков. – М., 1991. – 278 с. 11. Друри К. Учет затрат методом стандарт-кост / К. Друри. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 308 с. 12. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 288 с. 13. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.

**Попов О. Є.**

УДК 336.77

**Пересунько О. В.**

## ПОПОВНЕННЯ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ

*Анотація. Проаналізовано обсяги та динаміку фінансування капіталу промислових підприємств України банківськими установами. Визначено етапи фінансування капіталу банку шляхом банківського кредитування.*

*Аннотация. Проанализированы объемы и динамика финансирования капитала промышленных предприятий Украины банковскими учреждениями. Определены этапы финансирования капитала путем банковского кредитования.*

*Annotation. Size and dynamics of Ukrainian enterprises capital financing by banks are analyzed. The stages of enterprises capital financing by banks crediting are defined.*

*Ключові слова: капітал підприємства, фінансування капіталу, банківське кредитування.*

З-поміж усіх можливих джерел фінансування капіталу промислового підприємства менеджмент підприємства найчастіше обирає кредитування: у випадку отримання відстрочки платежів від постачальників та інших контрагентів – комерційне кредитування, у випадку отримання додаткових безготівкових коштів на умовах платності, строковості, зворотності, цільового призначення від банку – банківське кредитування. У період відносно стабільного функціонування економіки (2005 – 2007 роки) банківські установи охоче надавали позики промисловим підприємствам, але світова фінансова криза, яка негативно вплинула на економічну ситуацію всіх країн, у тому числі й України, суттєво скоротила обсяги кредитування (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка обсягів кредитування економіки банківськими установами за період 2005 – 2010 років\***

Показники	01.01.05	01.01.06	01.01.07	01.01.08	01.01.09	01.01.10
1. Кредити в економіку – усього, млн грн	88579	143418	245226	426863	734010	718717
Темп зростання, %		161,91	170,99	174,07	171,95	97,92
1.1. Кредити в економіку у національній валюті, млн грн	51207	81274	123783	213798	300208	350918
Темп зростання, %		158,72	152,30	172,72	140,42	116,89
1.2. Кредити в економіку в іноземній валюті, млн грн	37372	62144	121443	213065	433801	367799
Темп зростання, %		166,28	195,42	175,44	203,60	84,79
2. Кредити, надані юридичним особам, млн грн	73785	109895	166683	271417	460209	483355
Темп зростання, %		148,94	151,67	162,83	169,56	105,03
2.1. Кредити, надані юридичним особам у національній валюті, млн грн	44565	67525	95438	158828	224935	287277
Темп зростання, %		151,52	141,34	166,42	141,62	127,72
2.2. Кредити, надані юридичним особам в іноземній валюті, млн грн	29220	42370	71245	112589	235275	196077
Темп зростання, %		145,00	168,15	158,03	208,97	83,34

\* Розраховано на основі даних НБУ про основні показники грошово-кредитного ринку [1].

Дані табл. 1 показують, що протягом 2009 року (дані станом на 01.01.2010 р.) темпи зростання обсягів кредитування знизились за всіма показниками: темп зростання обсягів кредитування економіки зменшились майже удвічі – з 171,95 % у 2008 році до 97,92 % у 2009 році; темпи зростання кредитування юридичних осіб зменшились з 169,56 % у 2008 році до 105,03 у 2009 році. Зниження темпів приросту обсягів кредитування протягом 2009 року спостерігається за всіма видами економічної діяльності (табл. 2).

Таблиця 2

**Кредити, надані банками, виробничим підприємствам та підприємствам сфери нефінансових послуг\***

Показники	Грудень 2008 р.		Грудень 2009 р.		Абсолютні зміни темпів приросту, %
	залишки на кінець періоду, млрд грн	темп приросту, %	залишки на кінець періоду, млрд грн	темп приросту, %	
Кредити нефінансовим корпорація, усього	443,66	70,30	462,21	4,18	-66,12
У тому числі сільське господарство	28,81	76,30	26,03	-9,65	-85,95
Промисловість	122,34	60,10	123,83	1,22	-58,88
Будівництво	39,27	85,40	41,68	6,14	-79,26
Інші види економічної діяльності	253,24	72,80	270,68	6,89	-65,91

\* Розраховано на основі даних НБУ про кредити та депозити нефінансових корпорацій [2; 3].

Як показують дані табл. 2, темпи приросту обсягів кредитування підприємств нефінансового сектору економіки різко впали. Так, якщо у 2008 році в порівнянні з 2007 роком обсяги кредитів збільшились на 70,30 %, то протягом 2009 роком у порівнянні з 2008 роком збільшення склало лише 4,18 %. Обсяги кредитів, наданих сільськогосподарським підприємствам, зменшились на 2,78 млрд грн, або на 9,65 %, у зв'язку із чим розрив між темпами приросту обсягів цих кредитів у 2008 і 2009 роках є найбільшим і становить -85,95 %.

З метою стимуляції банків до кредитування реального сектору економіки НБУ затверджує Постанову "Про стимулювання кредитування економіки України" [4]. Положення цього документа діють до 2012 року і: по-перше, стабілізують і обмежують вартість кредитних ресурсів для позичальника, оскільки під час надання кредитів позичальникам-товаровиробникам банки повинні визначати рівень плати за кредитами, виходячи з розміру облікової ставки НБУ, підвищеної не більше ніж на 5 процентних пунктів залежно від рівня ліквідності наданого забезпечення [4]; по-друге, дозволяють виробникам звертатись за кредитними



ресурсами, незважаючи на збиткову діяльність, оскільки банкам можна лояльно оцінювати фінансовий стан позичальника, зокрема не враховувати наявність збитків у позичальників-товаровиробників; по-третє, дозволяють підприємствам надавати у заставу для забезпечення кредитної угоди майнові права на нерухоме майно, що належить до житлового фонду, за якими після 01.10.2008 року закінчився дворічний термін урахування; по-четверте, надають можливість урахувати більшу частку забезпечення у вигляді іншого нерухомого майна, безвідкличних безумовних гарантій банків із рейтингом не нижче, ніж "інвестиційний клас" [4].

Незважаючи на безліч перешкод, підприємства звертаються до банківських установ з метою отримання кредиту. Процес фінансування капіталу підприємства шляхом банківського кредитування є складним та поетапним як для банку, так і для підприємства (рисунок).

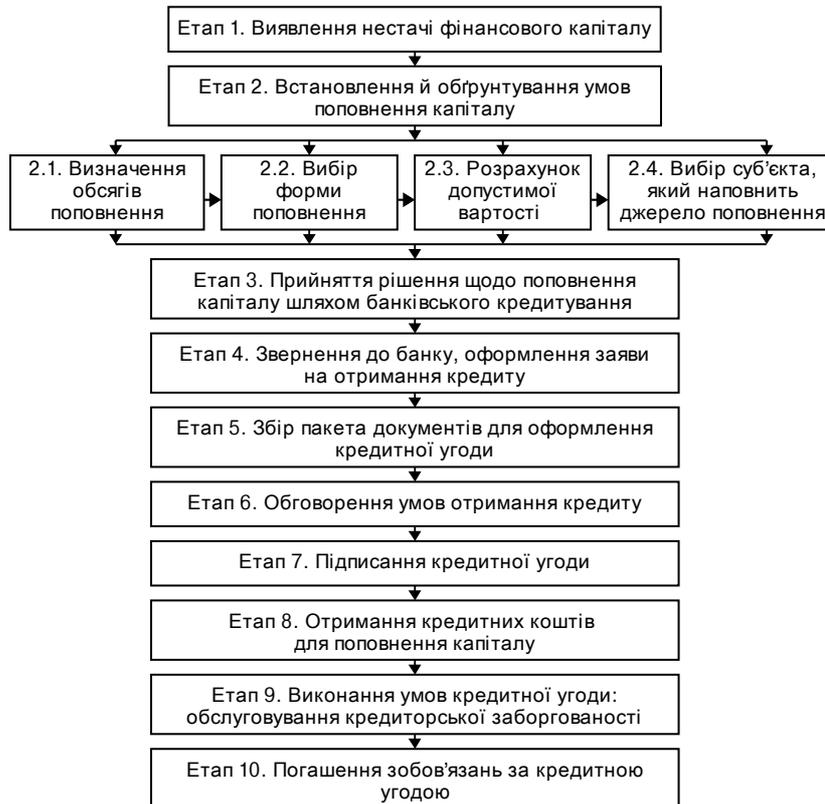


Рис. Етапи фінансування капіталу підприємства шляхом банківського кредитування

Перші три етапи, наведені на рисунку, є підготовчими, тобто безпосередньо не пов'язані з процесом отримання кредиту.

Після прийняття рішення про фінансування капіталу в установі банку і вибору конкретного банку керівник або його заступники звертаються до банку із заявою на отримання кредиту, спілкуються з кредитним менеджером, у процесі чого отримують додаткову інформацію про умови майбутньої угоди та перелік документів, які необхідно надати в банк. Кредитні спеціалісти банків, з якими спілкуються менеджери підприємства під час переговорів щодо можливості отримання кредиту (етапи 5 і 6 рисунку), з метою отримання максимально повних і об'єктивних даних, які необхідні для оцінки рівня ризику кредитної операції, вимагають від керівництва підприємства подати у банк законодавчо встановлений пакет документів. Після виконання всіх умов кредитної угоди і повного погашення зобов'язань за кредитом (етап 10) відносини між банком та підприємством добігають кінця, якщо цей банк не є основним обслуговуючим банком, у якому відкрито поточні або депозитні рахунки підприємства.

Не зважаючи на описані вище проблеми фінансування капіталу підприємств в установах банків, складність процедури отримання кредиту, значно високу ціну кредитних ресурсів на банківському ринку, підприємства звертаються до банків і отримують кредитні ресурси для задоволення потреб у додатковому або недостатньому фінансовому капіталі.

**Література:** 1. Основні показники, що характеризують стан грошово-кредитного ринку у 2005 – 2009 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://bank.gov.ua/Fin\\_gyn/Pot\\_tend/2005\\_2009.zip](http://bank.gov.ua/Fin_gyn/Pot_tend/2005_2009.zip). 2. Статистичний випуск "Кредити та депозити нефінансових корпорацій". – 2009. – Січень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://bank.gov.ua/Publication/stat/Stat\\_release\\_2009\\_archiv.zip](http://bank.gov.ua/Publication/stat/Stat_release_2009_archiv.zip). 3. Статистичний випуск "Кредити та депозити нефінансових корпорацій". – 2008. – Січень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://bank.gov.ua/Publication/stat/Stat\\_release\\_2008\\_archiv.zip](http://bank.gov.ua/Publication/stat/Stat_release_2008_archiv.zip). 4. Постанова Правління Національного банку України "Про стимулювання кредитування економіки України" № 650 від 03.11.2009 року із змінами, внесеними згідно з Постановою Національного банку № 115 від 05.03.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.

## НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

*Анотація.* Запропоновано напрями розвитку професійної компетентності управлінського персоналу, обґрунтовано структуру андрагогічних, акмеологічних та когнітивних технологій навчання, їх застосування для формування та розвитку освітньо-фахового потенціалу персоналу.

*Аннотация.* Проложены направления развития профессиональной компетентности управленческого персонала, обоснована структура андрагогических, акмеологических и когнитивных технологий обучения, их использование для формирования и развития образовательно-профессионального потенциала персонала.

*Annotation.* The directions of the development of managerial staff professional competences are exposed, the structure of andragogical, akmeologikal and kognitivnikal technologies of studies, their application for forming and development of educationally professional potential of personnel are grounded.

*Ключові слова:* професійна компетентність, технології навчання, освітньо-фаховий потенціал управлінського персоналу, андрологіка, акмеологія, когнітологія.

Зростанню мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища виробничі організації можуть протиставити постійно зростаючий освітньо-фаховий потенціал свого персоналу. Не тільки високий творчий потенціал окремих працівників, а і їх синтез та подальший розвиток стають запорукою конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Цей потенціал потребує постійного розвитку через збагачення компетенцій, що, у свою чергу, вимагає додаткового навчання персоналу. Воно буде ефективним, якщо буде зорієнтоване на андрагогічні, акмеологічні та когнітивні технології навчання, оскільки сьогодні саме високий рівень компетентності і творча майстерність управлінського персоналу перетворюються в один із основних факторів оптимального вирішення проблем підприємства виходу із кризового стану та збереження свого освітнього потенціалу.

Дослідження поетапного становлення фахівця як професіонала були розглянуті багатьма вченими, зокрема праці з педагогічної акмеології Н. Кузьміної, А. Деркача, наукові доробки з андрагогіки С. Змійова, О. Ханіна, питання формування когнітивної компетентності – Л. Хьелл, Д. Зиглер, М. Дороніна, М. Бершадський та ін.

Разом з тим проблема перенесення психологічних акцентів на управління підприємством та поетапне становлення на цій основі менеджера-професіонала системно не вивчена і потребує подальшої розробки. Така увага спричинена практичним використанням як з метою становлення конкретного професіонала, так і з метою формування й розвитку освітньо-фахового потенціалу персоналу підприємства в цілому; обґрунтування актуальності застосування андрагогічних, акмеологічних та когнітивних технологій, які враховували б здібності працівника і давали можливість управляти його розвитком.

Нагальність проблеми дослідження, теоретична та практична значимість, недостатній розгляд науковцями дозволили обрати за мету обґрунтування структури андрагогічних, акмеологічних та когнітивних технологій навчання, необхідних для розвитку професійної компетентності персоналу.

Об'єктом дослідження є професійна компетентність управлінського персоналу, предметом – уточнення структури сучасних технологій її формування і розвитку.

Сьогодення вимагає формувати таку систему відносин між співробітниками, яка стимулювали б їх до взаємообміну знаннями і досвідом, створення атмосфери соціального партнерства, мінімізації витрат на кадрове забезпечення високопрофесійними фахівцями. Такі можливості можна сформувати шляхом упровадження в роботу з персоналом принципів андрагогіки, акмеології та когнітології.

В основу розвитку андрагогіки, акмеології та когнітології закладено міждисциплінарний підхід, що передбачає їх розгляд поряд з ініціативією та креативією як теорій про працю. При цьому акценти переносяться на інтелектуальні та творчі здібності працівника до праці, розроблення механізмів управління ними в рамках як окремих наук, так і на певному запозиченні знань з інших дисциплін.

Міждисциплінарний підхід можна представити взаємозв'язком основних категорій, які лежать в основі розвитку професійної компетентності управлінського персоналу підприємства (рисунок).



Рис. Взаємозв'язок основних категорій, які лежать в основі розвитку професійної компетентності управлінського персоналу [1]



Вектор формування освіти персоналу задає стратегія підприємства. Якщо його керівництво обра-ло стратегію досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства через підвищення ком-петентності персоналу, варто враховувати його освітньо-фаховий потенціал. Основу його формування та розвитку закладено в принципах та технологіях навчання. Під технологією навчання розуміємо "систему науково обґрунтованих дій активних елементів (учасників) процесу навчання, здійснення яких з високим ступенем гарантії забезпечить досягнення поставлених цілей навчання" [2, с. 122]. Для успішного освоєння сучасних технологій навчання необхідно орієнтуватися на їх особливості, представлені в таблиці.

Таблиця

**Структура сучасних технологій навчання управлінського персоналу\***

<i>Технології навчання</i>		
<b>андрагогічні</b>	<b>акмеологічні</b>	<b>когнітивні</b>
<i>Мета і завдання</i>		
Оволодіння знаннями, навичка-ми, вміннями, особистісними яко-стями і ціннісними орієнтаціями, необхідними працівнику для до-сягнення високого рівня компе-тентності	Виявлення особистісного потенціалу працівників, націлених на прогреси-вний особистісно-професійний і поса-довий розвиток, підвищення професіо-налізму та самореалізації	Розвиток когнітивних здібностей пра-цівника, активізація внутрішньої уста-новки навчатися
<i>Способи визначення критичних характеристик системи освіти</i>		
Модерація, групова робота, дис-кусійні методи, ділові, організа-ційно-діяльнісні ігри та ін.	Ігрові, технології психоконсультавання, тренінгові технології, технологія осо-бистісно-орієнтованого навчання, ме-тод проєктів, самоаналіз, самооцінка, самозобов'язання та освітні технології рефлексії	Діалогічні методи, семінари-дискусії, проблемне навчання, когнітивне ін-струкутування, когнітивні карти, тре-нінг когнітивних навичок, когнітив-но-комунікаційний тренінг, інновацій-но-когнітивний тренінг
<i>Об'єкт впливу</i>		
Знання, вміння, навички, цін-нісні орієнтації	Особистісні зони розвитку працівника, показники його особистісно-профе-сійного розвитку і саморозвитку	Індивідуальні особливості сприйня-ття та обробки інформації, пізна-вальної діяльності людини
<i>Етапи досягнення мети</i>		
1. Визначення потреби в засво-єнні знань, умінь, навичок, цін-нісних орієнтацій. 2. Оцінка результату. 3. Корекція процесу навчання	1. Оцінка стану об'єкта дослідження (потреба в особистісному та професій-ному розвитку, самореалізації та ін.). 2. Прогнозування акме-орієнтованого розвитку. 3. Створення системи акмеологічного супроводу	1. Діагностика типу особистості, її когні-тивного та навчального стилю. 2. Прогнозування когнітивного роз-витку. 3. Створення системи когнітивних тренінгів
<i>Способи прогнозування результатів</i>		
Психолого-андрагогічна діагностика	Акмеологічний моніторинг	Аудит знань

\*Уточнено та доповнено за роботами [2 – 7].

Спільними при розробці технологій навчання персоналу є особливості забезпечення технологічного процесу, а саме: високий рівень професійних, соціальних, побутових умов; застосування пояснювально-ілюстративних, програмованих та проблемних методів. А також система принципів, серед яких вчені виді-ляють: пріоритетність самостійного навчання; спільна діяльність того, хто вчиться, з колегами в викладача-ми; використання попереднього досвіду, знань, умінь, навичок; коригування застарілого досвіду і особи-стісних установок, які заважають освоєнню нових знань; індивідуальний підхід до навчання на основі особи-стісних потреб з урахуванням соціально-психологічних характеристик особистості; елективність, рефлєкти-вність, системність навчання; актуалізація результатів навчання; розвиток того, хто вчиться [2; 7].

Об'єктивні умови діяльності сучасного підприємства вимагають постійної уваги до професійної компетентності управлінського персоналу, адекватність якої потребам практики забезпечується підтрим-кою знань, умінь і навичок протягом активного періоду трудового життя. Особливої уваги потребують ті освітні заходи, які забезпечують передбачення проблемних ситуацій та адекватне реагування на них. Оскільки знання, вміння та навички мають тенденцію до швидкого старіння, доцільно періодично уточню-вати структуру сучасних технологій навчання, що дозволяє своєчасно розробляти програми підтримки високого рівня компетентності управлінського працівника. Практична результативність освіти управ-лінського персоналу забезпечується використанням принципів андрагогіки, акмеології, когнітології.

**Література:** 1. Кирсанов К. А. Теория труда : учебное пособие / К. А. Кирсанов. – М. : Изд. "Экзамен", 2003. – 416 с. 2. Змеев С. И. Андрагогика: основы теории, истории и технологии обучения взрослых : монография / С. И. Змеев. – М. : ПЕР СЭ, 2007. – 272 с. 3. Дороніна М. С. Когнітивна компетентність: діагностика, розви-ток / М. С. Дороніна, І. В. Литовченко // Вища школа. – 2010. – № 10. – С. 99–113. 4. Бершадский М. Е. Когнитив-ные образовательные технологии XXI века [Электронный ресурс] / М. Е. Бершадский. – Режим доступа : [http://www.bershadskiy.ru/index/disk\\_ quotehffektivnye\\_obrazovatelnye\\_tekhnologiiquote/0-23](http://www.bershadskiy.ru/index/disk_ quotehffektivnye_obrazovatelnye_tekhnologiiquote/0-23) 5. Ковалева Т. В. Акмео-логические технологии как средство формирования кадрового резерва на предприятии газодобывающей отрасли : автореферат на соискание учен. степени канд. психол. наук, спец. 19.00.13 – психология развития, акмеология (пси-хологические науки) / Т. В. Ковалева. – М., 2008. – 26 с. 6. Бабаев Д. Ю. Акмеологический мониторинг как средство обеспечения качества подготовки кадров управления : автореферат на соискание учен. степени канд. психол. наук : спец. 19.00.13 – психология развития, акмеология (психологические науки) / Д. Ю. Бабаев. – М. : 2007. – 26 с. 7. Гонтарева И. В. Интерактивные методы обучения при воспроизводстве человеческого капитала / И. В. Гонтарева // Економіка розвитку. – 2007. – № 4(44). – С. 23–26.

## УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

*Анотація. Розглянуто основні підходи до управління витратами підприємства, обґрунтовано доцільність використання процесного підходу до управління витратами, визначено місце процесу управління витратами у системі управління підприємством.*

*Анотація. Рассмотрены основные подходы к управлению расходами предприятия, обоснована целесообразность использования процессного подхода к управлению расходами, определено место процесса управления расходами в системе управления предприятием.*

*Annotation. The basic approaches to cost management company are considered, the expediency of using process approach to cost management are justified, the place of cost management in the enterprise management system is determined.*

*Ключові слова: управління витратами, процесний підхід, процес управління витратами.*

Стабільність і розвиток будь-якого суб'єкта підприємництва в умовах конкурентного ринку знаходяться у прямій залежності від ефективності управління його витратами. Рівень останніх є не тільки ключовим показником оцінки роботи кожного конкретного підприємства, але й народного господарства в цілому. Тому на сьогодні, коли національна економіка знаходиться у досить важкому стані, дослідження питань управління витратами промислового підприємства є вкрай актуальним.

Проблеми управління витратами підприємств досліджувалися у працях багатьох вчених, серед яких Пилипенко А. А., Череп А. В., Ясінська А. І., Данилюк М. О., Лещій В. Р., Партин Г. О., Лебедев В. Г., Цимбалюк Л. Г. [1 – 7] та інші. Але, незважаючи на досить значну кількість наукових розробок, залишається низка невирішених проблем, що суттєво знижує ефективність управління витратами суб'єктів господарювання.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності використання процесного підходу до управління витратами, а також визначення місця процесу управління витратами у системі управління підприємством.

Для виділення основних підходів до управління витратами автором було проведено дослідження визначень сутності поняття "управління витратами" у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених (таблиця).

Таблиця

**Визначення економічної сутності поняття "управління витратами"**

Автор, визначення поняття
Пилипенко А. А.: "Управління витратами – система принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень, заснована на використанні об'єктивних економічних законів відносно формування й регулювання витрат, забезпечення ефективного використання ресурсів і капіталу підприємства в різних видах його діяльності відповідно до стратегічних та поточних цілей розвитку" [1, с. 136]
Покропивний С. Ф.: "Управління витратами – процес цілеспрямованого формування витрат щодо їх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження" [8, с. 408]
Череп А. В.: "Управління витратами дозволяє надати узагальнюючу оцінку ефективності використання ресурсів і визначити резерви збільшення прибутку та зниження ціни одиниці продукції [2, с. 19]; в процесі управління витратами основна увага зосереджується на мінімізації їх загального обсягу" [2, с. 18]
Турило А. М.: "Управління витратами – процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат підприємства" [9, с. 19]
Лебедев В. Г.: "Управління затратами – виконання всього комплексу функцій управлінського циклу, які направлені на підвищення ефективності використання виробничих ресурсів на підприємстві" [6, с. 13]
Цимбалюк Л. Г.: "Управління витратами виробництва – динамічний процес безупинних взаємозалежних дій з прогнозування, планування, організації, нормування, мотивації, обліку, калькулювання витрат, контролю та аналізу, координації, а також регулювання відповідних чинників виробництва" [7, с. 21]
Грещак М. Г., Коцюба О. С.: "Управління витратами – взаємопов'язаний комплекс робіт, які формують коригуючі впливи на процес здійснення витрат під час господарської діяльності підприємства, спрямовані на досягнення оптимального рівня (в межах допустимих відхилень) витрат в усіх підсистемах підприємства за виконання в них будь-яких робіт" [10, с. 26]
Ясінська А. І.: "Системно-орієнтоване управління витратами – це управління, за якого здійснення витрат розглядається як система і яке ґрунтується на неперервному дослідженні та удосконаленні елементів цієї системи, взаємозв'язків між ними і зовнішнім середовищем, механізмів перетворення вхідних ресурсів на вихідний результат" [3, с. 8]
Данилюк М. О., Лещій В. Р.: "Процесно-орієнтоване управління витратами (АВС/М) – комплексна методологія управління витратами підприємства на основі інформації поопераційного обліку, яка опирається саме на бізнес-процеси і взаємодію операцій у їх структурі для досягнення максимального задоволення кінцевого споживача" [4, с. 36]
Партин Г. О.: "Управління витратами – це система цілеспрямованого впливу на склад, структуру і поведінку витрат та їх чинники на всіх етапах формування і розподілу витрат, що ґрунтується на використанні об'єктивних економічних законів і функцій менеджменту, задля підвищення ефективності діяльності підприємства на основі оптимізації рівня витрат, забезпечення його конкурентоспроможності на ринку та досягнення стратегічної мети і поточних завдань його розвитку" [5, с. 32]



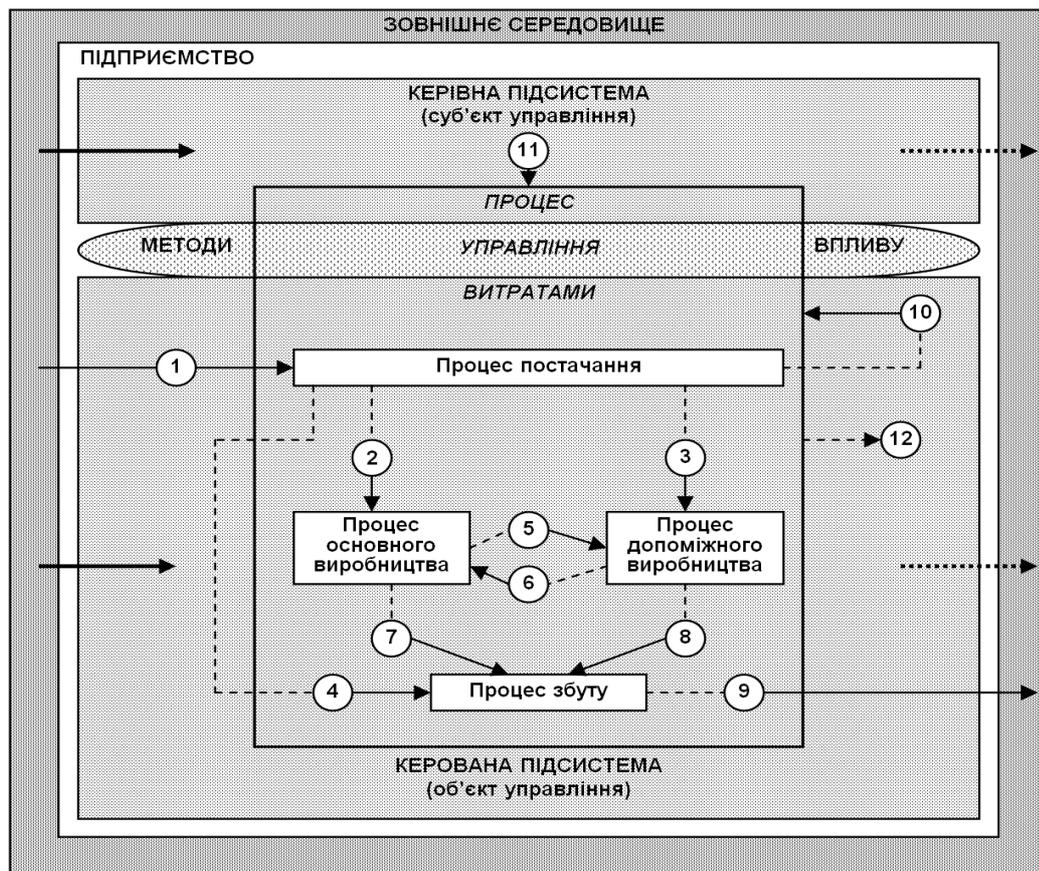
У результаті аналізу було встановлено, що здебільшого в управлінні витратами використовують такі підходи: процесний [2; 4; 7; 8; 9] та системний [1; 3; 5; 10].

Однак управління витратами на засадах системного підходу має окремі недоліки. Серед них можна виділити наступні: неможливість чіткого визначення меж системи (тобто достеменно невідомо, звідки саме починаються і де саме закінчуються межі системи управління витратами), неможливість визначити ефективність та важливість кожного елемента (підсистеми) в рамках системи управління витратами, а також ігнорування принципів самоорганізації та можливостей ускладнення системи внаслідок появи внутрішніх конфліктів.

У той же час процесний підхід до управління витратами є більш комплексним та гнучким, тому що поєднує у собі як елементи системного, так і елементи функціонального підходів.

На основі аналізу літературних джерел [1 – 10] автором було встановлено, що управління витратами – це динамічний процес взаємозалежних управлінських дій відносно формування й регулювання витрат, метою якого є досягнення запланованого економічного результату діяльності підприємства.

Для застосування процесного підходу до управління витратами, перш за все, необхідно визначити місце даного процесу у загальній системі управління підприємством (рисунок).



Умовні позначення:

- входи системи управління підприємством;
- .....→ виходи системи управління підприємством;
- вхід процесу;
- - - - -→ вихід процесу;

Ⓝ ресурси (результат) процесу,  
де **n** – це порядковий номер ресурсу (результату) процесу;

1 – ресурси (матеріальні, фінансові, інформаційні, роботи та послуги різного характеру, які надходять від контрагентів до основних процесів);

2, 3, 4, 10 – результат процесу постачання – задоволення матеріально-технічних потреб відповідно процесів основного виробництва, допоміжного виробництва, збуту та управління витратами;

5, 7 – результати процесу основного виробництва – готова продукція та послуги виробничого характеру, що надаються споживачам;

6, 8 – результат процесу допоміжного виробництва – продукти (інструменти, тепло, електроенергія, вода і т. ін.), а також послуги, що надаються споживачам;

9 – результат процесу збуту – реалізовані готова продукція, товари, роботи, послуги;

11 – ресурси (інформаційні) у вигляді визначеної мети та завдань процесу управління витратами;

12 – результат процесу управління витратами – досягнення запланованого економічного результату діяльності підприємства.

Рис. Процес управління витратами у системі управління підприємством

Процес управління витратами, як і будь-який інший, складається із певної сукупності взаємопов'язаних дій, які можуть бути поєднані у визначені етапи.



Таким чином, можна зробити висновок, що у межах системи управління підприємством процес управління витратами проходить такі етапи – у межах керівної підсистеми: 1) установлення бажаної мети управління витратами (виходу процесу); 2) визначення необхідних для протікання процесу ресурсів (входу процесу); 3) обрання методів аналізу та регулювання основних процесів діяльності підприємства для досягнення запланованих результатів; 4) оцінка ефективності використання методів впливу; у межах керованої підсистеми; 5) аналіз ефективності функціонування основних процесів діяльності підприємства з позиції їх відповідності бажаній меті управління витратами та, з потреби, їх регулювання завдяки використанню відповідних методів впливу.

Серед виділених під час дослідження підходів до управління витратами найбільш прийнятний, на думку автора, процесний.

У результаті проведеного аналізу визначено місце процесу управління витратами у системі управління підприємством. Це надасть можливість менеджерам комплексно впливати на об'єкт управління, яким у даному випадку буде виступати не стільки рівень витрат, скільки саме процеси їх формування. Таким чином, використання переваг процесного підходу дозволить не тільки підвищити ефективність управління витратами підприємства, але й усієї діяльності в цілому.

**Література:** 1. Пилипенко А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства : наукове видання / А. А. Пилипенко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 276 с. 2. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання : монографія. Ч. 1 / А. В. Череп. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 364 с. 3. Ясінська А. І. Системно-орієнтоване управління витратами машинобудівного підприємства : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук: 08.00.04 / А. І. Ясінська // Нац. ун-т "Львівська політехніка". – Львів, 2010. – 26 с. 4. Данилюк М. О. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами / М. О. Данилюк, В. Р. Лешій. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2002. – 242 с. 5. Партин Г. О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій : монографія / Г. О. Партин. – К. : УБС НБУ, 2008. – 219 с. 6. Лебедев В. Г. Управление затратами на предприятии : учебное пособие / В. Г. Лебедев. – СПб. : Бизнес-пресса, 2003. – 255 с. 7. Цимбалюк Л. Г. Формування та управління витратами виробництва / Л. Г. Цимбалюк. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 240 с. 8. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с. 9. Турило А. М. Управління витратами підприємства : навч. посібн. / А. М. Турило. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 118 с. 10. Грещак М. Г. Управління витратами : навч.-метод. посібн. для самост. вивч. дисц. / М. Г. Грещак, О. С. Коцюба. – К. : КНЕУ, 2002. – 131 с.

УДК [005.96:005.915]:005.934

**Лобазов С. М.**

## ПРОБЛЕМА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто підходи зарубіжних і вітчизняних вчених до визначення поняття "кадрова безпека", запропоновано авторське визначення цього поняття в системі економічної безпеки підприємства в умовах глобалізації.*

*Аннотация. Рассмотрены подходы зарубежных и отечественных ученых к определению понятия "кадровая безопасность", предложено авторское определение этого понятия в системе экономической безопасности предприятия в условиях глобализации.*

*Annotation. The approaches of foreign and domestic scientists in determination of concept "personnel safety" are considered, the author's determination of this concept in the system of economic security enterprise in the conditions of globalization is offered.*

*Ключові слова: кадрова безпека, інтелектуалізація, кадрова робота.*

На сучасному етапі розвитку економічних відносин кадрова безпека займає головне місце серед інших елементів системи безпеки, оскільки включає весь комплекс заходів, спрямованих на запобігання й усунення ризиків і загроз, а також негативних для економічного стану підприємства наслідків, пов'язаних з роботою й поведінням персоналу, його інтелектуальним потенціалом, трудовими відносинами в цілому. Незважаючи на існування значної кількості досліджень у соціальній та економічній сферах життєдіяльності, багато питань, пов'язаних з оцінкою та розвитком кадрової безпеки, формуванням її складових з теоретичної та практичної точок зору, є недостатньо обґрунтованими.

Метою роботи є розвиток теоретичних основ системи економічної безпеки підприємства за рахунок удосконалення кадрової безпеки промислових підприємств на основі аналізу наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених.

Теоретичні основи кадрової безпеки розглядаються в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів різних напрямів економічної науки. Вагомий внесок у вивчення проблем теорії та практики кадрової безпеки зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, такі, як: Бородін І. А. [1], Швець Н. К. [2],



Петров М. І. [3], Іващенко Г. В. [4], Чумарін І. Г. [5], Клебанова Т. С., Черняк О. І., Кизим М. О., Геєць В. М. [6], Кібанов О. Я. [7] та ін.

Вивчення теоретичних та практичних досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених дає змогу зробити висновок про недостатню розробленість питань аналізу кадрової безпеки. Вирішення питань кадрової безпеки обмежується упровадженням жорсткого контролю персоналу, відсутністю єдності у виборі показників, що комплексно характеризують рівень кадрової безпеки та його впливу на ефективність діяльності організації, не приділяється належна увага формуванню системи кадрової безпеки організації та її розвитку.

Перехід від інтелектуального етапу до сучасного й до усвідомлення необхідності кадрової безпеки, за словами Бородіна І. А., був викликаний "...тенденціями до їхньої інтелектуалізації, проявився, перш за все, у створенні інформаційно-аналітичних підрозділів, підрозділів економічної, інформаційної й соціальної безпеки" [1].

На даний момент більшість вчених підтримують поняття терміна "безпека", викладеному в ст. 1 Закону "Про безпеку" № 2446-1 від 5 березня 1992 року: "Безпека – це стан захищеності життя важливих інтересів особистості, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз". Відповідно до цих поглядів Швець Н. К. розуміє кадрову безпеку організації як стан захищеності організації від ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом [2].

Інше визначення поняття "безпека", підтримуване Іващенко Г. В., ґрунтується на тому, що безпека не є яким-небудь станом, як стверджується у наведеному вище підході [3]. Захистити себе – значить створити умови, якими можна управляти і у яких можливе управління, можливо здійснювати свою діяльність. Звідси, за словами Іващенко Г. В., йде висновок: "Безпека – не є станом захищеності інтересів суб'єкта, безпека взагалі не є будь-чим станом. Безпека – це умови існування суб'єкта, що ним контролюються. Безпека, в загальному вигляді, – це специфічна сукупність умов діяльності". Дане визначення можна назвати динамічним.

Згідно з Петровим М. І., кадрова безпека – це таке положення організації як соціальної спільності й індивіда в ній, при якому вплив на них з боку природного, економічного й соціального середовища, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди [4].

Визначення процесуального типу на вів Чумарін І. Г.: "Кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому [5]. Даний погляд має на увазі кадрову безпеку як процес, тобто сукупність певних етапів, що дозволяє при вивченні цього явища аналізувати дану діяльність як взаємозалежний ланцюг елементів, а також формалізувати теоретичні моделі, будувати алгоритми в руслі наук про раціональну дію.

Визначення телеологічного типу дала Черняк О. І.: "Кадрова безпека – сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправних дій або сприяння їм з боку персоналу підприємства". Сильна сторона такого визначення полягає у формулюванні мети кадрової безпеки, однак недостатньо добре проглядається специфіка розглянутого явища. Крім того, дане визначення обмежує негативні впливи з боку персоналу тільки протиправними діями, що дозволяє говорити про таке розуміння як про вузьке. Орієнтація на запобігання загроз дозволяє говорити про такий підхід як про превентивний.

Геєць В. М. розуміє під кадровою безпекою правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом. Такий підхід є досить обмеженим, оскільки швидше є функціями кадрової безпеки або її завданнями.

Кизим М. О. вважає, що кадрова безпека – стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних з її кадровою складовою [6].

Найбільш повне визначення надав Кібанов А. Я.: "Кадрова безпека – це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму за обробки цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального й високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації" [7].

На думку автора, кадрова безпека становить діяльність зі створення умов організації для її стабільного функціонування й розвитку, при яких забезпечується гарантована законодавством захищеність інтересів, власників та самого персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз. Вона є синтетичною категорією: економічної теорії, теорії управління персоналом, економіки праці, соціології та політології.

Таким чином, узагальнення понять кадрової безпеки на підприємстві розширює понятійно-категоріальний апарат щодо соціально-економічної безпеки підприємства, спрощує діагностику та аналіз механізму забезпечення безпеки, сприяє більш ефективному управлінню персоналом у системі економічної безпеки.

---

**Література:** 1. Бородин И. А. Психология корпоративной безопасности / И. А. Бородин. – М.: Высшая школа психологии, 2004. – 159 с. 2. Швець Н. К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або Як перемогти зловживання персоналу / Н. К. Швець // Персонал. – 2006. – № 5. – С. 31–36. 3. Іващенко Г. В. О понятіи "безопасность" / Г. В. Іващенко // Теоретический журнал, Credo. – 2000. – № 24. – С. 16–17. 4. Петров М. І. Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору / М. І. Петров // Менеджер. – 2002. – № 1(17). – С. 67–71. 5. Чумарін І. Г. Что такое кадровая безопасность компании / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2003. – № 2. – С. 25–32. 6. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія / Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С. та ін.; за ред. Гейця В. М. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 240 с. 7. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.

## СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто сутність, особливості та значущість діагностики системи маркетингу для функціонування та розвитку підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрено сущность, особенности и значимость диагностики системы маркетинга для функционирования и развития предприятия.*

*Annotation. Essence, features and meaningfulness of diagnostics for the marketing system for functioning and development of an enterprise is considered.*

*Ключові слова: система маркетингу, аналіз, діагностика, підприємство.*

Сучасний стан ринку характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі, наявністю великої кількості конкурентів, мінливістю платоспроможного попиту, підвищенням невизначеності та ризику. Отже, для досягнення визначених цілей підприємству необхідно постійно відслідковувати і реагувати на зміни середовища та оцінювати ефективність діяльності з метою збереження позицій на ринку і забезпечення конкурентних переваг. У цьому процесі особливе місце займає система маркетингу як забезпечуюча підсистема підприємства.

Поліпшення й удосконалення маркетингової діяльності на підприємстві потребує своєчасного оцінювання її ефективності, що є одним з критеріїв конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з цим актуальною є проблема удосконалення методів та інструментів контролю й оцінки ефективності функціонування системи маркетингу підприємства (СМП).

Одним із основних методів, що дозволяє визначити ефективність використання елементів системи маркетингу, є діагностика. Необхідність потребує застосування даного методу на усіх стадіях управлінського процесу, а саме [1]:

попереднє вивчення та дослідження господарських явищ і процесів;

аналіз реального стану процесу розвитку елементів системи маркетингу;

вибір напрямів розвитку підприємства;

оцінка відповідності економічного ефекту від проведення конкретних маркетингових заходів витратам на його здійснення;

узагальнення результатів діагностики та обґрунтування управлінських рішень.

Питання організації діагностики маркетингової діяльності розглядаються у роботах вчених та фахівців: Ф. Котлера, В. Хруцького, А. Ковальова, Н. Данилочкіної, М. Глазова, В. Дубницького, О. Шапран та інших. Однак у їх працях елементи діагностики системи маркетингу досліджуються відособлено, без урахування їхніх взаємозв'язків і взаємозалежностей, тобто обмежуються розглядом шляхів збору та інтерпретації даних, що отримані в результаті діагностики. І, насамперед, не досліджено сутнісні особливості діагностики маркетингової діяльності та методичні аспекти механізму її реалізації.

Аналіз робіт [1 – 3], у яких розглядається діагностика маркетингової діяльності підприємства, дозволив виявити, що вона є однією з найбільш неоднозначно трактованих в економічній літературі. Підтверджується це насамперед тим, що не існує єдиної позиції, методики щодо побудови та функціонування системи маркетингового управління як серед зарубіжних, так і серед вітчизняних спеціалістів [1].

На думку автора, діагностика системи маркетингу підприємств – це процес, його організація щодо конкретного суб'єкта господарювання, яка здійснюється за допомогою різних аналітичних процедур з урахуванням специфіки виробництва, що дозволяє визначити стан і рівень реалізації функцій системи маркетингу, а також спосіб виявлення проблем і визначення напрямів їхнього розв'язання (рис. 1).

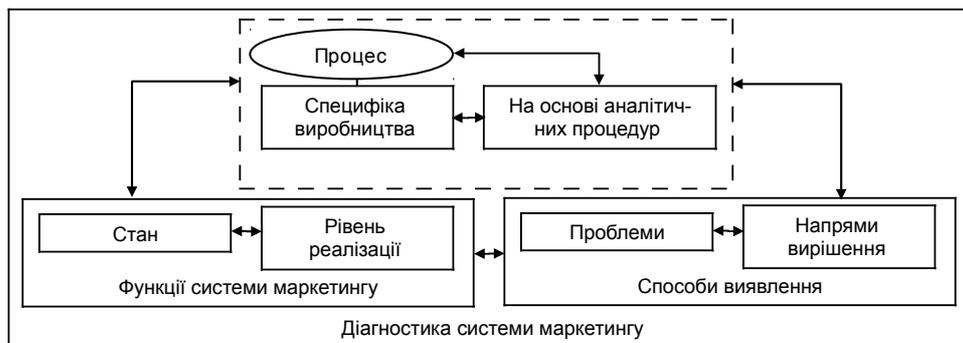


Рис. 1. Сутність діагностики системи маркетингу підприємства



Узагальненням точок зору авторів [1; 2] була визначена мета діагностики як отримання узагальненої оцінки щодо стану елементів системи маркетингу в їх динаміці, виділення і обґрунтування на цій основі напрямів поліпшення цього стану в перспективі. І тому, на думку автора, діагностику необхідно розглядати як аналітичний етап процесу управління системою маркетингу, який повинен здійснюватися перед прийняттям будь-якого управлінського рішення і який є самостійним напрямом дослідження зі своїми специфічними прийомами, елементами, засобами, методами та інструментами.

Порівняно з іншими методами оцінки ефективності функціонування системи маркетингу діагностика має певні відмінності, що були виявлені (рис. 2) на основі аналізу та узагальнення [1 – 3].

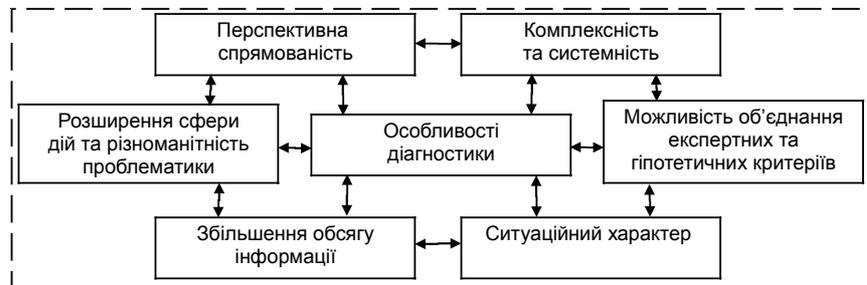


Рис. 2. Відмінності діагностики для оцінки функціонування системи маркетингу підприємства

Наведені особливості процесу діагностики обґрунтовують доцільність застосування даного методу аналізу щодо оцінки ефективності функціонування системи маркетингу підприємства. Діагностика дозволяє визначити внутрішні можливості, сильні та слабкі сторони господарської діяльності підприємства, а також виявити резерви перспективного розвитку щодо усіх елементів системи маркетингу.

Підприємства в рамках ринкової трансформації промислового комплексу України мають потреби в діагностиці СМП як у випадку передбачуваних стратегічних перетворень, так і в повсякденній діяльності, оскільки стан підприємства необхідно контролювати постійно. Навіть у випадку, коли ситуація на підприємстві є задовільною, діагностика відіграє значну роль, тому що в умовах ринкової трансформації і сучасної жорсткої конкуренції досить складно зберегти завойовані ринкові позиції. Необхідно постійно відстежувати основні показники, що характеризують саме маркетингову діяльність, щоб не допустити їхнього погіршення у майбутньому [2].

На основі визначеної мети діагностики, розглянутої вище, та аналізу літературних джерел [1; 4; 5] було виділено завдання діагностики щодо маркетингової діяльності (рис. 3).

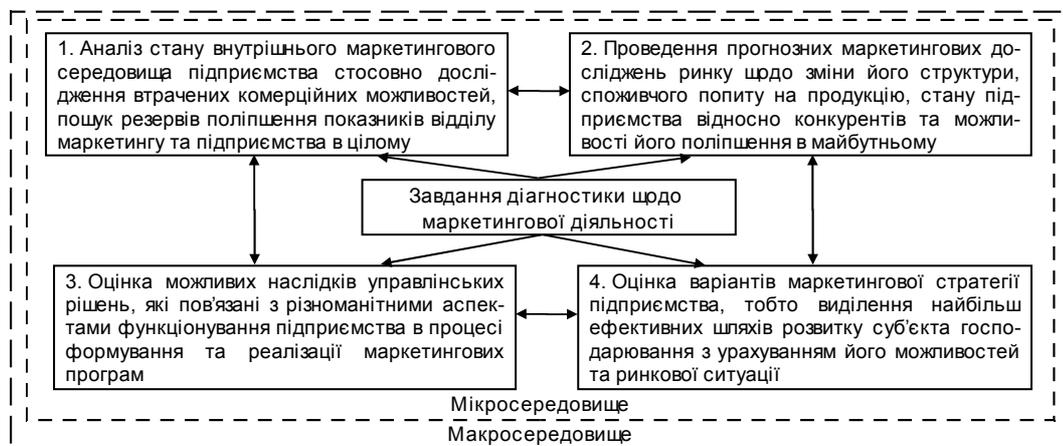


Рис. 3. Завдання діагностики щодо маркетингової діяльності підприємства

Розкриття сутності системи маркетингу підприємства та її першочергові завдання потребують проведення та обґрунтування відбору методів, засобів, прийомів для здійснення наміченого. Формування відповідного арсеналу для проведення діагностики системи маркетингу підприємства потребує досить серйозного дослідження з урахуванням специфіки, особливостей як самого підприємства, так і його галузевої спрямованості, що і буде наступним етапом дослідження.

**Література:** 1. Шапран О. Є. Сучасні проблеми діагностики маркетингової діяльності підприємства / О. Є. Шапран // Вісник Хмельницького національного університету. – 2006. – № 6. – Т. 3. – С. 131–135. 2. Дубницький В. І. Методичний підхід до процедури діагностування комплексу маркетингу промислового підприємства / В. І. Дубницький, О. Ю. Тімарцев // Вісник Донецького університету економіки та права. Серія "Економіка та управління". – 2007. – № 2. – С. 182–188. 3. Шапран О. Є. Використання функціональної діагностики щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств / О. Є. Шапран // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Дала. – 2005. – № 2(84), Ч. 1. – С. 241–243. 4. Варганов А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология / А. С. Варганов. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 80 с. 5. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / А. Б. Бердникова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 215 с.

## ПАРАМЕТРИ ОЦІНКИ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ

*Анотація.* Висвітлено сутність терміна "лояльність споживачів". Визначено параметри оцінки лояльності споживачів.

*Аннотация.* Отражена сущность термина "лояльность потребителей". Определены параметры оценки лояльности потребителей.

*Annotation.* The essence of the term "customer loyalty" are considered. The parameters of evaluation of customer loyalty are identified.

*Ключові слова:* лояльність, програма лояльності, параметри оцінки лояльності споживачів.

Усе більше українських підприємств у практичній діяльності визнають необхідність установлення відносин зі споживачами як одного із найбільш ефективних методів залучення нових та утримання існуючих споживачів, тобто формування їх лояльності. Але незначна частка цих підприємств приділяє увагу оцінці лояльності споживачів до та після впровадження програм лояльності.

Проблемам формування лояльності споживачів велика увага приділяється західними експертами крупних підприємств. Значні результати з упровадження програм лояльності спонукали науковців досліджувати фактори впливу на формування лояльності споживачів у різних сферах діяльності, але актуальною проблемою наукових досліджень залишається визначення методичних підходів до оцінювання її результативності. Вивчення вітчизняної наукової літератури показало, що аспекти, пов'язані з оцінкою лояльності споживачів теж недостатньо висвітлені.

Основною метою даного дослідження є визначення сутності лояльності споживачів та необхідності її оцінки, виокремлення параметрів оцінки лояльності.

З метою залучення потенційних та збереження реальних споживачів, побудови довгострокових відносин з ними, підвищення їх задоволеності підприємством створюються програми лояльності.

Для формування успішної програми лояльності, а також для коригування існуючої, необхідно проводити оцінку лояльності споживачів.

Існує безліч визначень терміна "лояльність" [1 – 4]. Враховуючи існуючі точки зору щодо трактування поняття, на думку автора, лояльність споживачів – це ступінь нечутливості споживачів до дій конкурентів при наявності позитивного ставлення споживачів до підприємства та всього, що стосується його діяльності (товарів або послуг, що ним пропонуються, бренда/брендів підприємства, його іміджу, співробітників й ін.), яке виникає на емоційному рівні та викликане задоволенням вагомим для споживача параметрів вибору.

В Європі та США більшість великих і середніх підприємств здійснюють регулярний моніторинг лояльності споживачів у рамках проведення маркетингових досліджень [5]. В Україні така практика існує, але моніторинг лояльності споживачів можуть дозволити проводити тільки крупні підприємства (особливо враховуючи кризові процеси в економіці країни), які співпрацюють з дослідницькими компаніями в межах розробки для них маркетингових комунікаційних програм. Але як тільки така співпраця з агентством закінчується, власні представники відділів маркетингу та реклами не спроможні самостійно проводити такі дослідження, або рівень якості сформованої інформаційної бази недостатній для вироблення повноцінних рішень.

Оцінка загального рівня лояльності споживачів здійснюється за допомогою таких параметрів.

1. Емоційний вплив, або так звана перцепційна (емоційна) лояльність: оцінюються думки / відношення покупця (рис. 1). Інформаційною основою для оцінки даного критерію є результати проведення фокус-груп, або опитування споживачів.

Оцінку перцепційної лояльності необхідно здійснювати не менше двох разів на рік, опитуючи випадкову вибірку споживачів, учасників програми лояльності та контрольну групу. Отримані дані слід оцінювати, вимірюючи ступінь, з яким програма лояльності змінює ставлення споживачів до підприємства, товарів або послуг, що пропонуються.

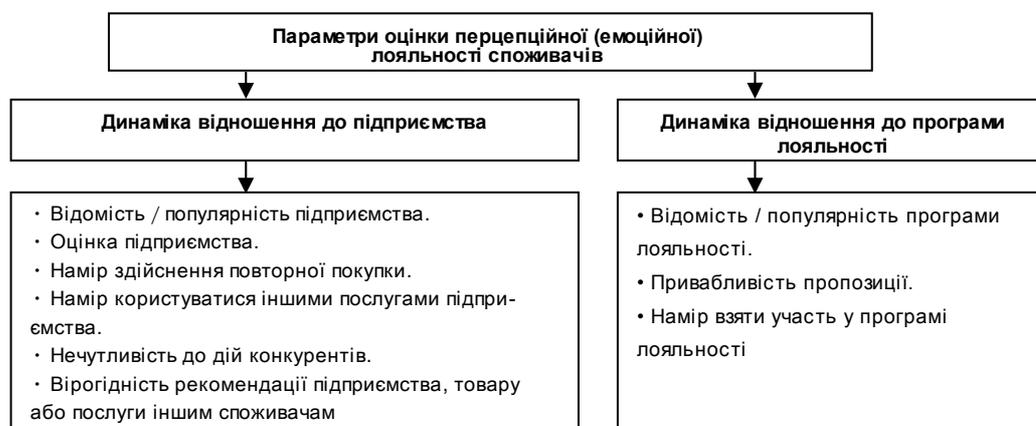


Рис. 1. Параметри оцінки перцепційної (емоційної) лояльності споживачів



2. Поведінковий вплив, або транзакційна (поведінкова) лояльність: основою для оцінювання даного параметра є наміри або результат акту купівлі споживачем товарів, послуг (рис. 2). Оцінка відношення споживачів до підприємства сприяє кращому розумінню потреб споживачів, стимулюванню їх до здійснення повторних покупок, рекомендуванню підприємства іншим споживачам та побудові довгострокових відносин між підприємством і споживачами.

Аналіз відношення споживачів до програми лояльності допомагає визначити її переваги та недоліки, вдосконалити її відповідно до потреб і бажань цільової аудиторії.

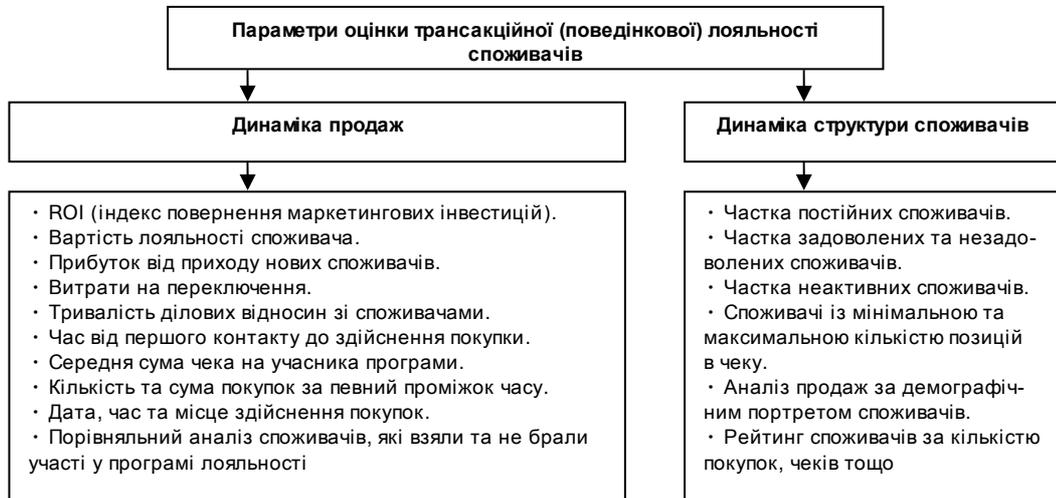


Рис. 2. Параметри оцінки транзакційної (поведінкової) лояльності споживачів

Дослідження поведінки споживачів вимагає порівняння критеріїв, визначених на рис. 2, між учасниками програми лояльності та випадковою контрольною групою споживачів, які не брали участі у програмі, й дозволяє визначати і прогнозувати втрати серед споживачів.

3. Комплексний вплив, або комплексна лояльність: оцінюється емоційна та поведінкова лояльність [6].

Отримавши дані за цими критеріями оцінки лояльності, можна починати створювати програму лояльності. Зібравши ці дані за два або більше періоди, можна провести порівняльну оцінку з кожного критерію, за групами критеріїв та в цілому, а також внести відповідні правки в діючу програму лояльності. Оцінка лояльності споживачів дозволяє створювати ефективні програми лояльності та визначати їх ефективність.

**Література:** 1. Сыроева С. Как воспитать лояльность покупателей / С. Сыроева, А. Нейман // Маркетолог. – 2004. – № 1(51). – С. 30–35. 2. Пархасва Н. В. Рівень задоволеності споживачів та лояльність як складові успішного бізнесу торговельних підприємств / Н. В. Пархасва // Вісник ДонДУЕТ. – 2007. – № 3. – С. 92–97. 3. Фролов И. Р. Корпоративная политика лояльности (на примере рынка потребительских товаров) / И. Р. Фролов // Маркетинговые коммуникации. – 2007. – № 2(38). – С. 76–90. 4. Бутенко Н. В. Маркетинг : підручник / Н. В. Бутенко. – К. : Атіка, 2006. – 300 с. 5. Цысарь А. Лояльность покупателей: измерение и управление [Электронный ресурс] / А. Цысарь // CRM-expert. – Режим доступа : <http://www.crm-expert.com.ua/article.php?id=75>. 6. Широценская И. П. Основные понятия и методы измерения лояльности [Электронный ресурс] / И. П. Широценская // Журнал "Маркетинг в России и за рубежом". – Режим доступа : <http://www.mavvz.ru/articles/2004/2/88.html>. 7. Чурочкин В. Оценка лояльности клиентов: основные критерии [Электронный ресурс] / В. Чурочкин // Лояльность клиентов. Менеджмент в сфере продаж. – Режим доступа : [http://cloyalty.info/loyalty\\_articles.html?id=28](http://cloyalty.info/loyalty_articles.html?id=28).

**Коюда В. О.**

УДК 005.53

## ЯКІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

*Анотація. Досліджено взаємозв'язок і взаємозалежність якості й ефективності управлінських рішень (УР) за стадіями процесу їх розробки, прийняття і реалізації. Запропоновано теоретико-методологічні підходи до цього процесу системи антикризового управління підприємством на основі якісного підходу.*

*Анотация. Исследовано взаимосвязь и взаимозависимость качества и эффективности управленческих решений (УР) по стадиям процесса их разработки, принятия и реализации. Предложены теоретико-методологические подходы этого процесса системы антикризисного управления предприятием на основе качественного подхода.*

© Коюда В. О., 2011

*Annotation. Intercommunication and interdependence of quality and efficiency of administrative decisions (AD) after the stages of their development, acceptance and realization process are investigated. The theoretical-methodological fitting for the process of development and realization AD of the anticrisis management system by an enterprise on the basis of quality approach is offered.*

*Ключові слова: управлінські рішення, якість, ефективність, розробка, реалізація, система антикризового управління.*

В умовах економічної кризи для будь-якого підприємства головним залишається подолання бар'єрів і перепон для забезпечення його життєдіяльності. У таких складних умовах саме розробка, прийняття та реалізація управлінських рішень системи антикризового управління підприємства потребує особливої уваги з боку керівництва. Від обґрунтованої розробки, вимог щодо якості й ефективності управлінських рішень значною мірою залежать результати діяльності підприємства та потенційна можливість його подальшого розвитку.

Дослідженням щодо управлінських рішень підприємства займаються такі вітчизняні та закордонні вчені й фахівці: Д. Дерлоу, Пітер Ф. Друкер, В. Василенко, Н. Картохіна, Е. Коротков, Є. Лепа, В. Пономаренко, В. Репін, В. Ситник, В. Трояновський, Р. Фатхутдінов та ін. Роботи вміщують питання розробки, прийняття та реалізації цих рішень і разом з тим слід відмітити про недостатність уваги щодо розгляду взаємозв'язку та впливу якості управлінських рішень на їх ефективність в умовах кризи, що й обумовило обрання цієї теми дослідження.

Мета статті – це виявлення взаємозв'язку та взаємозалежності якості й ефективності управлінських рішень системи антикризового управління підприємства.

На основі процесу прийняття управлінських рішень (УР) згідно з метою підприємства й усунення постійно виникаючих проблем здійснюється головна функція менеджменту – координація та регулювання діяльності суб'єкта господарювання в умовах впливу макро-, мезо- та мікросередовищ. І тому спочатку слід визначитися із сутністю УР (табл. 1).

Таблиця 1

#### Визначення управлінського рішення

№ п/п	Автори	Поняття
1	В. Пономаренко [1; 2]	Рішення – це об'єкт, на який спрямовані дії особи, що приймає рішення відносно вирішення проблеми і який має дуальний характер за змістом процесу його отримання та результатами, котрі можуть бути вимірні й оцінені за допомогою системи критеріїв оцінки їх ефективності
2	Пітер Ф. Друкер [3]	Рішення – це вибір оптимального варіанта з наявних альтернатив. В основі його лежить вибір між правильним чи неправильним. У найкращому разі рішення є вибором між "майже правильним" і "імовірно, неправильним", але набагато частіше рішення – це вибір між двома напрямками дій, правильність яких не можна довести
3	Н. Злобіна [4]	УР – це вибір оптимальної альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенцій з урахуванням факторів зовнішнього й внутрішнього середовищ організації та спрямований на досягнення цілей
4	В. Трояновський [5]	УР – це вибір, що повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені займаною ним посадою. Глобальною метою розробки й прийняття будь-якого УР є забезпечення реалізованого й найбільш ефективного варіанта до поставлених перед організацією цілей
5	Р. Фатхутдінов, Є. Бражко, А. Лівшиць [6 – 9]	УР – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування й вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту
6	Н. Карданська [10]	УР – це соціальний акт, який підготовлено на основі варіантного аналізу та прийнятої у встановленому порядку оцінки, що має директивне значення, містить постановку цілей й обґрунтування шляхів їх здійснення, організує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямована на досягнення вказаної мети
7	В. Репін, В. Єліферов [11]	УР – це процес вибору суб'єктом прийняття рішення на основі формалізації проблемної ситуації, акта складання сукупності альтернатив та критеріїв оцінки їх ефективного вирішення і визначення впливових факторів його реалізації з застосуванням методів контролю виконання й оцінки наслідків

На основі табл. 1 та авторських точок зору [1 – 5; 8 – 12] визначення управлінських рішень (УР) було виявлено головне у його сутності: об'єкт, на який спрямовані дії особи, що приймає рішення..., яке оцінюється на основі системи критеріїв та їх ефективності; вибір оптимальної альтернативи; забезпечення реалізованого й найбільш ефективного варіанта; результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування й вибору альтернативи; соціальний акт, який підготовлений на основі варіантного аналізу й оцінки; вибір суб'єктом УР на основі проблемної ситуації, оцінки ефективного їх вирішення.

Підприємство – це відкрита складна соціально-економічна система, яка функціонує в постійно мінливих умовах [13], насамперед в умовах кризи, і тому необхідно оперативно реагувати та вирішувати проблеми, що виникають, на основі економічного обґрунтування й оцінки ефективності. Усе це потребує у процесі підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень враховувати вплив різноманітних факторів макро-, мезо- та мікрорівнів на функціонування і розвиток підприємства.

Управлінські рішення приймаються у процесі управління. Для стратегічного управління антикризовою системою підприємства необхідно приймати раціональні рішення, які базуються на результатах фінансового, техніко-економічного, пофакторного аналізу тощо, для їх обґрунтування та оптимізації.



І тому слід розглянути параметри та умови забезпечення якості й ефективності УР [5; 8; 9; 14 – 17 та ін.]. Якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, які задовольняють конкретного споживача(ів) та забезпечують ефективність його реалізації. Розкриття сутності цієї проблеми потребує системного підходу [8; 9; 13 та ін.] до компонентів "чорної скриньки" щодо прийняття рішень (рис. 1).



Рис. 1. Компоненти "чорної скриньки" системного підходу до прийняття рішення

У процесі підготовки та реалізації УР виокремлюються такі стадії [5; 6; 8; 9; 12; 16; 17 та ін.]: підготовка рішення (1) – прийняття рішення (2) – реалізація рішення (3). У табл. 2 наведено зміст за стадіями процесу.

Таблиця 2

**Стадії процесу підготовки та реалізації УР**

№ п/п	Стадії	Зміст
1	Підготовка	<b>Аналіз:</b> ситуації на мікро-, мезо- та макрорівнях на основі пошуку, збору і обробки інформації та виявлення проблем, які потребують вирішення
2	Прийняття	<b>Розробка та оцінка:</b> альтернативних рішень та план дій на основі багатоваріантних розрахунків, відбір критеріїв оптимального рішення, вибір та прийняття оптимального рішення
3	Реалізація	<b>Конкретизація</b> рішень та доведення їх до виконавців, здійснення контролю за його виконанням. Корегування й оцінка результату від реалізації УР

Кожне управлінське рішення має конкретний результат і тому метою управлінської діяльності є знаходження форм, методів, способів та інструментів, тобто відповідного арсеналу, який би дозволив сприяти досягненню економічної ефективності на основі критеріїв. На підставі системного підходу, компонентів "чорної скриньки" та стадій процесу підготовки й реалізації УР рекомендується забезпечувати якість "входу – виходу" з урахуванням факторів впливу оточення, що, безумовно, позначиться на ефективності управлінських рішень.

Вхід системи – це кількісні та якісні параметри проблем, які необхідно аналізувати та обробляти для їх подальшого використання. Зовнішнє оточення – це фактори макро-, мезо- та мікрорівнів, які суттєво впливають на якість та ефективність УР. Вихід системи – це результат взаємодії, впливу входу, зовнішнього оточення на діяльність підприємства і відповідні рішення, які мають кількісну й якісну характеристики, ступінь адекватності та ймовірність реалізації і ризику досягнення передбаченого результату. Зворотний зв'язок характеризує рух інформації від споживачів до особи, яка приймає рішення, або від основного джерела інформації (особи) з розв'язання проблем. Цей зв'язок будується на взаємовпливі, взаємозалежності та взаємодії.

Складові "чорної скриньки" взаємопов'язані та взаємозалежні процесом "розробка – прийняття – реалізація" УР (рис. 2). І тому рекомендується проводити оцінку "входу – виходу", що є основою для розробки технології прийняття УР з урахуванням особливостей щодо стану економіки країни, регіону та підприємств (стан розвитку – депресія, криза, банкрутство і т. п.).

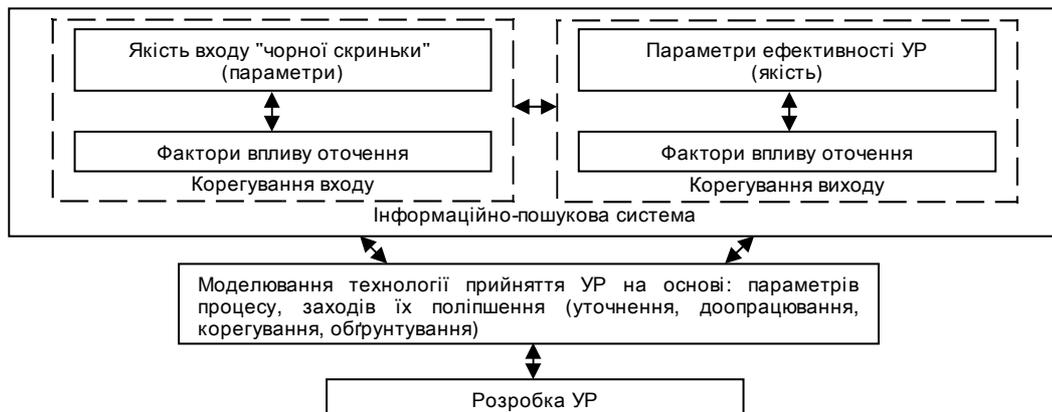


Рис. 2. Взаємозв'язок якості та ефективності УР

Вимоги до параметрів якості УР [5; 8; 9; 12; 17] такі: показник ентропії (кількісний розкид проблеми), який змінюється від 0 до 1; ступінь ризику в умовах невизначеності при прийнятті УР (облік максимальною мірою факторів ризику) [13; 18]; потенційна ймовірність реалізації УР за показниками: якість – витрати – строки; ступінь адекватності (або точність прогнозу; коефіцієнт апроксимації) теоретичної моделі фактичним даним, на основі якої вона буде розроблена.

Параметри якості та ефективності УР (це регламентовані параметри, обмеження, рамки, мінімальна припустима ефективність і т. п.) потребують детального аналізу оточення та визначення їх впливу на якість та ефективність УР. І тому рекомендується здійснювати якісну оцінку входу, впливу оточення та виходу, що і стане підґрунтям забезпечення якості УР та його ефективності.

Обґрунтування якості та ефективності УР залежить від дотримання, використання та врахування відповідних вимог (умов), основні з яких такі [6; 8; 9; 12; 14; 15; 18; 19 та ін.]: використання при розробці УР наукових підходів менеджменту; аналіз і дослідження впливу законодавчо-правової бази щодо забезпечення якості та ефективності УР; відбір кадрів (підготовка) та осіб, які приймають рішення; забезпечення якісною інформацією (вхід – оточення – вихід); формування ефективної системи розробки рішень; використання найбільш ефективних методів аналізу – прогнозу – моделювання – економічного обґрунтування кожного УР; структуризація проблеми та побудова дерева цілей; забезпечення порівнянності (співставлення) варіантів рішень; забезпечення багатоваріантності рішень (варіативність); економіко-правове забезпечення (обґрунтованість) рішення щодо їх прийняття та реалізації; наявність інформаційно-пошукової бази для розробки, прийняття та реалізації УР; розробка та функціонування системи відповідальності, мотивації, заохочення якісного та ефективного рішення; наявність ефективно діючого механізму розробки, прийняття та реалізації УР.

Підготовка до розробки УР потребує врахування основних економічних законів щодо: організації у статичній й динамічній (1) та функціонування суб'єкта (2) господарювання в ринкових умовах, і це такі закони: попиту – пропозиції; підвищення додаткових витрат – дохідності; ефект досвіду; економія часу; конкуренції; композиції; пропорційності; найменших (стійкості); онтогенезу; синергії; упорядкованості; єдності аналізу і синтезу; самозбереження. Окрім того, слід звернути особливу увагу на рекомендовані до використання наукові підходи для управлінських рішень. У табл. 3 наведена сутність цих підходів [5; 6; 8; 9; 12; 15; 17 та ін.].

Таблиця 3

Підходи до процесу розробки, прийняття та реалізації УР

№ п/п	Підходи	Сутність
1	Системний	це методологія дослідження об'єктів як систем із двох складових: зовнішнє оточення та внутрішня структура
2	Логічний	це методологія дослідження, яка побудована на принципах діалектичної та формальної логіки: об'єктивності, всебічності та історизму
3	Відтворювально-еволюційний	це орієнтир на постійне оновлення виробництва об'єкта для задоволення потреб конкретного ринку із найменшими сукупними витратами на одиницю корисного ефекту (порівняно з аналогом даного ринку)
4	Інноваційний	це орієнтація на активізацію інноваційної діяльності підприємства на основі розробки, впровадження інноваційних розробок у всіх сферах діяльності
5	Комплексний	це врахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціально-психологічних та інших аспектів управління і їх взаємозв'язок
6	Глобальний	це вирішення проблем із забезпечення конкурентоспроможності світового рівня (на основі системності, логічності, комплексності)
7	Інтеграційний	це використання досліджень та посилення взаємозв'язків: між підсистемами та їх компонентами; між стадіями життєвого циклу об'єкта; між рівнями управління по вертикалі (країна – регіон – підприємство – підрозділ); між суб'єктами управління (по горизонталі)
8	Віртуальний	це використання мережі Інтернет, стільникового зв'язку та інших засобів для формування, отримання, обробки та використання інформації
9	Маркетинговий	це спрямування підсистеми управління на споживача
10	Ексклюзивний	це використання суб'єктом виключного права на використання новинок (конкурентні переваги, нововведення і т. п.)
11	Функціональний	це підхід, побудований на ланцюжку розвитку об'єкта: потреби – функції – показники майбутнього об'єкта – зміна та формування структури системи
12	Процесний	це використання функцій управління на основі їх взаємозв'язку та взаємозалежності (стратегічний маркетинг – планування – організація процесів – облік і контроль – мотивація – регулювання на основі координації)
13	Структурний	це визначення значущості, пріоритетів серед факторів, методів, принципів та інших інструментів (їх сукупність) з метою встановлення раціональності співвідношення та підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів
14	Ситуаційний (варіативний)	це концентрація й визначення придатності (необхідності) різних параметрів та методів управління конкретної ситуації (місце, час)
15	Нормативний	це встановлення нормативів (обмежень) за усіма підсистемами
16	Оптимізаційний	це кількісна характеристика на основі взаємозалежності техніко-організаційних, економічно-фінансових показників та дії законів й законодавчо-нормативної бази тощо
17	Поведінковий	це забезпечення підвищення ефективності підприємства за рахунок ефективного використання кадрового потенціалу (особистості)
18	Директивний (адміністративний)	це регламентація функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, терміну, елементів системи менеджменту у нормативних актах
19	Діловий	це використання порозуміння на основі використання суб'єктивних (індивідуум, освіта, виховання і т. п.) та об'єктивних факторів (зовнішнє оточення). Цей підхід визначає якість, ефективність та перспективність діяльності особистості (людини), його культуру, професіоналізм, обов'язковість і т. п.



Правила поведінки суб'єкта управління в будь-якій сфері діяльності ґрунтуються на основі принципів управління об'єктами (функціями) системи забезпечення конкурентоспроможності (принципи: оцінки конкурентоспроможності; управління на усіх рівнях; раціоналізації структур; раціоналізації процесів; управління персоналом; ресурсозбереження; принципи якості). Принципи якості стосуються усіх стадій УР: підготовка до розробки – прийняття – реалізація. Виокремлені принципи управління якістю [5; 8; 9; 17; 18 та ін.] автором були скореговані і доповнені щодо особливостей системи антикризового управління підприємства: формування УР з урахуванням факторів оточення; взаємозв'язок цілей та ресурсів, їх збалансованість та пошук шляхів раціонального використання цих ресурсів згідно з визначеною метою; повнота обліку усіх ресурсних потреб (трудові, МТР, фінансові, інформаційні тощо); облік взаємодії факторів мезорівня (галузь – регіон); облік взаємозв'язків та взаємозалежності різних рівнів господарського керівництва; єдність натурального та вартісного вимірів обсягу виробництва, споживання, витрат; взаємозв'язок довгострокової стратегії та короткострокового планування (наслідки, ризики тощо) і формування необхідних дій; облік впливу УР на соціальне середовище та особистості; аналіз мотивів діяльності й інтересів різних соціальних груп; облік зовнішньоекономічних аспектів та визначення впливу; поєднання кількісного та якісного аналізу й оцінки; сумісництво об'єктивних та суб'єктивних оцінок; сполучення внутрішнього і зовнішнього оцінювання; постійність та етапність здійснювання оцінки якості, розвиток системи управління якістю.

Залежно від стану зовнішнього й внутрішнього оточень підприємства, виявлених проблем і потенційних можливостей суб'єкта вирішення цих проблем (у т. ч. наявності інформаційної бази, готовності тощо), необхідно обґрунтувати послідовність розробки, прийняття та реалізації УР на основі якісного підходу. Окрім того, слід враховувати циклічність розвитку економіки (фази – криза, підйом, стагнація, депресія), її вплив на діяльність суб'єкта та його результати. На рис. 3 запропоновано схему розробки та реалізації УР на підприємстві.

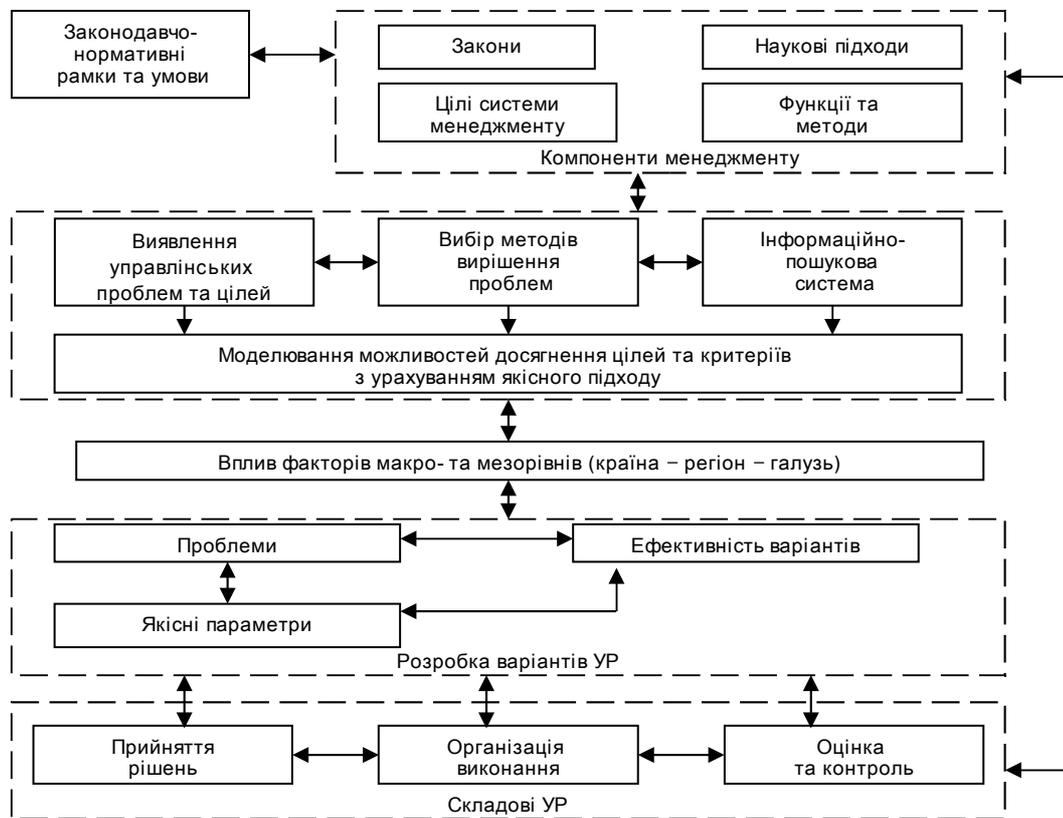


Рис. 3. Рекомендована схема розробки та реалізації УР

Узагальнені та систематизовані підходи до УР системи антикризового управління підприємства можуть бути рекомендовані до використання. Розглянуті підходи щодо підготовки розробки, прийняття та реалізації УР стануть основою для розробки методичних рекомендацій більш конкретного характеру залежно від фази економічного розвитку (кризи, депресії, стагнації і т. д.), потенційної можливості безпосередньо підприємства та його сприйнятливості до вирішення проблем, що виникають (готовність персоналу, кваліфікація тощо), і наявності арсеналу (системи якості, ефективності і відповідних інструментів тощо) здійснення цього процесу. І це стане наступним етапом дослідження.

**Література:** 1. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 323 с. 2. Пономаренко В. С. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід : наук. вид. / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, О. М. Беседовський. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – 238 с. 3. Друкер П. Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 548 с. 4. Злобина Н. В. Управленческие

решения : учебное пособие / Н. В. Злобина. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с. 5. Трояновский В. М. Разработка управленческих решений / В. М. Трояновский. – М. : РДП, 2003. – 357 с. 6. Бражко Е. И. Управленческие решения : учебн. пособ. / Е. И. Бражко, Г. В. Серебрякова, Э. А. Смирнов. – М. : Издательство РИОР, 2006. – 126 с. 7. Василенко В. О. Теория і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 420 с. 8. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 283 с. 9. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 448 с. 10. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения / Н. Л. Карданская. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 406 с. 11. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2004. – 408 с. 12. Лифшиц А. С. Управленческие решения : учебное пособие / А. С. Лифшиц. – М. : КНОРУС, 2009. – 248 с. 13. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою : монографія / за заг. ред. к. е. н., доц. В. О. Коюди. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 416 с. 14. Лепа Є. В. Система підтримки прийняття рішень : навч. посібн. для студ. екон. спец. ВНЗ III – IV рівнів акредитації / Лепа Євген Володимирович, Міхєєв Євген Константинович, Криницький Вадим Валерійович. – Херсонський економічно-правовий ін-т. – Херсон : ХМД, 2006. – 221 с. 15. Лепа Р. М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика / Р. М. Лепа, В. М. Тимохин. – Донецьк : ООО "Юго-Восток. ЛТД", 2004. – 262 с. 16. Саак А. Э. Разработка управленческого решения : учебник / А. Э. Саак, В. Н. Тюшняков. – СПб. : Питер, 2007. – 266 с. 17. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений : учебник для вузов / Э. А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 272 с. 18. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємства / В. О. Коюда // Бізнес Інформ. – 2011. – № 2. – С. 20–29. 19. Картохіна Н. В. Оцінка ефективності антикризових рішень [Електронний ресурс] / Н. В. Картохіна. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-4/Kartohina\\_408.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-4/Kartohina_408.htm). 20. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу ; пер. з англ. – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с. 21. Системи підтримки прийняття рішень / В. Ф. Ситник, О. С. Олексюк, В. М. Гужва та ін. – К. : Техніка, 2001. – 162 с.

УДК 005.336.4 (477)

**Чистякова А. В.**

## **АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ У ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

*Анотація. Проаналізовано сучасний стан галузей промисловості за показниками винахідницької активності підприємств. Досліджено динаміку надходження заявок на видачу охоронних документів і використання об'єктів промислової власності.*

*Аннотация. Проанализированы отрасли промышленности по показателям изобретательской активности предприятий. Исследована динамика поступления заявлений на получение охранных документов и использования объектов промышленной собственности.*

*Annotation. Productive industries in a meaning on the index of inventor activity are analyzed. The dynamics of application for grand of documents of title, use of industry property units and innovation proposals are investigated.*

*Ключові слова: об'єкти промислової власності, галузі промисловості.*

Сучасне реформування економіки України активізувало процес пошуку управлінських рішень, які забезпечують підвищення ефективності функціонування промисловості, і, як свідчить світовий досвід, саме наукомісткий сектор є найбільш перспективною базою соціально-економічного розвитку країни. Загальновідомо, що в умовах глобалізації та інтеграції інтелект, знання та технології становлять основу розвитку економіки, є її найважливішими активами. Проте управління цими активами у вітчизняній економіці реалізується досить не ефективно, що підтверджується інертністю українських підприємств у використанні результатів інтелектуальної діяльності, їх низькою інноваційною активністю.

Категорію інтелектуальної власності та її місце в промисловості України досліджували такі вітчизняні науковці як: Федулова Л. І. [1], Андросчук Г. О. [1], Хаустов В. К. [1], Крайнів П. П. [2] та ін. Але аналіз сучасного стану управління інтелектуальною власністю в промисловості України, зокрема процесів створення і використання об'єктів інтелектуальної власності, потребує подальшого дослідження.

Метою роботи є обґрунтування процесів створення і використання об'єктів інтелектуальної власності в промисловості України. Досягнення мети дослідження зумовило постановку та вирішення таких завдань: проаналізовано галузі промисловості за показниками винахідницької активності підприємств; проаналізовано динаміку надходження заявок на видачу охоронних документів і використання об'єктів промислової власності.

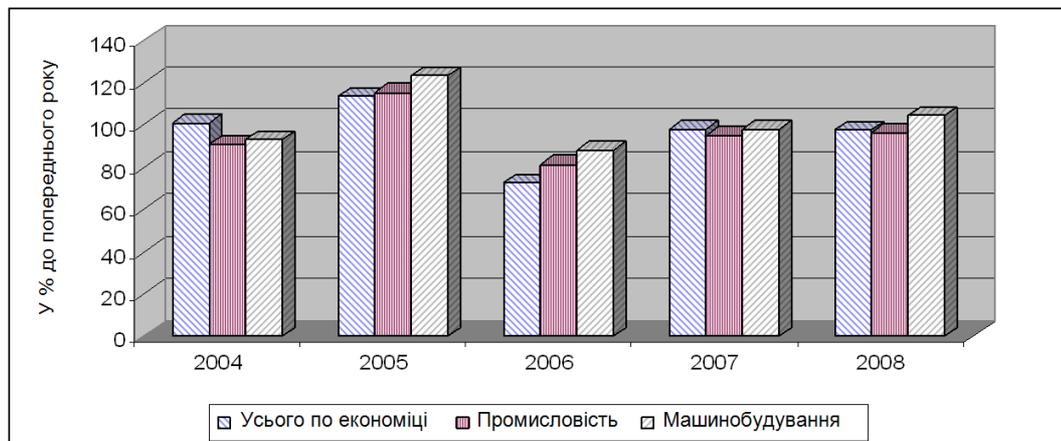
Аналіз управління інтелектуальною власністю на промислових підприємствах України дозволив визначити такі тенденції. Так, розподіл кількості промислових підприємств, що виконували роботи зі створення і використання таких об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ), як винаходи, корисні моделі,

промислові зразки, тобто об'єктів, що належать до промислової власності (ОПВ) і раціоналізаторських пропозицій (табл.1, рисунок), свідчить про незначні зміни в кількості підприємств у цілому по промисловості при досить низькому рівні активності за період 2003 – 2006 рр. (515 підприємств у 2006 р. і 604 підприємства у 2003 р.). Проте у 2006 р. їх кількість порівняно з 2005 р. скоротилася на 18,5 %, а у 2008 р., порівняно з 2003 р., – на 21,9 %. У 2009 р. кількість підприємств і організацій України (юридичних осіб), що виконували роботи зі створення та використання ОПВ і раціоналізаторських пропозицій зменшилась, порівняно з попереднім роком, на 6,2 %.

Таблиця 1

**Розподіл кількості підприємств, що виконували роботи зі створення і використання об'єктів промислової власності та раціоналізаторських пропозицій за видами економічної діяльності за 2003 – 2008 рр. [1]**

Основні види діяльності	Роки					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Усього по економіці	1614	1631	1849	1346	1316	1284
Промисловість	604	547	632	515	489	472
У тому числі						
Легка промисловість	19	15	12	7	8	9
Оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, крім меблів	70	14	18	16	15	9
Хімічна та нафтохімічна промисловість	52	58	70	67	64	61
у тому числі						
Хімічне виробництво	43	48	54	52	49	47
Виробництво гумових та пластмасових виробів	9	10	16	15	15	14
Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	31	41	52	49	43	43
Машинобудування	206	192	237	209	205	214
у тому числі						
Виробництво машин та устаткування	104	95	122	100	94	102
Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	60	56	64	64	67	69
Виробництво транспортних засобів та устаткування	42	41	51	45	44	43



**Рис. Темпи зростання (падіння) кількості підприємств, що виконували роботи зі створення і використання об'єктів промислової власності та раціоналізаторських пропозицій за 2004 – 2008 рр. [1]**

Отже, з аналізу даних табл. 1 можна стверджувати, що спостерігається тенденція до зменшення кількості підприємств, які виконують роботи зі створення і використання ОПВ та раціоналізаторських пропозицій у промисловості й економіці України в цілому, особливо за останні три роки.

Аналіз винахідницької активності підприємств в окремих галузях промисловості свідчить про те, що в деяких галузях ситуація виглядає досить невтішною. Так, у легкій промисловості у 2006 р. тільки 7 підприємств виконували роботи зі створення і використання ОПВ, у 2008 р. – лише 9 підприємств. Тобто за останні чотири роки відбулося зниження кількості підприємств, що створювали і використовували ОПВ, у 2,7 раза.

Незважаючи на те, що у металургійному виробництві з 2003 по 2006 рр. відбулося зростання кількості підприємств на 38,7 %, а у 2008 р. порівняно з 2007 р., – на 12,2 %, загальна кількість таких підприємств залишається досить низькою: у 2007 – 2008 рр. лише 43 підприємства створювали і використовували ОПВ.

У машинобудуванні протягом 2003 – 2008 рр. кількість підприємств, що створювали і використовували ОПВ, змінювалась досить динамічно. Так, протягом 2003 – 2004 рр. їх кількість зменшилась на 7 %, протягом 2005 – 2006 рр. – на 12 %, але позитивною тенденцією є те, що у 2008 р., порівняно з 2007 р., спостерігається збільшення кількості підприємств на 4,4 %.

Також відбувається постійний процес зменшення чисельності творців об'єктів інтелектуальної власності (винахідників, авторів промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій) (табл. 2). Так, взагалі по економіці чисельність творців ОПВ зменшилась на 17,1 % у 2008 р., порівняно з 2003 р., у промисловості – на 38,9 %. У машинобудуванні також відбулося зменшення кількості творців на 9,7 % за 2003 – 2006 р. У 2008 р. цей розрив скоротився до 6,4 % [3]. Позитивною тенденцією є збільшення частки творців ОПВ, зайнятих у машинобудуванні, до їх загальної чисельності у промисловості (з 24,9 % у 2003 р. до 38,1 % у 2008 р.).

Таблиця 2

**Розподіл чисельності творців об'єктів промислової власності за видами економічної діяльності за 2003 – 2008 рр.**

Показник	Чисельність творців за роками					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Усього по економіці	44429	42810	42323	41128	41177	36832
Промисловість	19413	18239	17625	15206	13730	11866
Машинобудування	4827	4754	5127	4359	4585	4519
Частка машинобудування до промисловості, %	24,9	26,1	29,1	28,7	33,4	38,1
У тому числі						
Виробництво машин та устаткування	2848	2627	2942	2206	2753	2770
Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	638	620	544	523	454	482
Виробництво транспортних засобів та устаткування	1341	1507	1641	1630	1378	1267

В останні роки у промислових підприємств спостерігається тенденція до зниження патентної активності, зменшення кількості заявок на видачу і отримання охоронних документів на ОПВ, що зображено в табл. 3.

Таблиця 3

**Кількість поданих заявок на видачу охоронних документів до Державного департаменту інтелектуальної власності України та отриманих охоронних документів за 2006 – 2008 рр. [3]**

Показник	Подано заявок на видачу охоронних документів, од.								
	винаходи			корисні моделі			промислові зразки		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Усього по економіці	2151	2075	1840	5230	6167	6359	380	322	247
Промисловість	306	279	229	607	546	408	218	174	122
Машинобудування	161	169	110	305	264	200	85	33	44
	Отримано охоронних документів, од.								
	винаходи			корисні моделі			промислові зразки		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Усього по економіці	1956	1993	1832	5325	6165	6136	351	330	273
Промисловість	287	275	265	605	577	503	205	179	137
Машинобудування	148	165	158	279	275	241	91	52	44

Таким чином, аналіз стану управління інтелектуальною власністю в різних галузях промисловості за останні роки показує досить низькі показники винахідницької активності підприємств, що свідчить про складний стан справ у промисловості України. У цьому зв'язку слід наголосити на тому, що в умовах економіки знань особливого значення набуває безперервність здійснення інноваційної діяльності, створення і використання об'єктів інтелектуальної власності, а також упровадження новітніх технологій як джерела прибутку й конкурентних переваг вітчизняних підприємств, низька інноваційна активність яких призводить до втрати конкурентоспроможності продукції, фінансових проблем підприємств та занепаду економіки держави в цілому.

Отже, розвиток економіки України в умовах інтеграції та глобалізації може відбутись лише із масштабним використанням інтелектуальних ресурсів та розвитком високотехнологічних виробництв, що потребує створення умов для безперервного оновлення технологій і продукції, зростання освітнього рівня населення та вдосконалення управління шляхом запровадження нововведень, основаних на новітніх наукових знаннях.

**Література:** 1. Федулова Л. І. Інтелектуальна власність в національній інноваційній системі : науково-аналітична доповідь / Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук, В. К. Хаустов ; НАН України; Ін-т екон. та прогнозів. – К., 2010. – 216 с. 2. Крайнев П. П. Інтелектуальна економіка: управління промисловою власністю : монографія / П. П. Крайнев. – К. : Кондери "Видавничий дім "Ін Юре", 2004. – 448 с. 3. Статистичний щорічник України за 2008 рік / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : Державний комітет статистики України. – К. : Консультант, 2009. – 568 с.

## МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЇ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація.* Розкрито суть удосконаленого методичного підходу до формування стратегії збалансованого розвитку аграрних підприємств на основі SWOT-аналізу, яка полягає у побудові цілісного плану дій, що базується на поєднанні окремих тактичних заходів.

*Аннотация.* Раскрыта суть усовершенствованного методического подхода к формированию стратегии сбалансированного развития аграрных предприятий на основе SWOT-анализа, которая заключается в построении целостного плана действий, основанного на сочетании отдельных тактических мероприятий.

*Annotation.* The essence of the methods of forming a strategy of balanced development of agricultural enterprises on the basis of the SWOT-analysis, which consists in building a holistic action plan, based on a combination of individual tactical actions is considered.

*Ключові слова:* збалансований розвиток, стратегія, методичний підхід, аграрне підприємство.

У стратегічному плануванні важливу роль відіграє методика формування комплексних планів дій. Від раціональності вибору методичних підходів залежить структурованість і результативність стратегії становлення певного об'єкта, а також можливість її реалізації на практиці.

Однією з найпоширеніших методик побудови стратегій у сучасній науці є орієнтація на SWOT-аналіз. Погоджуючись з наявністю переваг даного методу дослідження, виділяємо основний недолік такої методики. Так, у результаті визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для певного об'єкта наступним етапом є побудова матриці "стратегій" [1; 2]. Тобто за таким підходом при формуванні перспективних напрямів розвитку аграрного підприємства виникає необхідність побудови чотирьох стратегій, що утворились на перетині відповідних полів матриці.

Однак недоцільним і неефективним є визначення чотирьох альтернативних стратегій розвитку, оскільки, реалізуючи одну з них, не можливо врахувати усі елементи матриці. Тому удосконалено даний методичний підхід шляхом виділення можливості побудови єдиної стратегії збалансованого розвитку аграрних підприємств (рисунок).

	Можливості	Загрози
<b>Сильні сторони</b>	тактичні заходи: підсилення і утвердження	тактичні заходи: захист переваг
<b>Слабкі сторони</b>	тактичні заходи: превентивне подолання недоліків	тактичні заходи: усунення і нейтралізація проблем

Рис. Методичний підхід до формування стратегії збалансованого розвитку агроформувань на основі SWOT-аналізу

Утворена матриця на рисунку показує цілісний методичний підхід до розробки і реалізації стратегії збалансованого розвитку сільськогосподарських підприємств. Зокрема відображено, що для досягнення бажаних результатів щодо забезпечення розвитку агроформувань необхідною є побудова єдиної стратегії, яка комплексно враховує чотири тактичних заходи, що утворюються на перетині певних клітин матриці.

Основними принципами використання запропонованого методичного підходу є:

1) комплексність у побудові стратегії, що передбачає врахування усіх наявних переваг і недоліків функціонування й розвитку сільськогосподарських підприємств;

2) єдність стратегічних напрямів, що полягає у визначенні однієї цілісної стратегії, яка має єдину мету, завдання і очікувані результати;

3) перспективна спрямованість, що базується на поєднанні врахування сучасного стану діяльності господарюючих суб'єктів та перспективних можливостей і загроз у подальшому становленні агроформувань.

Застосування такого підходу до узагальнення результатів SWOT-аналізу передбачає необхідність урахування наявних сильних і слабких сторін у функціонуванні агроформувань, а також ймовірних можливостей і загроз. При цьому важливим завданням є побудова системної стратегії, яка здатна підсилити сильні сторони підприємств, використати максимальну кількість можливостей, перетворити слабкі сторони на переваги або подолати їх і уникнути будь-яких загроз.

Отже, тільки такий методичний підхід здатний забезпечити очікуваний кінцевий результат у вигляді синергетичного ефекту від здійснюваних заходів, що взаємоузгоджені між собою.

**Література:** 1. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібник / А. П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с. 2. Якубів В. М. SWOT-аналіз як передумова стратегічного планування розвитку карпатського села / В. М. Якубів // Економіка: проблеми теорії та практики. Вип. 225: У 3-х т. Т. I. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – С. 217–223.

## АНАЛІЗ ЗМІСТОВОГО НАПОВНЕННЯ КАТЕГОРІЇ "ІНТЕГРОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ"

*Анотація. Обґрунтовано теоретичну сутність категорії "інтегровані маркетингові комунікації"; визначено основні складові системи інтегрованих маркетингових комунікацій; запропоновано уточнене поняття категорії "інтегровані маркетингові комунікації"; розглянуто інтегровану модель комунікаційного та маркетингового комунікаційного процесу.*

*Аннотация. Обоснована теоретическая сущность категории "интегрированные маркетинговые коммуникации"; определены основные составляющие системы интегрированных маркетинговых коммуникаций; предложено уточненное понятие категории "интегрированные маркетинговые коммуникации"; рассмотрена интегрированная модель коммуникационного и маркетингового коммуникационного процесса.*

*Annotation. The theoretical essence of the category "integrated marketing communications" is grounded; the basic making systems of integrated marketing communications are certain; the specified concept of category "integrated marketing communications" is offered; the integrated model of communication and marketing of communication process is studied.*

*Ключові слова: маркетинг, управління, інтегровані маркетингові комунікації (ІМК), маркетингова стратегія.*

У сучасних умовах розвитку підприємств управління інформаційним полем стає необхідним для будь-якої організації, яка функціонує в суспільстві. Успішна діяльність організації забезпечується необхідними потоками інформації, які формують так звану систему комунікацій. Нині дедалі частіше наголошується на необхідності узгодження, координації зусиль у сфері просування, відтак набирає поширення застосування концепції інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК).

Наукові публікації засвідчують, що дослідники приділяють значну увагу проблемам інтегрованих маркетингових комунікацій, які висвітлені у працях таких вітчизняних вчених, як Войчак А. В., Королько В. Г., Лисиця Н. М., Лук'янець Т. І., Луцій О. П., Павленко А. Ф., Примах Т. О., Ромат Є. В., Ткаченко Т. І., та закордонних – Т. Амблера, У. Аренса, Р. Батра, Д. Бернета, К. Бове, Гермогенової Л. Ю., А. Дейана, Ф. Котлера, Д. Майерса, С. Моріарті, Наумової А. В., Почепцова Г. Г., Д. Шульца, Д. Ядіна та ін.

Метою статті є визначення сутності категорії "інтегровані маркетингові комунікації", обґрунтування переваг інтегрованих маркетингових комунікацій та розробки ефективної моделі управління ними.

Ідея інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК) стала актуальною тільки в середині 1990-х, в мить, коли багато фахівців стали помічати, що традиційні схеми не працюють. Пошуки привели до того, що в цей час було опубліковане відразу декілька книг американських авторів з викладом концепції ІМК. Це передусім робота Дона Шульца і Стенлі Тоненбаума 1992 року [1]. Вважається, що ця книга і послужила концептуальною основою для подальших розробок ефективних маркетингових рішень.

Концепція ІМК – це концепція створення системи маркетингових комунікацій: реклами, зв'язків з громадськістю, персонального продажу, стимулювання збуту, яка дає змогу інтегрувати окремі повідомлення для забезпечення послідовного і цілеспрямованого впливу на різні групи адресатів комунікації. ІМК поліпшують комунікаційне середовище компанії і впливають на попит та послуги компанії. Мета ІМК – налагодження ефективної системи управління маркетинговими комунікаціями, що координує всі зусилля підрозділів компанії і зовнішніх партнерів та направляє їх на успішне досягнення корпоративних цілей.

Сьогодні концепція ІМК викликає безліч протиріч серед теоретиків і практиків [2; 3]. Вони наполягають на тому, що поняття інтеграції підкоряється занадто вузьким маркетинговим цілям. При цьому все більшу увагу в наукових і професійних колах набуває концепція інтегрованих комунікацій (ІК). Сьогодні саме інтегрованим комунікаціям пророчать домінуючу роль принаймні в найближчу чверть століття. Фахівці з різних сфер комунікацій свідчать про ІК як про найбільш ефективний спосіб вирішення комунікаційних завдань.

Відомий фахівець у галузі інтегрованих комунікацій Д. Шульц приводить такі причини появи концепції інтегрованих комунікацій [4]: "Необхідність змін виходить з двох різних, але ясних причин. Першою є зовнішня для організації – це інформаційна технологія в усіх її варіантах; друга – це нові вимоги керівництва компаній до звітності й управління в галузі комунікацій".

Внутрішні комунікації мають не менше значення, чим комунікації із зовнішніми аудиторіями, і, більше того, вирішення внутрішніх питань повинне передувати вирішенню питань зовнішніх. Така концепція, відповідно до якої єдине бачення має бути спочатку досягнуте усередині системи, а потім вже поширюватися зовні, є цілком логічною. Саме це і відрізняє концепцію ІК від концепції ІМК – вона розглядає проблеми внутрішніх і зовнішніх комунікацій як єдиний комплекс. Концепція інтегрованих комунікацій – це спроба об'єднати два традиційно непов'язаних між собою процеси – маркетингові комунікації і стосунки з персоналом – в єдину технологічну програму.



За визначенням Американської асоціації рекламних агенцій, інтегрована маркетингова комунікація – це концепція планування маркетингових комунікацій, пов'язана з необхідністю оцінювання стратегічної ролі окремих напрямків і пошуком оптимального їх поєднання для забезпечення чіткості, послідовності максимізації впливу комунікаційних програм з допомогою несуперечливої інтеграції всіх окремих звернень [5, с. 82].

Науковці П. Сміт, К. Беррі, А. Пулфорд визначають ІМК як "стратегічний аналіз, вибір, реалізація і контроль усіх елементів МК, які ефективно і економічно впливають на усі транзакції між організацією та її нинішніми і потенційними споживачами, замовниками і клієнтами" [6, с. 230].

Аналізуючи вищенаведені визначення ІМК, автором запропоновано таке визначення: "ІМК – це взаємодія всіх складових маркетингових комунікацій, при якому кожна складова комунікації повинна бути інтегрована з іншими інструментами і підкріплена ними для досягнення максимальної економічної ефективності".

Отже, інтегровані комунікації – це концепція управління комунікацією тієї або іншої структури, яка ґрунтується на таких принципах:

- відношення до усіх комунікацій та їх інтеграція в різних середовищах і за допомогою різних комунікативних технологій (PR, реклама, прямий маркетинг, стимулювання збуту та ін.) на основі узгодженого підходу;
- облік усіх основних джерел інформації про організацію і предмети її діяльності (у тому числі неорганізованих);
- рівноправний підхід до управління комунікацією з усіма групами, важливими для організації (споживачами, акціонерами, владою, інвесторами, персоналом та ін.), як усередині самої організації, так і зовні;
- можливість використання узгоджених, але різних повідомлень для різних аудиторій;
- здійснення управління комунікацією на основі отриманих даних (про аудиторію, споживача, споживчу поведінку, конкурентів, облік різних чинників ринку і т. д.);
- опис процесу стратегічного менеджменту, при якому управління комунікацією здійснюється на основі отриманих даних (про аудиторію, споживача, споживчу поведінку, конкурентів, обліку різних чинників ринку і т. д.);
- правомірність застосування концепції інтегрованих комунікацій.

Схематично модель інтегрованих комунікацій доопрацьована автором за даними роботи [2] і подана на рисунку.

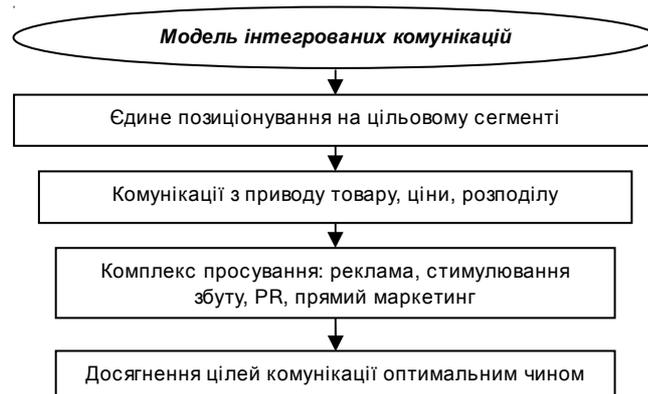


Рис. Модель інтегрованих комунікацій

Багато фахівців відмічають, що інтегрований підхід дозволяє отримати конкурентну перевагу, збільшити продажі і прибуток, а також позитивно впливає на аудиторію, оскільки зміцнює стосунки з ними й одночасно економить час і гроші, а також знімає стрес із зайнятих менеджерів [7]. Більшість керівників невеликих туристичних підприємств упевнені, що PR їм не під силу, й тому вони залишаються невеликими, тоді як інші підприємці використовують інструменти комунікацій інтегровано і продовжують збільшувати свою частку на ринку.

Отже, ІМК – це сучасна концепція одночасного та синергічного застосування реклами, стимулювання збуту, прямого маркетингу та публік релейшнз, що застосовується для досягнення максимальної ефективності комунікаційної діяльності підприємства. Зв'язок інтегрованої маркетингової системи комунікацій із загальним процесом управління будь-яким підприємством дає змогу підвищити ефективність управлінських зусиль, спрямованих на досягнення його цілей. Інтегрована стратегія підвищує ефективність кожної комунікаційної функції, яка вносить свою частку в успіх досягнення головної мети роботи підприємства.

**Література:** 1. Шульц Д. Новая парадигма маркетинга: интегрируемые маркетинговые коммуникации / Д. Шульц. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 183 с. 2. Слуцкий П. А. Интегрированные коммуникации : учебн. пособие / П. А. Слуцкий, К. В. Королева. – СПб. : Изд-во СПбГЭТУ "ЛЭТИ", 2005. 3. Кметь Е. Б. Маркетинговые коммуникации : учебн. пособие / Е. Б. Кметь. – Владивосток : Дальрыбвтуз, 2004. – 200 с. 4. Шульц Д. Новая парадигма маркетинга: интегрируемые маркетинговые коммуникации [Текст] / Д. Шульц. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 183 с. 5. Примак Т. О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / Т. О. Примак ; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К. : МАУП, 2003. – 197 с. 6. Сміт П. Коммуникации стратегического маркетинга / П. Смит, К. Бэрри, А. Пулфорд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 7. Григорьев М. Нехоженная дорожка в бизнесе. Интегрированные маркетинговые коммуникации в казахстанском бизнесе [Электронный ресурс] / М. Григорьев // Маркетинг товаров и услуг. – 2007. – 14 июня. – Режим доступа : <http://www.4p.ru>.

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація. Обґрунтовано необхідність проведення структурних змін на підприємствах промисловості. Проаналізовано, як саме держава регулює, стимулює та підтримує структурні зміни на промислових підприємствах України.*

*Аннотация. Обоснована необходимость проведения структурных изменений на предприятиях промышленности. Проанализировано, как государство регулирует, стимулирует и поддерживает структурные изменения на промышленных предприятиях Украины.*

*Annotation. The necessity of structural changes at the enterprises of the industry is proved. The state capacity of regulation, stimulation and supports of structural changes at the enterprises of Ukraine is analyzed.*

*Ключові слова: нормативно-правова база, державні програми, реструктуризація.*

У наш час промисловість є основою економіки будь-якої країни та відіграє значну роль у створенні матеріально-технічної бази господарства. У сучасних умовах роль промислових підприємств залишається провідною: у галузі виробляється близько 40 % від загальноекономічного випуску товарів і послуг, 80 % – від їх експорту, створюється понад 30 % валової доданої вартості. Однак існують певні проблеми, що стоять на перешкоді розвитку вітчизняної промисловості: значний середній знос та застарілість наявних виробничих потужностей; висока енергоємність технологій, що застосовуються; залежність деяких підгалузей від імпорту матеріалів та комплектуючих; залишається доволі обмеженим внутрішній попит; дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо робітничих професій; відсутність системної промислової політики в Україні.

Складністю вирішення всіх цих проблем полягає у тому, що розвиток промислових підприємств пріоритетних галузей економіки є неможливим без їх нормативно-правової, організаційної та фінансової підтримки на рівні державної політики. Саме зважена та системна політика держави в промисловості може стати підґрунтям для ефективних змін.

Метою статті є критичний огляд й узагальнення нормативно-правової підтримки розвитку машинобудівних підприємств на засадах їх реструктуризації.

На сьогодні багатогалузевий машинобудівний комплекс – потужний сектор промисловості України, який об'єднує більше 11 тис. підприємств. Частка машинобудівної галузі в українській промисловості перевищує 15 %, у ВВП складає близько 12 %. У машинобудуванні зосереджено понад 15 % вартості основних засобів, майже 6 % – оборотних активів вітчизняної промисловості, і більше 22 % – загальної кількості найнятих робітників. Машинобудівний комплекс України охоплює понад 20 спеціалізованих галузей. В економічно розвинутих країнах частка машинобудівних виробництв складає від 30 до 50 % загального обсягу випуску промислової продукції. Це забезпечує технічне переозброєння всієї промисловості кожні 8 – 10 років. При цьому частка продукції машинобудування у ВВП країн Євросоюзу складає 36 – 45 %, у США – 10 %, у Росії машинобудування забезпечує 18 % ВВП [1]. Стійке зменшення масштабів українського машинобудування спричинене низкою проблем: науково-технічною деградацією; слабкою інвестиційною підтримкою промисловості; нерозвиненістю інфраструктури внутрішнього ринку; низьким рівнем міжнародної конкурентоспроможності цієї продукції; відсутністю реальних джерел фінансування, що призводить до унеможливлення реконструкції та технічного переоснащення підприємств галузі; відсутності державної підтримки; спостерігається наростаюче технологічне відставання від світового рівня розвитку машинобудування.

Аналітики відмічають, що вітчизняні машинобудівні підприємства програють конкуренцію іноземним за трьома основними причинами [2]: величезний досвід у сфері створення машин і агрегатів та сучасні технології забезпечують європейським фірмам істотне науково-технічне випередження в порівнянні з вітчизняними виробниками з якості, надійності й довговічності устаткування, що виготовляється; світові фірми мають досвід і можливості для реалізації проектів "під ключ", що істотно знижує транзакційні витрати замовника; іноземні машинобудівники спроможні виконати замовлення в кредит, під низькі відсотки з відстроченням платежу на кілька років, що особливо актуально для українських фірм в умовах дефіциту ліквідності. Українські машинобудівні заводи такими можливостями, як і вільними фінансовими ресурсами під ці цілі, не володіють.

Виходячи з того, що проблеми, з якими стикається машинобудування потребує корінних організаційних змін, а машинобудування є капіталомістким виробництвом, – проведення змін на машинобудівних підприємствах неможливе без підтримки держави (проведення промислової політики)

Держава може регулювати процеси структурних змін у промисловості шляхом нормативно-правових та програмно-цілевих методів. Ця форма регулювання передбачає застосування норм, що містяться в законах, постановках уряду, указах Президента, інших нормативних актах, які затверджуються органами державної влади та місцевого самоврядування. Програми поділяються на національні, регіональні, галузеві та програми виробничого рівня.

Так, дослідження нормативно-правових документів, які регулюють процес реструктуризації, дали змогу виявити той факт, що існуючі в Україні нормативно-правові акти є загальними для усіх типів підприємств. Основним нормотворчим документом у сфері реструктуризації підприємств є "Положення про реструктуризацію підприємств", яке встановлює порядок проведення реструктуризації державних підприємств [3]. Реструктуризація



підприємства у своїй практичній частині здійснюється з урахуванням "Методичних вказівок щодо проведення реструктуризації державних підприємств". Однак цей документ дещо обмежений у його застосуванні тому, що поширюється лише на підприємства державної форми власності. Критичний огляд документів, що регулюють процеси реструктуризації підприємства, найбільш повно проведено авторами статті [4].

На державному рівні в напрямку реструктуризації машинобудівних підприємств було затверджено ряд програм: 1) Державна програма розвитку машинобудування на 2006 – 2011 роки [5]; 2) Державна програма розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу на 2007 – 2010 роки [6]; 3) Державна програма розвитку виробництва складної сільськогосподарської техніки на 2004 – 2006 роки [7]; 4) Державна програма розвитку промисловості на 2003 – 2011 роки [8]. У перерахованих вище програмах пріоритетними напрямками змін виділено: модернізація виробництва; створення, виготовлення дослідних зразків і налагодження виробництва нових видів складної техніки та модернізація існуючих машин; проведення реконструкції й технічного переоснащення потужностей; упровадження нових технологій.

Результати та рівень виконання зазначених програм є досить спірним. Так, за підсумками аудиту рахункової палати, діяльність Мінпромполітики з реструктуризації промислових підприємств є незадовільною та нерезультативною. Зокрема у 2009 р. не розпочато використання коштів Міністерством промислової політики на компенсацію облікової ставки НБУ, відсоткових ставок комерційних банків за кредитами на технічне переоснащення підприємств для машинобудування для агропромислового комплексу, в сумі 62,4 млн грн [9]. У тому ж році перерозподілено кошти Стабілізаційного фонду, передбачені на фінансування інвестиційних проектів на промислових підприємствах, у тому числі машинобудування, а також фінансування проектів, пов'язаних з консервацією виробничих потужностей промислових підприємств, реструктуризацією і ліквідацією об'єктів підприємств для спрямування їх на поповнення статутних фондів Харківського державного авіаційного виробничого підприємства та державного підприємства "Київський завод "Авіант" [9].

Проведені заходи вказують на вибіркового характеру цільового державного фінансування, відсутність зацікавленості й фінансової підтримки процесів реформування й реструктуризації промислових, зокрема машинобудівних, підприємств.

На регіональному рівні питанням підтримки проведення процесу реструктуризації на промислових підприємствах приділяється мало уваги. Про локальні зміни, відсутність системного та комплексного підходу вирішення проблем реструктуризації підприємств на регіональному рівні, зокрема Харківського регіону, свідчить відсутність відповідних програм та прийняття термінових заходів для вирішення проблем збитковості підприємств. Так, для державних підприємств на рівні регіонального управління запроваджується звільнення від сплати податку на землю. Вивільнені кошти спрямовуються на поповнення обігових коштів підприємства, ремонт будівель, поліпшення побутових умов працівників підприємства; відновлення та заміну систем опалення та гарячого водопостачання; утримання та розвиток соціальної інфраструктури; погашення заборгованості перед комунальними підприємствами; виплату заробітної плати працівникам підприємства.

Отже, якщо з боку держави не з'явиться зацікавленість та нормативно-правова підтримка національного промислового комплексу, то покращення економічного стану країни стане неможливим.

**Література:** 1. Климович Н. І. Диагностика конкурентоспособности предприятий в машиностроительной отрасли в рыночных условиях / Н. І. Климович // Европейский вектор экономического развития. – 2010. – № 1(8). – С. 58–63. 2. <http://minprom.ua>. 3. Положення про реструктуризацію підприємств, затверджено Наказом Міністерства промислової політики України № 460 від 18.07.2008 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua>. 4. Гриненко О. В. Нормативно-правове забезпечення реструктуризації підприємств ОПК України [Електронний ресурс] / О. В. Гриненко. – Режим доступу : <http://www.db.niss.gov.ua>. 5. Державна програма розвитку машинобудування на 2006 – 2011 роки, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2006 р. № 516 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>. 6. Державна програма розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу на 2007 – 2010 роки / затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2007 р. № 1181 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua>. 7. Державна програма розвитку виробництва складної сільськогосподарської техніки на 2004 – 2006 роки, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 13 липня 2004 р. № 906 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua>. 8. Державна програма розвитку промисловості на 2003 – 2011 роки (Із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 162 ( 162-2004-п ) від 11.02.2004 р.), схвалена Постановою Кабінету Міністрів України від 28 липня 2003 р. № 1174 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>. 9. [www.ac-rada.gov.ua](http://www.ac-rada.gov.ua).

**Степанова Е. Р.**

УДК 005.962.131

## **ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ОБ'ЄКТИВНИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (BALANCED SCORE CARDS TA KEY PERFORMANCE INDICATORS)**

*Анотація. Наведено систему оцінки діяльності персоналу на основі об'єктивних показників ефективності. Визначено процедуру їх упровадження та застосування.*

*Аннотация. Представлена система оценки деятельности персонала на основе объективных показателей эффективности. Определена процедура их внедрения и применения.*

© Степанова Е. Р., 2011

*Annotation. The system of estimation of the personnel's activity based on the of objective indexes of efficiency are presented. Procedure of their introduction and application is determined.*

*Ключові слова: ключові показники ефективності, KPI, система збалансованих показників, об'єктивні показники ефективності, BSC.*

Останнім часом усе більше уваги приділяється діловій оцінці персоналу як при прийманні на роботу, так і в процесі її виконання – це викликано такою потребою, як забезпечення більше якісних результатів діяльності організації. Персонал є мотором будь-якої організації, і помилки при роботі з персоналом – особливо коли мова йде про керівні посади – обходяться занадто дорого.

На сьогоднішній день відсутня чітко розроблена система комплексних показників оцінки діяльності персоналу. Цією проблемою займаються багато вчених: М. Дорошева, Сгоршин А. П., Магура М. І., Шекшня С. В., Т. Чистова, Малешний В. Г., Одегов Ю. Г. та ін. Проте немає цілісної картини комплексної оцінки персоналу, тому що дослідники звичайно віддають перевагу одному або декільком показникам оцінки (психологічним властивостям особистості або технічним характеристикам робочого місця тощо), при цьому недооцінюється вплив та подальше використання об'єктивних показників ефективності. Розробка системи оцінки діяльності персоналу на основі цих показників дозволить підвищити ефективність традиційних форм роботи з персоналом шляхом упровадження сучасних технологій [1, с. 50].

Отже, оцінка ефективності роботи персоналу має відбуватися на основі так званих об'єктивних показників ефективності діяльності. На даний момент існують показники, на основі яких можна оцінити діяльність персоналу компанії, управлінських команд і підрозділів, а також збудувати єдину систему аналізу діяльності компанії та систему контролю досягнення необхідних цілей розвитку.

1. Ефективність роботи конкретного співробітника відбувається на основі KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності).

2. Міра досягнення поставлених цілей у рамках проєктів, наприклад упровадження нової технології, оцінюється на основі показників MBO (Management by Objectives – управління за цілями).

3. Потрібна розробка комплексної системи показників BSC (Balanced Score Card – система збалансованих показників), якщо виникає необхідність упровадження системи контролю діяльності персоналу на різних рівнях і необхідність періодично оцінювати міру досягнення стратегічних цілей розвитку компанії [2, с. 93].

Система збалансованих показників (BSC) – це система стратегічного управління, що дозволяє керівникам переводити стратегічні цілі компанії в чіткий план оперативної роботи підрозділів та персоналу організації, а також контролювати результати їх діяльності за допомогою ключових показників ефективності.

Виникнення об'єктивних критеріїв оцінки ефективності діяльності продиктоване такими причинами:

бажання керівників знати, наскільки організація наблизилася до поставлених цілей;

неможливість оцінити ефективність роботи лише на основі фінансових показників;

необхідність мати наскрізні показники ефективності роботи, для того щоб оцінити можливість досягнення поставлених планів у визначені терміни;

необхідність розробки ефективних систем матеріального і нематеріального стимулювання, зокрема здійснення розрахунку вкладу конкретного працівника в загальну справу та визначення змінної складової винагороди [3, с. 165].

Існують 5 етапів упровадження та застосування на практиці об'єктивних показників ефективності.

I. Аналіз первинної інформації і наявності необхідних ресурсів для упровадження системи BSC, з точки зору доцільності її використання для компанії. Результатом є визначення доцільності упровадження BSC і оцінка основних ресурсів для упровадження.

II. Проведення стратегічних сесій для керівників середнього і вищого рівня компаній з метою формування загального бачення реалізації основних бізнес-стратегій. Результат – визначається міра узгодженості точок зору учасників і основні точки розбіжностей загального бачення відносно стратегічних цілей; відбувається формування загального бачення на рівні керівників компанії.

III. Розробка програми упровадження системи збалансованих показників. Результат – затверджено план-графік проведення робіт, карту збалансованих показників компанії, карти KPI всіх рівнів, список відповідальних осіб за упровадження BSC на всіх рівнях, здійснюється контроль виконання планів і досягнення результатів.

IV. Упровадження BSC. Результатом є організація діяльності персоналу згідно з розробленою системою стратегічного управління і досягнення необхідних результатів у визначені терміни.

V. Контроль результатів упровадження BSC. У результаті складається звіт стосовно якості та доцільності реалізації програми упровадження BSC на період контролю результатів. При необхідності розробляються рекомендації стосовно оптимізації процесів упровадження та коректуючий план заходів. З потреби відбувається корекція самої системи стратегічного управління [4; 5].

Як показує практика, оцінка діяльності на основі KPI і BSC в зарубіжних компаніях щонайкраще використовується надалі для розробки компенсаційних пакетів та побудови додаткових механізмів мотивації персоналу.

Успішне упровадження системи збалансованих показників значно ускладнюється, якщо персонал організації в цілому не готовий до змін, а професійна компетентність окремих співробітників не дозволяє досягати поставлених цілей і контролювати терміни виконання. Прогнозування успішності упровадження технології відбувається за рахунок попередньої оцінки людського ресурсу в організації та відповідній мотиваційній готовності персоналу до змін.

**Література:** 1. Варгания И. П. О работе с персоналом в коммерческом банке? / И. П. Варгания // Деньги и кредит. – 2008. – № 10. – С. 50–58. 2. Магура М. И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – 276 с. 3. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала / Е. А. Борисова. – СПб.: Питер, 2003. – 288 с. 4. Евроменеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://as.emd.ru/technology/bal.php>. 5. Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_47/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_47/).

## ПРИОРИТЕТНОСТЬ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА В УКРАИНЕ

*Аннотация.* Охарактеризовано сектор туризма как один из экономических звеньев, позволяющих быстрыми темпами выйти из экономического кризиса, сокращая безработицу и повышая процент занятости населения.

*Анотація.* Охарактеризовано сектор туризму як одну з економічних ланок, яка дозволить швидкими темпами вийти з економічної кризи, скорочуючи безробіття та підвищуючи процент зайнятості населення.

*Annotation.* Tourism sector is suggested to be one of the economic sections which allows to rapidly overcome the economic crisis by means of reducing unemployment and increasing percentage of employment.

*Ключевые слова:* сектор туризма, приоритетное развитие, Евро – 2012, доля туризма в ВВП страны.

Сектор туризма, демонстрирующий прогрессирующие темпы роста, особенно в растущих экономиках, обеспечивает треть экспортных услуг и до 7 % занятости во всем мире. Согласно данным предварительного выпуска Барометра международного туризма в 2010 году наблюдались высокие темпы восстановления международного туризма. Количество международных туристских прибытий после сокращения на 4 % в 2009 году, во время которого воздействие глобального экономического кризиса проявлялось наиболее остро, возросло почти на 7 % и составило 935 миллионов туристов. Подавляющее большинство дестинаций в мире достигли позитивных результатов, достаточных, чтобы компенсировать понесенные в последнее время убытки или приблизить их к достижению этой цели. Вместе с тем темпы восстановления были неодинаковыми и лидирующие позиции в этом процессе принадлежат в первую очередь растущим экономикам [1]. Несмотря на доказанный вклад сектора туризма в содействие росту глобальной экономики и ее развитию, ему по-прежнему недостает политического и экономического признания в Украине, необходимого для использования своего потенциала. Оценки необходимости развития туристической отрасли в Украине самые разные: от полной поддержки и одобрения до весьма осторожных и довольно пессимистических. Хотя по отношению к факту необходимости развития туристической отрасли в стране общественное мнение единодушно: развивать туризм нужно, поскольку это является дополнительным источником дохода для государства и предпринимателей как непосредственно задействованных в туристической отрасли, так и тем или иным образом с нею связанных.

Цель статьи — обоснование приоритетного развития туристической и смежных отраслей национальной экономики.

Туристический потенциал Украины огромен, в частности, сотни тысяч жителей развитых стран готовы приехать в Крым лишь для того, чтобы посетить Ливадийский дворец – место, где в феврале 1945 года решалось устройство послевоенного мира. А если туристам создать привычные для них условия, они здесь останутся и отдыхать. Что же касается ограниченности сезона в том же Крыму, то этот фактор может быть преодолен за счет развития таких видов туризма, как, например, медицинский и рекреационный. Большой и оправданный интерес вызывают туристические объекты Карпат (лыжные трассы и рекреационно-оздоровительные заведения), Харьковщины (исторические места и захоронения, связанные с историей Великой Отечественной войны и г. Харькова как первой столицы советской Украины), Полтавщины (исторические места и литературно-познавательные объекты), а также спортивных сооружений, объектов и всей инфраструктуры к Чемпионату Европы Евро – 2012, которые обязательно станут исторически привлекательными с точки зрения туризма. Аргументы противников туристического приоритета также звучат. К примеру, есть сомнения среди бизнесменов [2] и сомнения в целесообразности развития туризма как приоритетной отрасли, ведь для привлечения туристов, особенно европейских, необходимы очень большие инвестиции в развитие инфраструктуры, увеличивающиеся из-за высокой степени тенезации экономики, следовательно, весьма долго окупаемые. Следующие доводы говорят о том, что туризм подвержен сезонности, а зарплаты (а значит и отчисления в бюджет) в нем невысокие и следовательно такой же эффект можно получить, развивая другие отрасли промышленности и сельского хозяйства. Третьи доводы, что в Украине нет памятников истории и архитектуры мирового значения, подобных египетским пирамидам или Эйфелевой башне, и в результате туристы просто не будут знать, зачем им ехать именно в Украину. Следующие доводы, что понятия "Украина", "украинский" не несет никакой смысловой нагрузки для граждан большинства стран мира, в результате чего средний иностранный турист оставляет в нашей стране \$ 200 за поездку, что вдвое меньше, чем в России, и втрое меньше, чем в Польше. И, наконец, туризм несет для окружающей среды высокую экологическую нагрузку, а у нас и так проблемы с ликвидацией экологических последствий после аварии на Чернобыльской АЭС, загрязнения морей, почв и проч. [2].

Но, по мнению автора, туристический потенциал Украины огромен и, безусловно, интересен в первую очередь жителям соседних стран с суммарным населением более 300 млн человек, и 65 % из них говорят на родственных с нами языках. На этапе становления современной туристической инфраструктуры, а также культуры отрасли, это хорошее подспорье – нужно только заинтересовать жителей соседних стран, чтобы они выразили желание приехать в Украину, ведь в стране есть все, кроме современной туристической инфраструктуры. А чтобы она появилась, нужна соответствующая законодательная база. Также в Украине в первую очередь нужно развивать внутренний туризм.

Доля туризма в валовом внутреннем продукте (ВВП) Украины в 2009 г. составила 1,6 % (9,0 %, если учитывать все связанные с туристической отраслью секторы: транспортное и экскурсионное обслуживание, отели, питание, страхование и проч.). Доля туризма в занятости Украины в 2009 г. составила 1,3 % (9,0 %, если учитывать все связанные секторы). Доля аналогичного сектора в лидирующих странах по приему туристов (Франция, Испания, США, Китай, Таиланд, Турция, Египет и др.) составляет от 9 до 50 %.

В 2009 г. работали 4830 лицензированных агентов, которые оказали услуги более 2,2 млн туристам, из них: 282 тыс. чел. въездных, 914 тыс. чел. выездных и более 1,1 млн внутренних туристов [2].

Приоритетными направлениями иностранные туристы (более 80 % туристического потока) выбирают Киев, Автономную республику Крым (АРК), Одессу.

Приоритетными направлениями внутренних туристов (более 50 % туристического потока) являются Киев, АРК, Ивано-Франковская и Львовская области, Харьков.

В 2009 г. в Украину въехало 20,9 млн иностранных граждан, из них 59 % — из соседних стран. В том числе: из стран СНГ (в т.ч. 50 % из соседних с Украиной стран) — 14,6 млн чел., из стран Евросоюза (ЕС) (в т.ч. 87 % из соседних с Украиной стран) — 5,7 млн чел. Организованных туристов насчитывалось в 2009 г. 1,4 млн лиц, в т.ч. приехавших в служебные поездки — 0,8 млн чел. [2].

Количество койко-мест в отелях и санаториях государства (4,5 тыс. объектов) за первое десятилетие XXI века сократилось на 30 % и составляет 0,8 млн койко-мест.

Объем официально предоставленных туристических услуг в 2009 г. составил 9,4 млрд грн, а платежи в бюджет — 196,5 млн грн, или 0,11 % всех налоговых поступлений в бюджет государства.

В таблице приведены позиции Украины в мировом туристическом рейтинге (Travel & Tourism Competitiveness Report 2009, WEF) [3] по сравнению с некоторыми соседними странами (всего 133 позиции). С 1979 г. специалисты Всемирного экономического форума (ВЭФ) составляют ежегодный доклад "Глобальная конкурентоспособность", в котором оценивают более 150 стран мира по двум главным показателям: индексу потенциального роста и индексу конкурентоспособности. В последнее время ВЭФ стал выпускать дополнительные рейтинги отдельных регионов и секторов экономики.

Таблица

Мировой туристический рейтинг (Travel & Tourism Competitiveness Report 2009, WEF)

Показатели рейтинга	Болгария	Польша	Россия	Украина
Индекс глобальной конкурентоспособности в туризме	50	58	29	77
Субиндекс человеческих, культурных, природных ресурсов	46	29	38	103
Субиндекс ценовой конкурентоспособности туризма	73	105	108	116
Приоритетность туризма для правительства	101	126	127	125
Эффективность маркетинга и брендинга	88	114	122	113

Как видно из таблицы, по сравнению даже с соседними европейскими странами показатели Украины не впечатляют, особенно по индексам глобальной конкурентоспособности в туризме; человеческих, культурных, природных ресурсов и приоритетности туризма для правительства, которые находятся в плоскости законодательных решений правительства и вполне изменяемы в лучшую сторону в течение одного-двух лет, учитывая масштабную финансовую и организационную подготовку ведущих отраслей экономики Украины к Евро – 2012.

**Литература:** 1. <http://www.unwto.org/facts/eng/publication.htm>. 2. Самойлов Ю. Приоритетность туризма в Украине – за или против? / Ю. Самойлов // Украинский туризм. – 2010. – № 7. – С. 72–76. 3. <http://www.weforum.org>.

УДК 658.004.832.28

Ткачова Н. П.

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розроблено та обґрунтовано концептуальну схему-алгоритм формування ринкових переваг промислового підприємства та його продукції на B2B ринку. Визначено ключові фактори ринкового успіху продукції.*

*Аннотация. Разработано и обосновано концептуальную схему-алгоритм формирования конкурентных преимуществ промышленного предприятия на B2B рынке. Определены ключевые факторы рыночного успеха продукции.*

*Annotation. The conceptual chart-algorithm of forming of competitive edges of industrial enterprise on B2B market is developed and grounded. The key factors of market success of products are certain.*

*Ключові слова: ринок B2B, промислова продукція, конкурентні переваги, ключові фактори успіху.*

Стабілізація та розвиток ринку машинобудівної продукції, а також підвищення вимог споживача до якості продукції сприяють різкому загостренню конкуренції на B2B ринку [1 – 3]. Дія цих чинників змушує вітчизняні підприємства шукати нові методи управління, які б забезпечували їм стійкі конкурентні переваги на ринку. Саме тому існує необхідність розробки більш ефективних методів забезпечення та управління якістю, які дадуть можливість виявити резерви підвищення конкурентоспроможності продукції [4; 5]. Таким чином, розробка функціональних механізмів управління конкурентними перевагами на основі принципів маркетингу є актуальною проблемою, що і зумовило вибір теми представленого дослідження.

Основні принципи і підходи до визначення суті, механізмів управління конкурентними перевагами підприємств на ринку промислової продукції в умовах нестабільності економічного середовища ґрунтуються

© Ткачова Н. П., 2011



на працях вітчизняних і зарубіжних вчених: Г. Азоева, Р. Акоффа, О. Алімова, О. Амоші, І. Ансоффа, В. Глушкова, О. Градова, В. Гриньової, П. Друкера, Ж. Ламбена, М. Лепи, М. Портера, О. Тридіда, М. Чорної, М. Чумаченка та ін.

Проте наукові дослідження на сучасному етапі здійснюються недостатньо. Так, зокрема потребує уточнення економічна сутність поняття "конкурентні переваги підприємств", класифікація основних видів конкурентних переваг підприємств на ринку [6]. Необхідною є розробка принципів управління формуванням конкурентоспроможності підприємств на ринку комбікормової продукції. На сучасному етапі не розроблено методичних підходів до оцінки і прогнозування конкурентних переваг підприємств на B2B ринку. Це зумовило вибір теми й визначило мету, завдання дослідження.

Метою дослідження є розробка науково-теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентними перевагами підприємств на B2B ринку.

Фактори конкурентних переваг підприємства становлять матеріальні та нематеріальні умови, необхідні для формування і розвитку конкурентних переваг у самому виробничому процесі підприємства, а також у країні його базування. Залежно від конкретних значень (параметрів) цих факторів підприємство може мати або сприятливі, або несприятливі для створення і підтримки конкурентної переваги умови виробництва [7]. Автором вироблено власне визначення терміна "конкурентна перевага", згідно з яким цю дефініцію визначаємо як позитивну відмінність продукції певного підприємства від конкурентів, тобто це та причина, за якою споживач віддає перевагу конкурентному підприємству та його продукції. Конкурентною перевагою може бути як якість самого товару, так і процедура його пошуку, придбання та споживання, тобто якість фірмового сервісу. Слід зазначити, що конкурентні переваги пов'язані не тільки і не стільки з самими товаром, а і безпосередньо з підприємством, яке виробляє цей товар. Можна привести безліч прикладів, коли не найкращий за своїми показниками товар має найбільш конкурентні позиції на ринку завдяки високому іміджу підприємства чи товарної марки.

Конкурентні переваги залежать:

- від відносної ринкової позиції (питомої ваги на ринку та його розвитку, розміру та фінансової стійкості підприємства, темпу зростання, рентабельності тощо);
- від відносного виробничого потенціалу (економічності виробничих процесів, модернізації основних фондів, їхнього розміру та використання, здатності до інновацій, гнучкості основних фондів, переваги місцезнаходження тощо);
- від відносного потенціалу дослідження та розвитку (стану базового й застосовуваного дослідження, інноваційного потенціалу і безперервності тощо);
- від відносної кваліфікації вищого менеджменту підприємства (професіоналізму та компетентності, інноваційного та інвестиційного клімату, системи керування тощо).

Автором розроблено та обґрунтовано концептуальну схему-алгоритм формування ринкових переваг промислового підприємства і його продукції на B2B ринку (рисунок). При її створенні автор виходив з тих позицій, що головною особливістю B2B ринку є практична відсутність психологічного впливу власника товару на потенційного споживача через мінімальний або зовсім відсутній фізичний контакт продавця і покупця товару. На погляд автора, ця особливість у той же час є головною відмінністю ринку B2B від ринку B2C.

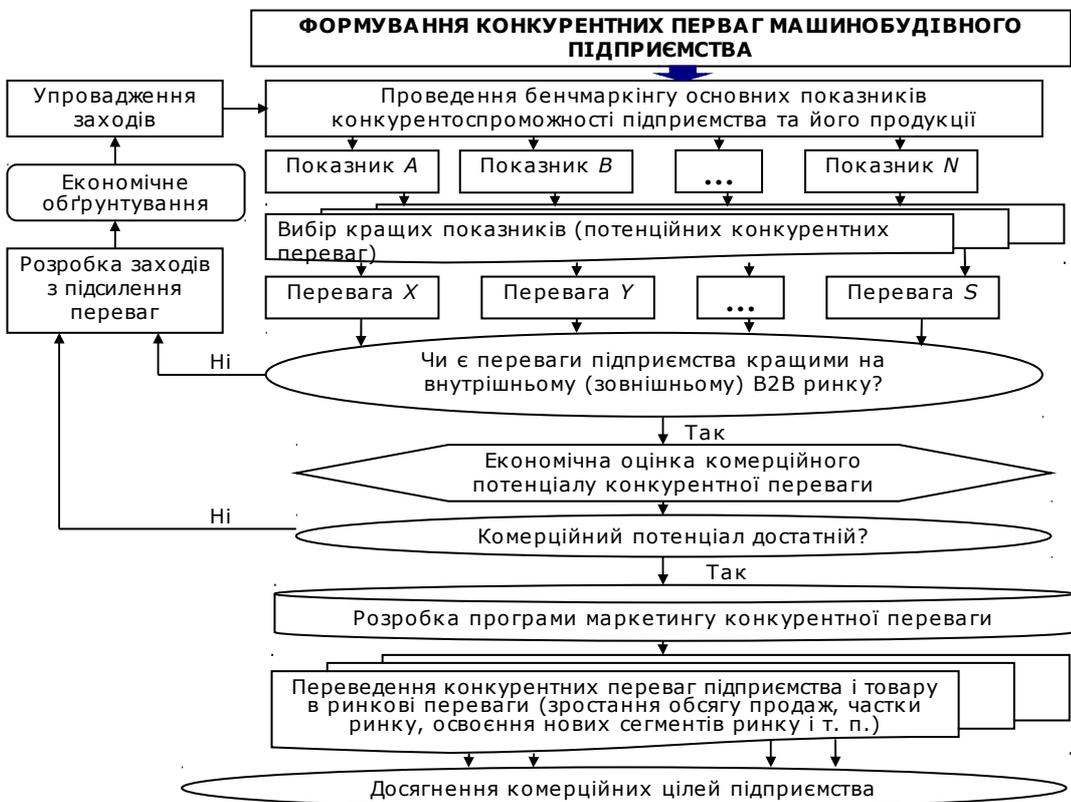


Рис. Алгоритм формування конкурентних переваг на ринку B2B

До основних положень алгоритму формування конкурентних переваг, що пропонується, слід віднести такі:

1. Первинний пошук потенційних конкурентних переваг підприємства слід проводити не тільки в самій продукції, а в елементах сервісу, маркетинговій програмі, репутації самого підприємстві, брендовій стратегії. Такий підхід надає можливість розглянути максимальну кількість показників в самих різних сферах діяльності як на самому підприємстві, так і на ринку його продукції.

2. Оцінку і відбір потенційних конкурентних переваг підприємства та його продукції, на думку автора, доцільно здійснювати на принципах бенчмаркінгу, який передбачає наявність процесу постійного покращення основаних показників конкурентоспроможності навіть без постановки мети виявлення найбільш важливих та значущих переваг. Методологія бенчмаркінгу, заснована на порівняльному аналізі показників конкурентоспроможності підприємства та його продукції, як вважає автор, надасть найбільш об'єктивну інформацію у сфері, яка цікавить.

3. Надзвичайно важливим є створення методичної бази по порівнянню кращих показників конкурентоспроможності підприємства та його продукції з лідерами B2B ринку в даній товарній групі.

4. Навіть кращі на цей час показники конкурентоспроможності можуть не дозволити підприємству досягнути поставлених комерційних цілей у тому разі, коли комерційний потенціал цих переваг не буде достатнім. У цьому зв'язку пропонується при формуванні конкурентних переваг обов'язкову процедуру щодо оцінки їх комерційного потенціалу та доведення його достатності для досягнення комерційних цілей підприємства. Особливе значення ця процедура має для ринку B2B, який є більш об'єктивним відносно фактичних показників якості і ринкового стану товарів.

5. Сама по собі конкурентна перевага, навіть якщо вона об'єктивно існує, не надасть підприємству жаданих результатів без відповідного маркетингового забезпечення. У цьому зв'язку пропонується обов'язковим структурним елементом у формування конкурентних переваг розглядати заходи з розробки та практичної реалізації ефективної маркетингової програми по ринковому супроводу певної конкурентної переваги.

6. Зменшення ефективності дії або втрата певної частини комерційного потенціалу конкурентних переваг підприємства потребує заходів з їх посилення. Разом з тим, на погляд автора, кожне таке посилення повинне супроводитися економічними обґрунтуваннями і доведеннями його необхідності.

Методичний підхід, що пропонується в статті, знайшов своє реальне втілення при формуванні конкурентних переваг машинобудівних підприємств Харківського промислового регіону, зокрема на ВАТ "Укрелектромаш" та державному підприємстві "Харківський машинобудівний завод "ФЕД".

**Література:** 1. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен ; пер. с англ. под ред. В. В. Колганова. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с. 2. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высококого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с. 3. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия / Н. Н. Лепа ; НАН Украины Институт экономики промышленности. – Донецк : ООО "Юго-Восток, Лтд" 2003. – 296 с. 4. Омеляненко Т. В. Конкурентоспособность фирмы: парадигмы XX столетия та їхня діалектика в умовах вітчизняного бізнес-середовища / Т. В. Омеляненко // Стратегія економічного розвитку України : наук. зб. ; відп. ред. О. П. Степанов. – К. : КНЕУ, 2001. – Вип. 4 – С. 205–208. 5. Павленко Ф. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в країнах з перехідною економікою / Ф. Павленко, М. Якубовський // Економіка України. – 1998. – № 11. – С. 42–51. 6. Азов Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азов, А. П. Челенков. – М. : ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000. – 256 с. 7. Чорна М. В. Трансформація підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг підприємства / М. В. Чорна // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1. – С. 184–186.

УДК 332.143:005.334.4

**Костіна О. М.**

## **ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНІВ З ПИТАНЬ БАНКРУТСТВА В УКРАЇНІ**

*Анотація. Проаналізовано процес формування державних структур з питань банкрутства в Україні, його організаційну та управлінську структури, місце в ієрархії державних інститутів влади.*

*Аннотация. Проанализирован процесс формирования государственных структур по вопросам банкрутства в Украине, его организационная и управленческая структура, место в иерархии государственных институтов власти.*

*Annotation. The process of the formation the state structures on bankruptcy issues in Ukraine, its organizational and management structure and place in the hierarchy of state institutions are analyzed.*

*Ключові слова: національна антикризова система, організаційні структури з питань банкрутства в Україні, Державний департамент з питань банкрутства, система антикризового у правління.*

Світова економічна криза загострила проблеми, пов'язані з необхідністю формування в країнах з розвинутою економікою чотирирівневої системи антикризового управління, на рівні держави, регіону, галузі та окремого підприємства. Державна антикризова політика повинна бути комплексною, цілеспрямованою



і враховувати прояви кризи на всіх рівнях. Мережа взаємопов'язаних установ, здатних аналізувати кризову ситуацію, швидко реагувати на неї та впроваджувати у життя антикризову політику, утворюють систему антикризового управління країни. Напередодні поширення нової хвилі економічної кризи у світі це питання набуває особливої актуальності.

Дослідження більшості вітчизняних фахівців (О. Копилук [1], Л. Лігоненко [2], О. Морозова [3], Тельнова А. [4] та ін.) переважно спрямовані на вивчення теорії економічних криз та розробку окремих антикризових заходів на рівні підприємств і недостатньо уваги приділяється питанням антикризової політики усіх рівнів на основі комплексного підходу та її координації відповідними органами з метою моніторингу й попередження розвитку кризових явищ і виникнення нових.

Мета дослідження – проаналізувати існуючу антикризову систему України, дослідити процес її формування, організаційну структуру та місце в ієрархії центральних органів влади.

Антикризова система в Україні функціонує на державному рівні і покликана пом'якшувати або попереджувати наслідки існуючих кризових явищ та деякою мірою попереджувати виникнення нових. Відповідні заходи носять несистематичний характер, лише частково контролюються з боку державних установ і, як наслідок, не приносять бажаного соціально-економічного ефекту. Функціонування сучасної системи антикризового управління України зводиться до діяльності на рівні Державного департаменту з питань банкрутства (надалі Департамент), який був утворений згідно з Постановою Кабінету Міністрів України (КМУ) № 360 "Про утворення Державного департаменту з питань банкрутства" від 27 березня 2006 р. [5] та підзвітних йому територіальних органів з питань банкрутства. Департамент є урядовим органом державного управління у складі Міністерства економіки і діє як самостійна організаційна одиниця (власна кадрова, господарча та інформаційно-технічна політика розвитку).

Процес становлення національної антикризової системи пов'язаний з формуванням в Україні ринкових відносин, при яких неодноразово змінювалася організаційна структура центрального апарату та територіальних органів Департаменту, а також їх юридичний статус. Починаючи з 1996 р., можна виділити сім основних етапів у розвитку антикризової системи України (таблиця). Відсутність чіткого плану заходів щодо розвитку антикризової інфраструктури, відповідної координації й регулювання з боку держави, підзвітність різним гілкам влади призводили до відокремлення, постійної зміни (переформування) та неузгодженості в роботі окремих антикризових органів, що негативно позначалося на результатах управління антикризовим процесом в Україні.

Таблиця

**Хронологія формування та становлення національної антикризової системи**

№ п/п	Роки	Установа (орган)	Нормативний акт щодо створення установи
1	1999 – 2000	Агентство з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій	Постанова КМУ від 22 серпня 1996 р. № 990 "Про Агентство з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій"
2	2000 – 2005	Державна госпрозрахункова установа "Агентство з питань банкрутства"	Постанова КМУ від 24 квітня 2000 р. № 691 "Про утворення державної госпрозрахункової установи "Агентство з питань банкрутства"
3	до 2001	Відділи з питань банкрутства у складі Державної інспекції з контролю за цінами	Постанова Ради Міністрів УРСР від 11 квітня 1991 р. № 84 "Про створення органів державного контролю за цінами"
4	2001 – 2004	Територіальні органи Міністерства економіки з питань банкрутства (регіональні управління)	Наказ Міністерства економіки України від 3 лютого 2000 р. № 238 "Про ліквідацію відділів з питань банкрутства у складі Державної інспекції з контролю за цінами та утворення територіальних органів Мінекономіки з питань банкрутства"
5	2001 – 2005	Комісія з питань неплатоспроможності	Постанова КМУ від 12 вересня 2001 р. № 1181 "Про утворення Комісії з питань неплатоспроможності"
6	2004 – 2006	Територіальні управління (відділи) з питань банкрутства Міністерства економіки	Наказ Міністерства економіки України № 284 від 30 червня 2004 р. "Про ліквідацію територіальних органів з питань банкрутства Міністерства та утворення територіальних управлінь (відділів) з питань банкрутства Міністерства"
7	з 2006	Державний департамент з питань банкрутства	Постанова КМУ № 360 "Про утворення Державного департаменту з питань банкрутства" від 27 березня 2006 р.

Ситуація дещо стабілізувалася у 2004 – 2006 рр. разом зі створенням територіальних управлінь з питань банкрутства та Департаменту як цілісної, вертикально побудованої організаційної системи, що займається вирішенням кризових ситуацій в економіці країни.

Організаційна структура Департаменту відтворює структуру адміністративно-територіального устрою України (рис. 1). Відповідно до цього він входить до складу Міністерства економіки України та має двірцеву структуру – складається з Департаменту, який знаходиться у м. Києві і представляє його центральний рівень, та 25 територіальних органів з питань банкрутства: 5 управлінь в АРК й м. Севастополь, місті Києві, Харківській, Донецькій, Дніпропетровській областях; 6 відділів (Запорізька, Івано-Франківська, Миколаївська, Луганська, Львівська, Одеська області); 14 секторів у інших областях України. Департамент та його територіальні органи є юридичними особами, мають самостійні баланси, рахунки в установах банків, печатку із зображенням Державного герба України і своїм найменуванням.

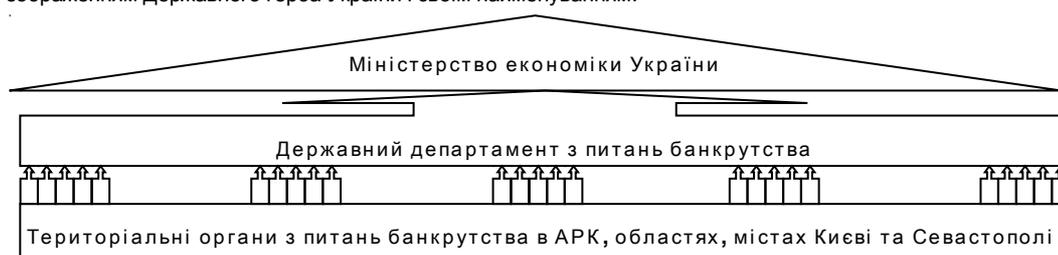


Рис. 1. Організаційна структура Департаменту

Департамент очолює директор, який здійснює загальне керівництво, визначає повноваження та розподіляє обов'язки між своїми заступниками й несе персональну відповідальність за стан справ у сфері діяльності установи. Заступники директора координують роботу переважної більшості управлінь, секторів та відділів Департаменту, крім Відділу фінансового обліку та кадрового забезпечення, який очолює головний бухгалтер. Крім того, згідно з наказом директора Департаменту № 110 від 3 листопада 2008 р. "Про консультативну раду при Державному департаменті з питань банкрутства" [5] та з метою здійснення координації заходів щодо запобігання банкрутству і врахування громадської думки, була створена Консультативна рада, обов'язки координатора якої було покладено на одного з заступників. Узагальнена структура управління Департаменту наведена на рис. 2.

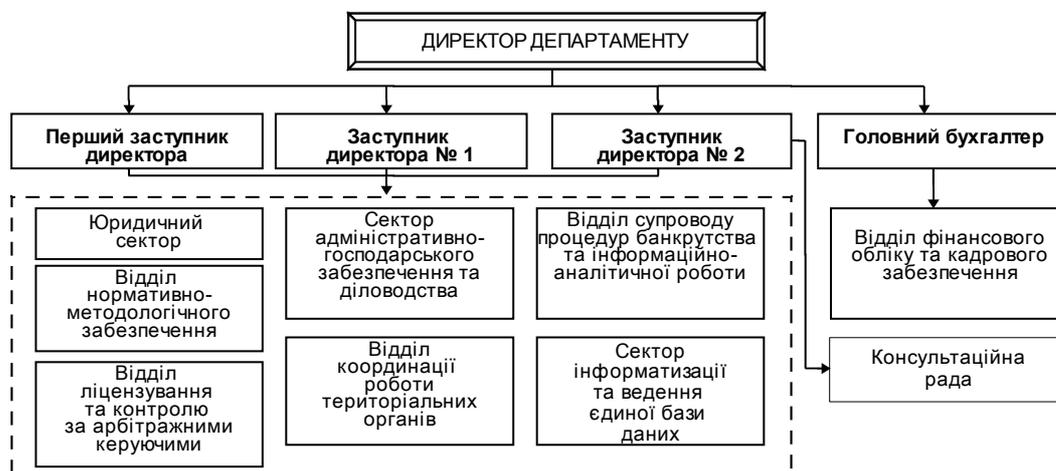


Рис. 2. Структура управління Департаменту

Результати дослідження свідчать, що система антикризового управління в Україні формувалася протягом шістнадцяти років і постійно змінювалася, проте й досі є недостатньо ефективною, має нестабільну організаційну структуру та недоліки в інфраструктурному забезпеченні. Вивчення особливостей та функцій національної антикризової системи та аспектів діяльності окремих територіальних органів з питань банкрутства стануть підґрунтям для майбутніх досліджень.

**Література:** 1. Штангерт А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / А. М. Штангерт, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с. 2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с. 3. Морозова О. А. Модель прогнозування виникнення та розвитку економічної кризи на рівні суб'єктів господарювання / О. А. Морозова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія : Економічна. – 2004. – № 82. – С. 139–146. 4. Тельнова А. В. Антикризова програма та її роль на сучасному вітчизняному підприємстві / А. В. Тельнова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ, 2002. – № 134. – С. 174–177. 5. Офіційний сайт Державного департаменту з питань банкрутства. – Режим доступу : [www.sdb.gov.ua](http://www.sdb.gov.ua). 6. Законодавство України. – Режим доступу : <http://www.uarpravo.net/data/base48/ukr48607.htm>. 7. Нормативні акти України. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=va284569-04>.

УДК 657:351

Солнцева Н. В.

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація. Присвячено дослідженню нормативно-правового забезпечення формування організаційної культури на підприємстві. Розглянуто етапи створення та структура корпоративного кодексу як основного документа, який відображає принципи, характеристики організаційної культури підприємства.*

*Аннотация. Посвящено исследованию нормативно-правового обеспечения формирования организационной культуры на предприятии. Рассматриваются этапы создания та структура корпоративного кодекса как основного документа, который отображает принципы, характеристики организационной культуры предприятия.*

© Солнцева Н. В., 2011

*Annotation. The article is devoted to research of normative maintenance of formation of organizational culture at the enterprise. Stages of creation structure of the corporate code as basic document which displays principles, characteristics of organizational culture of the enterprise are considered.*

*Ключові слова: організаційна культура, корпоративний кодекс, формування організаційної культури.*

Основою розвитку організаційної культури є корпоративний кодекс. Це пов'язано з тим, що кодекс визначає базові характеристики корпоративної культури, на основі яких вона будується або реформується, формує принципи взаємодії персоналу з підприємством та між собою тощо. Він не тільки відображає систему цінностей компанії, але й допомагає транслювати цю систему цінностей зовні.

Розробка корпоративного кодексу є особливо актуальною не тільки з точки зору формування стабільного ефективного внутрішнього середовища підприємства, але й важливим інструментом реалізації його конкурентоспроможності. Це пов'язано з інтеграцією України у світовий економічний простір і необхідністю підпорядковуватися загальноприйнятим правилам для залучення міжнародних інвестицій. Інвестори більш схильні інвестувати в корпорації, які діють відкрито, принципи роботи яких викладені в корпоративних кодексах [1].

Для того щоб кодекс був сформований грамотно й професійно, ініціатива створення корпоративного кодексу повинна виходити від керівника та визначальну роль у підготовці, розробці й упровадженні корпоративного кодексу грає начальник відділу кадрів. Для створення й упровадження корпоративного кодексу начальник відділу кадрів складає загальний план робіт, який буде містити в собі етапи, подані на рис. 1.



Рис. 1. Етапи створення корпоративного кодексу

Корпоративний кодекс виступає втіленням філософії компанії, її стратегії й тактики, містить у собі основні корпоративні цінності, принципи й стандарти. Корпоративний кодекс, з одного боку, регламентує дії співробітників у різних ситуаціях, з іншого – гарантує дотримання правил усіма сторонами й задає прозорі, зрозумілі для всіх критерії оцінки діяльності й поведінки. Співробітники повинні розуміти, що кодекс – це стандарт, якого необхідно дотримуватися [2].

Після створення робочої групи видається наказ (розроблений юристом) про її створення, де указуються права, обов'язки, терміни й форми роботи. Крім робочої групи, створюється і функціональна група (директор підприємства та заступник директора з фінансових питань), яка буде займатися організацією самого процесу підготовки, координуванням інформаційних потоків, узгодженням, коректуваннями, контролем виконання термінів і т. п.

На другому етапі для координації процесу розробляється графік зустрічей робочої групи (із призначенням конкретних завдань і контрольних дат), оскільки потрібен постійний контроль зі сторони директора підприємства. Створенням графіка зустрічей робочої групи будуть займатися помічник начальника відділу кадрів та заступник директора з фінансових питань.

Третім етапом є проведення презентації проекту, яка допоможе сформувати в членів робочої групи єдину думку, єдине бачення завдань і самого процесу створення корпоративного кодексу. Під час презентації начальник розповідає про те, що таке корпоративний кодекс, з яких частин він складається, навіщо він потрібен на підприємстві тощо.

Наступним етапом є проведення "мозкового штурму", у якому беруть участь, у повному складі, робоча та функціональна групи. У результаті такого "штурму" прояснюються основні напрями, теми, ключові аспекти, визначаються базові принципи, складається перелік основних статей, які повинні входити в корпоративний кодекс.

П'ятий етап – складання плану підготовки й узгодження робочого варіанта кодексу – починається з формулювання основних принципів організації діяльності компанії в цілому.

Коли готовий макет документа – список напрямків, тем, окремих моментів, які потрібно освітити в корпоративному кодексі, коли робоча група досягла розуміння за всіма ключовими питаннями, тоді починається

конкретна робота над кожним з пунктів. Начальник відділу кадрів роздає завдання кожному члену робочої групи розробити "свої" статті й частини кодексу.

Шостим етапом є складання плану по PR-супроводу проекту. План передбачає популяризацію ідеї розробки й прийняття корпоративного кодексу серед співробітників підприємства. Про те, що відбувається, починаючи з обговорення самої ідеї введення кодексу й закінчуючи обговоренням змісту конкретних статей, повинні знати всі співробітники.

Формальна структура корпоративного кодексу підприємства може складатися із наступних розділів, відображених на рис. 2.



Рис. 2. Структура корпоративного кодексу

Корпоративний кодекс створюється на довгі роки. Навіть якщо згодом він буде коректуватися, основні його ідеї, принципи залишаються незмінними.

Кодекс обов'язково повинен бути красиво виданий типографським способом. Адже це корпоративний стандарт і тому він має відповідати всім вимогам. Кодекс повинен мати статус документа, обов'язкового до виконання, його статті не підлягають обговоренню.

Корпоративний кодекс може змінюватися й доповнюватися. Пропозиції, якщо вони конструктивні й спрямовані на поліпшення, мають прийматися.

Таким чином, створення та впровадження в практичну діяльність підприємства корпоративного кодексу має створити сприятливий соціально-психологічний клімат, упорядкувати та формалізувати взаємодію між різними категоріями персоналу, визначити принципи на напрями діяльності підприємства в зовнішньому середовищі. Все це має позитивно вплинути на розвиток корпоративної культури, а відповідно, й на ефективність діяльності підприємства в цілому.

**Література:** 1. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями : наукове видання / Г. В. Назарова. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2004. – 408 с. 2. Шконда В. В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом : монографія / В. В. Шконда, А. В. Кальянов ; під наук. ред. В. В. Шконди. – Донецьк : НОУЛДЖ, 2009. – 167 с.

УДК 005.591.452

**Лагутіна К. В.**

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ КОРПОРАТИВНИХ ЗЛИТТІВ І ПОГЛИНАНЬ

*Анотація. Розкрито основні теоретичні підходи до оцінки вартості корпоративних злиттів та поглинань. Обґрунтовано напрями вдосконалення управління капіталізацією компаній на основі справедливої вартості.*

*Аннотация. Раскрыты основные теоретические подходы к оценке стоимости корпоративных слияний и поглощений. Обоснованы направления совершенствования управления капитализации компаний на базе справедливой стоимости.*

© Лагутіна К. В., 2011



*Annotation. The main theoretical approaches to the valuation of corporate mergers and acquisitions value are disclosed. Ways of improving managing the companies' capitalization on the basis of fair value are substantiated.*

*Ключові слова: процеси корпоративного злиття, оцінка, капіталізація компаній.*

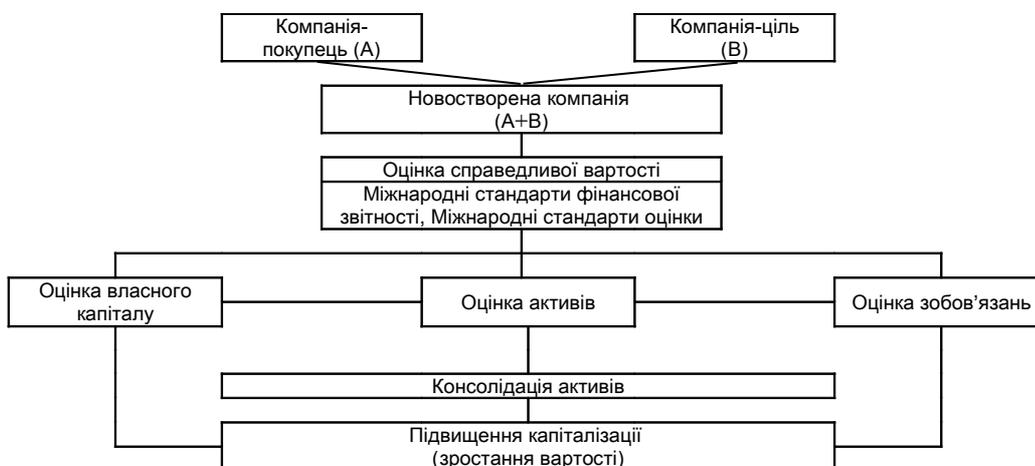
Активізація процесів корпоративних злиттів і поглинань зумовлює необхідність пошуку ефективного інструментарію управління їхньою вартістю. Однак теоретико-методологічні засади оцінки та управління вартістю компаній (підприємств) на основі розроблених наукою і вже апробованих на практиці підходів в умовах нерозвиненого ринку цінних паперів залишаються одним із найменш теоретично висвітлених і практично вирішених питань.

Питання оцінки вартості компаній (підприємств) розкриті в наукових публікаціях багатьох відомих економістів: А. Дамодаран [1], Бланк І. О. [2], Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Мурін [3], Дж. Хорват [4], А. Грязнова, М. Федотова [5], С. Валдайцев [6], Р. Костирко [7] та ін. Традиційно застосування інструментарію оцінки вартості компаній (підприємств) ілюструється на прикладах розвинених країн, для яких характерний високий рівень розвитку ринку корпоративного контролю (M&A) та ринку цінних паперів. Проте очевидно, що використання західних методик оцінки вартості бізнесу для цілей злиття (поглинань) поза їх адаптації до специфічних умов української економіки є неможливим.

Метою даної статті є аналіз проблем управління вартістю компаній у процесі злиттів і поглинань та розробка пропозицій із вдосконалення методів оцінки вартості із урахуванням особливостей структурування й реалізації цих угод українськими корпоративними підприємствами в умовах нерозвиненого фондового ринку.

Новостворена внаслідок злиття (поглинання) компанія потребує теоретично складної процедури оцінки вартості, щоб порівняти фінансовий і матеріальний внесок партнерів з метою початкового розподілу на акції. Вартість компанії (підприємства) оцінюється за допомогою трьох показників, по-перше, справедливої вартості – це певний узаконений стандарт вартості; по-друге, ліквідаційної вартості – це та сума, яку можна отримати від продажу активів компанії (у разі звичайної або примусової ліквідації); по-третє, інвестиційної вартості – вартості компанії для конкретного покупця/інвестора з урахуванням можливого синергічного ефекту від об'єднання двох компаній.

Фінансова оцінка вартості новоствореної компанії внаслідок злиття (поглинання) пов'язана, насамперед, із поняттям справедливої вартості. Як відомо, активи та зобов'язання компанії згідно з положеннями Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) слід відображати за справедливою вартістю. Методологічні проблеми використання справедливої вартості в угодах злиття та поглинань відображені на рисунку.



**Рис. Методологічні засади оцінки справедливої вартості новоствореної компанії внаслідок злиття (поглинання)**

Як відомо, Міжнародні стандарти оцінки трактують поняття "справедлива вартість" як деяку суму, за допомогою якої зацікавлені та обізнані сторони угоди можуть розраховуватися за зобов'язаннями або сплачувати активи. При оцінці справедливої вартості всі активи компанії поділяються на спеціалізовані та неспеціалізовані, профільні та непрофільні. Вибір методів розрахунку залежить від приналежності того чи іншого активу до конкретної групи. Оцінка справедливої вартості за угодами злиття (поглинання) є одним із інструментів підвищення капіталізації компанії, тому що дозволяє правильно консолідувати активи.

Важливе значення має розширення практики отримання при здійсненні злиттів і поглинань компаніями висновків щодо справедливості фінансових умов угоди для їх акціонерів (fairness opinion). Висновок щодо справедливості, у якому відображається вплив злиття (поглинання) на ринкову вартість компанії та/або ринкову вартість окремих пакетів акцій, як правило, обґрунтовується інвестиційними банками у консорціумі із оціночними компаніями. Це дозволяє визначити: чи є фінансові умови майбутньої угоди справедливими для акціонерів? Такий висновок був, наприклад, використаний під час злиття російської компанії "Вимпелком" і українського мобільного оператора "Київстар".

Зростання вартості є головним мотивом, згідно з яким дві або декілька компаній об'єднуються під час злиття (поглинання). У підсумку нова компанія коштує дорожче, ніж кожна взята окремо. У. Лі та Г. Баркер у 1977 р. прийшли до висновку, що "...злиття впливає як прямо, так і опосередковано на

вартість корпорації. Прямий вплив – це зниження видатків банкрутства та зниження самої ймовірності банкрутства. Непрямий вплив полягає у зростанні здатності корпорації до запозичень” [8].

Зростання капіталізованої вартості об'єднаної компанії під час злиття (поглинання) означає наявність синергічного ефекту, тобто взаємодоповнюючу дію активів двох або декількох підприємств, сукупний результат яких перевищує суму результатів окремих дій цих компаній.

Суть синергічного ефекту, по суті, полягає в тому, що злиття двох компаній породжує додаткову вартість об'єднаної компанії. Це, безумовно, формує певну вигоду для учасників операцій злиття і поглинання. Проте на нерозвиненому ринку цінних паперів через незахищеність прав міноритарних акціонерів і, як наслідок, більш широкі можливості, які виникають у вищого менеджменту компанії порушувати їх права, відсутня чітка тенденція до зростання вартості цієї компанії.

Відсутність синергічного ефекту і зниження вартості компанії часто є наслідком того, що менеджменту доводиться переплачувати за акції компанії-цілі. Зниження вартості новоствореної внаслідок злиття (поглинання) компанії має місце внаслідок: несумісності частини активів компанії-цілі із загальною виробничою структурою компанії; нездатності менеджменту компанії однаково ефективно управляти всіма групами активів компанії; відсутності ресурсів для ефективного використання активів компанії [9, с. 100].

Ось один із типових прикладів – дії Українського інвестиційно-промислового консорціуму "Металургія", який було створено навесні 2000 р., і який управляв пакетами акцій цілого ряду підприємств машинобудівної та енергетичної галузей. Вартість цих підприємств наповнювалася реальними активами, за якими стояли працюючі потужності. Однак, починаючи з 2004 р., ситуація кардинально змінилася. За бартерними договорами цінні папери ліквідних підприємств почали замінювати на балансі "непридатними" активами, зокрема й акціями підприємств-банкрутів. Формально сума вартості активів не дуже змінювалася, але реальний вміст змінився суттєво. Шляхом маніпуляцій із вартістю активів застосовувалася схема обміну якісних і дорогих активів на акції сумнівних компаній. Список втрат вражає: з балансу консорціуму зникли пакети ВАТ "Запоріжтрансформатор", ВАТ "Завод малогабаритних трансформаторів", 40 % акцій "Чернігівобленерго", 33 – 40 % пакети "Полтава-", "Суми-", "Львів-" і "Прикарпаття-обленерго" та ін. Новими власниками стали маловідомі офшорні фірми [10, с.11].

Слід брати до уваги й те, що в економіці в цілому, як і в окремих її галузях, завжди можна знайти компанії, поточна вартість яких буде занижена внаслідок неефективного управління її активами менеджментом. Неефективне управління може бути результатом нездатності менеджменту такої компанії максимізувати ринкову вартість своєї компанії. Якщо менеджери компанії-покупця вважають, що під їх керівництвом вартість підприємства-цілі може збільшитись, то вони швидше приймуть рішення про проведення поглинання цієї компанії.

Підсумовуючи викладене, можна зробити такий висновок. Дієва прогностична оцінка вартості новоствореної внаслідок злиття (поглинання) компанії є одним з основних критеріїв якості управлінських рішень про здійснення реструктуризації корпоративного бізнесу. Злиття та поглинання при нестабільності, притаманній вітчизняній економіці, несе в собі високі фінансові ризики при управлінні компанією, тому потребує детального вартісного аналізу.

**Література:** 1. Damodaran A. Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset / A. Damodaran. – Willey, 2003. – 992 р. 2. Бланк И. А. Управление финансовыми ресурсами / И. А. Бланк. – М. : ООО "Эльга", 2010. – 768 с. 3. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 578 с. 4. Horvath J. L. Valuing Professional Practices / J. L. Horvath. – Ontario : CCH International, 1990. – 348 р. 5. Оценка бизнеса : учебник / под ред. А. Г. Грязновой, М. А. Федотовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 736 с. 6. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: учебное пособие для вузов / С. В. Валдайцев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 720 с. 7. Костирко Р. Комплексна оцінка вартості підприємства / Р. Костирко, Н. Тертична, В. Шевчук. – Харків : Фактор, 2008. – 278 с. 8. Lee W. Y. Bankruptcy Costs and the Firm's Optimal Debt Capacity: A Positive Theory of Capital Structure / W. Y. Lee, H. H. Barker // Southern Economic Journal. – 1997. – Vol. 43. – 1463 р. 9. Рудык Н. Б. Конгломеративные слияния и поглощения: Книга о пользе и вреде непрофильных активов / Н. Б. Рудык. – М. : Дело, 2005. – 224 с. 10. Столяров К. Подарунок на півмільярда. "Металургія" чи банкрутство? / К. Столяров // Дзеркало тижня. – 2008. – 29 березня. – С. 11.

УДК 339.138

**Пшенична К. А.**

## **МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Досліджено й уточнено сутність комплексу інноваційного маркетингу та його значення у процесі розвитку підприємства в умовах глобалізації. Розкриті та представлені у виді схеми характеристики його основних складових.*

*Аннотация. Исследованы и уточнены сущность комплекса инновационного маркетинга и его значение в процессе развития предприятия в условиях глобализации. Раскрыты и представлены в виде схемы характеристики его основных составляющих.*

© Пшенична К. А., 2011

*Annotation. The essence of complex innovative marketing and its importance in the process of enterprise development in a globalizing world are explored and clarified. Its main components are shown and presented in outline form.*

*Ключові слова: комплекс інноваційного маркетингу, стратегічний маркетинг, оперативний маркетинг, стратегія інноваційного розвитку.*

Зростання рівня конкуренції на світових і національних ринках, що пов'язане з процесами глобалізації економіки, задоволенням запитів основних груп споживачів і, відповідно, підвищенням їх вимогливості до товарних пропозицій, загострює проблему пошуку товаровиробниками шляхів виживання і розвитку. Світовий досвід розвитку економіки переконливо доводить, що ці шляхи можуть лежати на перетині маркетингової та інноваційної діяльності. Їх раціональне поєднання дозволить оперативно знаходити недостатньо задоволені споживачькі запити, чи формувати їх (для принципово нових товарів), розробляти, виготовляти і просувати на ринку нову (модернізовану) продукцію, яка задовольнить ці запити повніше й ефективніше, ніж конкуренти.

Питання інноваційного маркетингу на підприємствах висвітлені у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі. Так, теоретико-методичні основи маркетингу інновацій досліджені у працях таких вчених, як: Алімов О. М., Антонюк Л. Л., Гончарова Н. П., П. Друкер, Загорна Т. О., Кардаш В. Я., Кузьмін О. Є., Кисельов М. Б., Купер Р. Г. та ін.

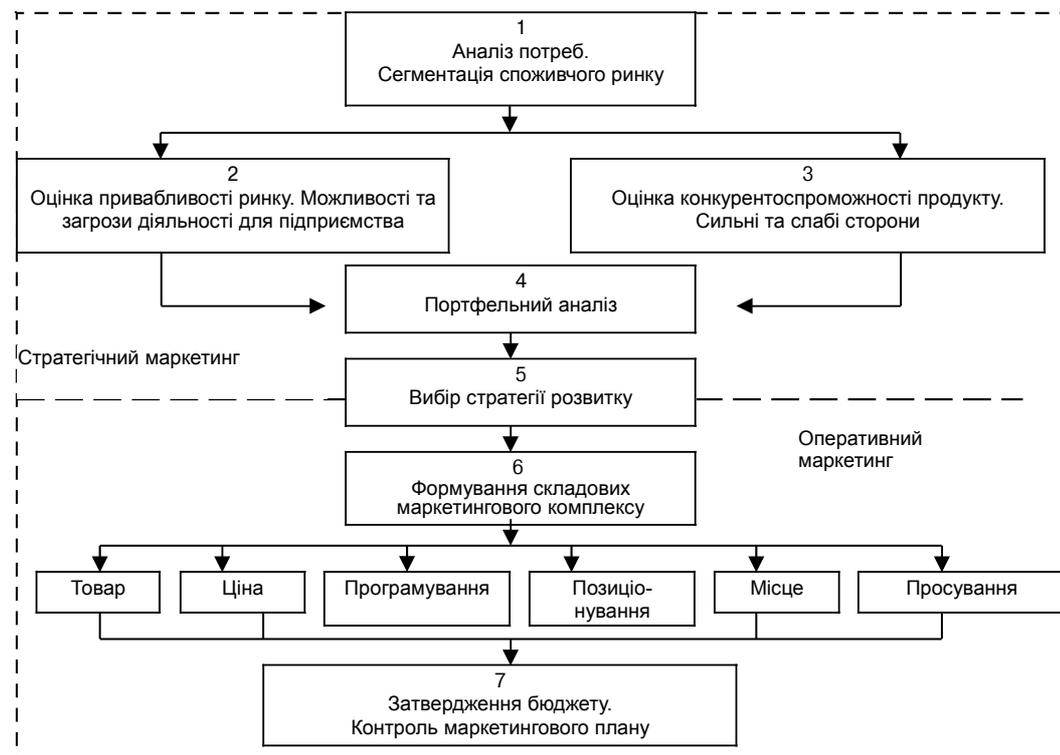
Питання обґрунтування і впровадження інновацій у маркетингу, розробки нових його різновидів висвітлено у працях Балабанова Л. В., М. Бейкер, Божкова В. В., Гур'янова С. А., Дегтярева М. В., Заруба В. Я., Калініна М. А., Карпенко Н. В., Б. Ківі, Ф. Котлер, Левінсон Дж. К., Литовченко І. Л., Примак Т. О., Решетнікова І. Л., Тріас де Без Ф., О. Хотяшева, Й. Чен, Д. А. Шевченко тощо.

Метою статті є дослідження, з'ясування й уточнення сутності, значення й основних складових поняття комплексу інноваційного маркетингу в діяльності підприємства.

Інноваційний маркетинг для країн з перехідною економікою є, по суті, нововведенням. В індустріально розвинених країнах маркетингова концепція розвитку фірми займає почесне місце вже протягом десятиліть. При цьому треба зауважити, що становлення інноваційного маркетингу як наукової дисципліни відбувається тільки в останньому десятилітті [1].

Інноваційний маркетинг як поняття ширше, ніж маркетинг інновацій, він включає місію організації, філософію мислення, область наукових досліджень, стиль управління і поведінки [2].

Комплекс інноваційного маркетингу включає розробку інноваційної стратегії, аналіз ринку й оперативний маркетинг і складається з семи основних етапів, зображених на рисунку.



**Рис. Комплекс інноваційного маркетингу**

Як видно з рисунку, комплекс інноваційного маркетингу поділяється на стратегічну й оперативну складові. У свою чергу, стратегічний маркетинг складається з п'яти етапів.

На етапі аналізу потреб інноваційне підприємство повинне відповісти на запитання: для яких покупців призначена нова продукція. Проводиться сегментація, обирається цільовий ринок, який є основною робочою одиницею для маркетингового підрозділу підприємства.

Наступним етапом розробки стратегії маркетингу є оцінка привабливості ринку, визначення ступеня привабливості різних ринкових сегментів і вибір одного або декількох сегментів (цільових ринків) для освоєння.



При оцінці конкурентоспроможності виявляються здатності малого і середнього підприємства конкурувати на ринку даної продукції. У ході оцінки визначаються переваги, недоліки, сильні та слабкі сторони інноваційного продукту.

"Портфельний" аналіз – інструмент, за допомогою якого керівництво організації виявляє й оцінює різні напрями своєї господарської діяльності з метою вкладення найбільш прибуткових ресурсів з їхнього числа і звуження найбільш слабких напрямів діяльності.

Вибір інноваційної стратегії розвитку – головний напрям маркетингової діяльності, наслідуючи який організація прагне досягти обраних цілей.

Основна мета стратегічного інноваційного маркетингу полягає в розробці стратегії та впровадженні інновації на ринок. Тому в основу стратегічних маркетингових досліджень закладається аналіз кон'юнктури ринку з наступною розробкою сегментів ринку, організацією і формуванням попиту, моделюванням поведінки покупця.

Стратегічний інноваційний маркетинг визначається сегментуванням ринку, позиціонуванням товару. Ключовим моментом стратегії маркетингу є дослідження і прогнозування попиту на новий товар, засноване на доскональному вивченні сприйняття споживачем нововведення.

На етапі оперативного маркетингу розробляються конкретні форми реалізації обраної інноваційної стратегії. Оперативний маркетинг спрямований на максимізацію прибутку й обсягів продажу, підтримки репутації фірми, розширення частки ринку. Він тісно пов'язаний з поняттям "маркетингового комплексу", який є оперативним варіантом рішень, прийнятих у процесі управління маркетингом на підприємстві [3].

Крім розробки компонентів маркетингу, оперативне управління маркетингом на підприємстві включає:

- 1) складання плану маркетингу, до якого зводиться воєдино стратегія маркетингу підприємства. План слугує засобом керування персоналом підприємства, зайнятого в маркетингових заходах;
- 2) підготовку кошторису, що інтегрує процес маркетингу в рамках загального бюджету підприємства;
- 3) контроль маркетингової діяльності підприємства [4].

Після оперативного планування відбувається процес виготовлення інноваційного продукту (послуги), упровадження його на ринок та процес сприйняття нового товару споживачем.

Тому можна зробити висновок, що комплекс інноваційного маркетингу потрібно розуміти як процес взаємодії стратегічного та оперативного планування, який підвищує оперативність рішень, обґрунтованість і ефективність управлінських дій, саме це може надати великі переваги підприємству та допоможе задовольнити запити споживачів повніше й ефективніше, ніж конкуренти.

**Література:** 1. Киселев Б. Стратегические факторы успеха маркетинговых инноваций / Б. Киселев, В. Дегтярева // Маркетинг. – 2007. – № 5. – 59 с. 2. Каракай Ю. В. Маркетинг інноваційних товарів / Ю. В. Каракай ; Київ. нац. екон. ун-т. – К. : КНЕУ, 2005. – 226 с. 3. Ильяшенко С. Н. Маркетинговый подход к разработке и выведению инноваций на рынок / С. Н. Ильяшенко // Маркетинг и реклама. – 2004. – № 12. – 45 с. 4. Маркова В. Д. Маркетинг инноваций : науч.-практ. изд. / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Новосибирск : Новосиб. гос. ун-т, экон. фак., 2005. – 109 с.

УДК 658.012.34:330.341.1

**Біленська Я. Р.**

## **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розроблено засади організаційної будови системи інформаційного забезпечення інноваційного розвитку діяльності промислового підприємства та охарактеризовано її зовнішні і внутрішні джерела.*

*Аннотация. Разработано принципы организационного строительства системы информационного обеспечения инновационного развития деятельности промышленного предприятия и охарактеризовано ее внешние и внутренние источники.*

*Annotation. The principles of organizational building of information support for the development of innovation and industrial enterprise are worked out, their external and internal sources are characterised.*

*Ключові слова: інноваційний розвиток діяльності, інформаційне забезпечення, прийняття інноваційних рішень, система інформаційного забезпечення.*

Сучасні підприємства, зокрема, машино- та приладобудівні, здійснюють випуск різноманітної складної продукції (верстати, устаткування, конвеєри, машини та інше), яка призначена для використання в якості засобів виробництва для виготовлення різноманітних товарів, виконання сільськогосподарських, будівельних та інших робіт, надання послуг, а також для виготовлення складної побутової техніки, приладів, інструментів, інвентарю тощо. Суспільні вимоги до кількісних (продуктивність, потужність тощо) та якісних (надійність, екологічність, довговічність та інше) характеристик промислової продукції постійно зростають.



Тому керівний та інженерно-технічний персонал підприємств перебуває у постійних пошуках ідей щодо розробки та впровадження у виробництво нових висококонкурентних виробів (продуктова інновація) та використання новітніх технологій їх виготовлення (технологічна інновація). Зважаючи на те, що продукція промислових підприємств характеризується високим рівнем складності, а отже, вимагає значних коштів на її розробку та освоєння у виробництві, – необхідно ретельно оцінювати можливий вплив інноваційних процесів на результати поточної та майбутньої господарської діяльності. Очевидно, що прийняття ефективних інноваційних управлінських рішень неможливе без достовірної інформації про потреби споживачів інноваційної продукції, потенційних конкурентів на ринках її виробництва, новітні технології, цінні тенденції тощо.

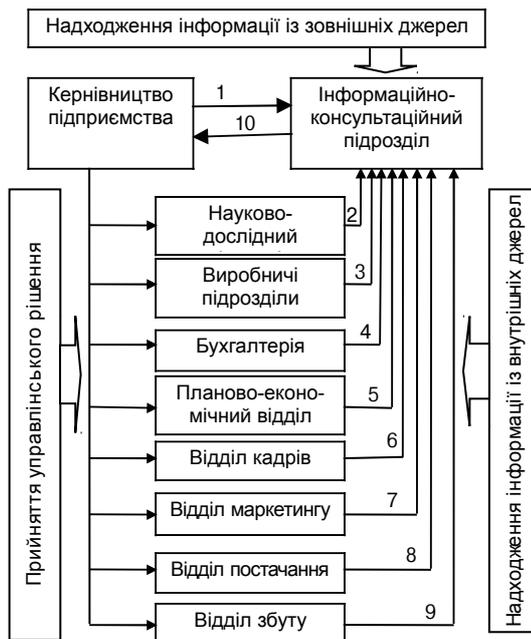
Проблеми інноваційного розвитку постійно перебувають у полі зору науковців та керівного і технічного персоналу підприємств. Саме вони досліджувались у працях С. Петренка [1], С. Салиги, В. Фатюхи [2], А. Книш [3] та ін. Разом з тим високоактуальною залишається проблема системного дослідження джерел інформації, яку використовують у процесі управління інноваційною діяльністю промислових підприємств.

Метою статті є розроблення засад організаційної будови системи інформаційного забезпечення прийняття інноваційних управлінських рішень на промисловому підприємстві.

У процесі здійснення інноваційної діяльності керівники підприємств дуже часто вагаються при прийнятті управлінських рішень. Першочерговою причиною цього є недостатність або недостовірність інформаційного забезпечення. Саме тому для вдосконалення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у процесі інноваційної діяльності промислового підприємства пропонується створення на підприємствах інформаційно-консультаційного підрозділу (ІКП), який займатиметься збором, обробкою, аналізом, зберіганням інформації, розробкою альтернативних варіантів прийняття рішення та передачею їх керівництву підприємства.

Фактично у всіх випадках менеджери підприємств, спираючись на власний досвід, прогнозують, яку інформацію вони можуть отримати в конкретному випадку, коли подають запит на неї. При формуванні інформаційного забезпечення доречно керуватись протилежним принципом, тобто формувати інформаційне забезпечення, орієнтоване на інформаційні запити, з метою одержання дійсно релевантної інформації та її подальшого ефективного використання [4].

Наведемо організаційну будову системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень при інноваційному розвитку діяльності промислового підприємства, представлену підрозділами та відділами підприємства, які беруть найбільш активну і важливу участь в інформаційному забезпеченні його інноваційної діяльності (рисунок).



Умовні позначення: —> інформаційний потік; 1 – керівництво підприємства повідомляє ІКП про існуючі проблеми, які потребують вирішення; 2 – інформація про результати науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок; 3 – бюджет виробництва інноваційної продукції чи використання новітніх технологій її виготовлення; 4 – фінансова звітність; 5 – інформація щодо аналізу та планування інноваційної діяльності промислового підприємства; 6 – інформація про наявність чи необхідність висококваліфікованих працівників та творчих кадрів; 7 – інформація про маркетингові дослідження; 8 – бюджет витрат на сировину і матеріали, які необхідні для здійснення підприємством інноваційної діяльності; 9 – звіт про відвантажену продукцію; 10 – розроблені альтернативні варіанти для прийняття рішення.

**Рис. Організаційна будова системи інформаційного забезпечення прийняття інноваційних управлінських рішень на промислових підприємствах**

Інноваційний розвиток підприємства передбачає, перш за все, використання у його виробничій діяльності сучасних досягнень науково-технічного прогресу. Інформацію про доцільність та можливості їх впровадження у виробництво підприємства формують, зазвичай, використовуючи різноманітні джерела, які умовно можна поділити на зовнішні та внутрішні.



Отже, розглянемо, яким чином, за результатами дослідження літературних джерел, повинно здійснюватися інформаційне забезпечення прийняття інноваційних управлінських рішень на промисловому підприємстві.

Керівництво підприємства здійснює діагноз проблеми, яка виникла (визначення проблеми, встановлення цілей та критеріїв), і подає запит для вирішення цієї проблеми ІКП. Останній, як уже згадувалося раніше, збирає інформацію як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел.

Таким чином, до зовнішніх джерел інформаційного забезпечення відносяться: відомості регулятивно-правового характеру; дані про кон'юнктуру ринку; статистична звітність та несистемні дані.

Основними видами внутрішньої інформації, яку використовують при прийнятті рішень щодо інноваційного розвитку підприємства, є науково-технічна, виробнича, обліково-економічна і фінансова інформації.

Науково-технічна інформація формується науково-дослідними та проектно-конструкторськими підрозділами підприємства.

Виробничу інформацію формують працівники виробничого, планово-економічного та інших функціональних підрозділів підприємства.

Обліково-економічну інформацію забезпечують економічні (бухгалтерія, планово-економічний відділ, відділ організації праці та оплати персоналу тощо) та логістичні (відділи постачання, комплектації, інструментальний і ін.) служби підприємства.

Фінансова інформація включає дані про внутрішні джерела грошових надходжень та їх використання, визначені за часом та обсягами, і зазвичай формують таку інформацію працівники фінансових підрозділів підприємства (фінансовий відділ та бухгалтерія).

Отже, вся сукупність інформаційних потоків із внутрішніх джерел також надходить в інформаційно-консультаційний підрозділ підприємства, де опрацьована інформація в мінімальному, але достатньому і багатоваріантному обсязі передається керівництву підприємства для прийняття рішення.

Таким чином, інноваційний розвиток підприємства буде ефективним тоді, коли управлінські рішення прийматимуться на основі системи інформації, яка становить сукупність усіх видів інформації, як з внутрішнього, так і з зовнішнього середовища. Всесторонній аналіз та оцінювання наявної інформації доцільно було б здійснювати створеному на підприємстві інформаційно-консультаційному підрозділу, що забезпечуватиме доступність, своєчасність та достовірність інформації.

---

**Література:** 1. Петренко С. М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем : монографія / С. М. Петренко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. – 290 с. 2. Салига С. Я. Інформаційне забезпечення управлінських рішень на підприємствах : монографія / С. Я. Салига, В. В. Фатюха. – Запоріжжя : ЗІДМУ, 2007. – 152 с. 3. Книш А. Г. Проблеми розроблення системи управління інформаційними потоками / А. Г. Книш // Ефективність бізнесу в умовах трансформаційної економіки : матеріали III міжнародної науково-практичної конференції, 4 – 6 червня 2010 р. – Сімферополь : ВіТроПринт, 2010. – 312 с. 4. Фатюха В. В. Вдосконалення інформаційного забезпечення управлінських рішень на підприємствах машинобудування : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / В. В. Фатюха // Гуманітарний університет "Запорізький інститут державного та муніципального управління". – Запоріжжя, 2006. – 27 с.

УДК 332.146.3

**Зарічна Н. З.**

## **КЛАСТЕРНА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

*Анотація. Розглянуто стратегії розвитку підприємств, типи організаційних структур на шляху до утворення кластерних об'єднань. Запропоновано стратегію входження в локальні, міжнародні мережі та визначено кластерні об'єднання як перспективний напрям відродження промисловості, розвитку економіки, а також економічного зростання регіонів.*

*Аннотация. Рассмотрены стратегии развития предприятий, типы организационных структур на пути к образованию кластерных объединений. Предложена стратегия вхождения в локальные, международные сети и определено кластерные объединения как перспективное направление возрождения промышленности, развития экономики, а также экономического роста регионов.*

*Annotation. The development strategies of enterprises and types of organizational structures on a way to formation of cluster associations are considered. The strategy of entering the local international networks is offered and cluster associations as the perspective direction of industry revival and economical growing up of regions are certified.*

*Ключові слова: стратегія, організаційна структура, мережі, кластер.*

В умовах становлення в Україні нових економічних відносин, трансформації економіки винятково важливого значення набуває формування нових промислово-виробничих систем. Розвиток ефективної державної промислової стратегії та підприємництва зокрема є, як ніколи, актуальним і потребує негайного



втілення. Саме структурна перебудова промисловості сприятиме підвищенню ефективності виробничих систем та забезпечуватиме високу конкурентоспроможність продукції вітчизняного виробника. З огляду на це, перед підприємствами постає завдання розробити підходи та механізми, необхідні для реалізації такої стратегії.

Метою статті є аналіз стратегій розвитку підприємств в умовах інтернаціоналізації, дослідження видів та типів організаційної структури; визначення особливостей процесу розвитку кластерів для України.

Значний внесок у розвиток стратегічного менеджменту та дослідженні кластерів здійснили такі відомі вчені, як: І. Ансофф, М. Портер, К. Омайє, П. Друкер та ін. Серед українських вчених даною проблематикою займаються Васильченко В. А., Ткаченко Т. І., Бланк І. А., Н. Мікула, Н. Внукова.

За останні роки, особливо у 2008 – 2010 рр., у галузі промисловості України спостерігається негативна тенденція. Усе частіше великі підприємства зазнають краху та банкрутства, а ті, що залишаються, ледь зводять дебет з кредитом. Необхідні негайні зміни як на рівні підприємства, так і на державному рівні. У таких умовах управлінський апарат підприємства повинен чітко сформулювати план дій на коротко- та довгострокову перспективу. Досягнення цілей промислового підприємства залежить від трьох факторів, а саме: вибраної стратегії, організаційної структури і від того, яким чином ця структура функціонує.

Йіп Г. С стверджує, що прийняття рішення, де зосередити виробництво і як скоординувати його роботу, є ключовими стратегічними завданнями підприємства [1]. З огляду на це, можна виділити такі стратегії виходу підприємства на глобальний ринок:

- стратегія, зосереджена на експорті;
- стратегія контрольованих іноземних інвестицій;
- стратегія виходу підприємства на глобальний ринок;
- стратегія мультилокальна (транснаціональна).

Дві останні стратегії є характерними для конкурентоспроможних підприємств на світовому ринку. Зокрема, фірма, діяльність якої зосереджена на глобальному ринку, використовує переваги всесвітньовідомих та високостандартизованих товарів. У свою чергу транснаціональні компанії пристосовуються до особливостей місцевих ринків збуту. Аналізуючи сучасні тенденції у світовій економіці, інтенсивний розвиток мережних структур пропонуємо додати до зазначених вище стратегію входження в локальні, міжнародні мережі.

Перш ніж підприємство почне використовувати одну з наведених вище стратегій, воно повинно пройти певні етапи просторового розвитку (рисунок).

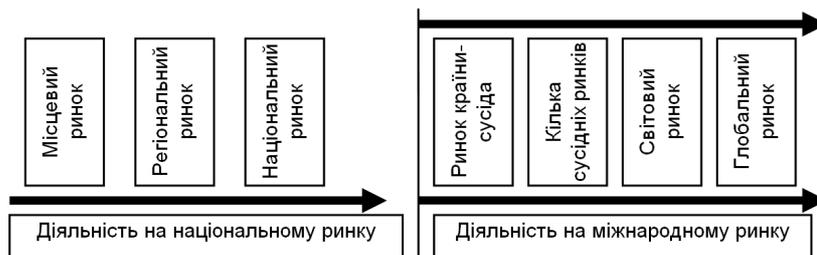


Рис. Етапи просторового розвитку підприємства

Як видно з рисунка, від моменту виходу підприємства за кордони національного ринку розпочинається інтернаціоналізація підприємства.

Для багатьох вітчизняних підприємств процес інтернаціоналізації асоціюється з експортною діяльністю. Так, за даними Держкомстату України, за січень – листопад 2010 р. експорт товарів склав 46 129,6 млн дол США, імпорт – 54 087,6 млн дол. Порівняно з січнем – листопадом 2009 р., експорт збільшився на 29,8 %, імпорт – на 33,9 % [2].

На реалізацію стратегії, розробленої підприємством, неабиякий вплив має організаційна структура, яка регулює розподіл завдань та обов'язків між співробітниками, групами, відділами та підрозділами; визначає рівень компетентності серед зазначених вище суб'єктів та координує їхню діяльність для функціонування організації. Аналіз діяльності підприємств України та іноземних фірм показує велику кількість видів організаційних структур, які у свою чергу об'єднуються у два типи: механістичні (або ієрархічні) та органічні (або адаптивні). До складу механістичних відносяться лінійна (лінійно-штабна) та функціональна (лінійно-функціональна), а до органічного типу – дивізійна (орієнтована на продукт, орієнтована на споживачів, орієнтована на територію), множинні (холдинги й конгломерати), матричні, проектно-цільові та мережні [3]. Утворення виробничих систем мережного типу сприяє налагодженню зв'язків між підприємствами, конкурентами, постачальниками та споживачами, адже базуються на принципах інтеграції й інтелектуальному співробітництві.

Розрізняють такі види виробничих мереж:

- транснаціональні корпорації, побудовані на приватній формі власності (ТНК);
- вертикально-інтегровані національні компанії, сформовані на державній формі власності (ВІНК);
- фінансово-промислові групи – переважно приватна форма власності (ФПГ);
- державні казенні підприємства – на базі некорпоративованої державної власності (ДКП);
- об'єднання акціонерних товариств – змішана форма власності (ОАТ);
- кластерні системи, сформовані переважно на основі приватної форми власності (КС) [4].

Відомим є той факт, що формування мережних структур відбувається не тільки у межах підприємств, галузей чи на міжгалузевому рівні країни, а й на глобальному рівні. В основі їхнього формування лежать логістичні системи та нові технології управління.

Останнім часом стала помітною тенденція до збільшення кількості саме кластерів як виробничо-інтегрованих систем. Кластерні об'єднання є територіально-просторовою формою організації виробничого процесу і їхня діяльність спрямована на інноваційний розвиток регіону чи галузі. Дискусія про кластерні об'єднання, їх моделі та аналоги знаходить свій початок у сучасних обговореннях про виробничі мережі.

Звертаючи увагу на твердження іноземних науковців [5 – 8], які позиціонують інтегрований виробничий ланцюжок суб'єктом економічних відносин ХХ – ХХІ ст., а поняття виробничої мережі у свою чергу вони ототожнюють в об'єднанні двох чи більше ланцюжків доданої вартості, де враховуються усі зміни кон'юнктури міжнародного ринку.

Процес розвитку кластерів в економіці України є якісно новим етапом створення промислово-виробничих систем на базі вже існуючих вітчизняних підприємств. Кластерні об'єднання уособлюють взаємодію та співпрацю між науковими, виробничими та бізнесовими структурами, які сприяють формуванню конкурентоспроможності окремих підприємств, регіонів, галузей і національної економіки. Кордони кластерів не обмежуються територією (регіоном) однієї країни, до складу об'єднання можуть входити і підприємства інших країн, зокрема країн-сусідів. Такі кластери носитимуть назву транскордонних.

Розвиток вітчизняних підприємств у глобалізаційних умовах зумовлює необхідність використання сучасних стратегій розвитку підприємства, зокрема, у статті було розглянуто 4 стратегії виходу підприємства на глобальні ринки і запропоновано доповнити їх Стратегією входження в локальні міжнародні мережі. На думку автора, застосування запропонованої стратегії, яка базується на використанні кластерів, дасть змогу відродити в Україні занедбані підприємства, дати поштовх до розвитку працюючим фірмам та створити нові.

**Література:** 1. Yip G. S. Strategia globalna / G. S. Yip. – Warszawa : PWE, 2004. – 209 s. 2. Статистика зовнішньої торгівлі. Оприлюднення експрес-випусків Держкомстату у 2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>. 3. Бондар Н. М. Організаційні структури управління підприємством. Консалтингова компанія "Бізнес-Консультант" [Електронний ресурс] / Н. М. Бондар. – Режим доступу : <http://business-consultant.com.ua/publicaciub104.html>. 4. Сорока Р. Ю. Промислова політика та кластеризація економіки : Електронне наукове фахове видання "Державне управління: удосконалення та розвиток" [Електронний ресурс] / Р. Ю. Сорока. – Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=104>. 5. Amighinil A. China in the international fragmentation of production: Evidence from the ICT industry / A. Amighinil // The European Journal of Comparative Economics. – 2005. – Vol. 2, № 2. – Pp. 203–219. 6. Amderton R. Outsourcing and low skilled workers in the UK / R. Amderton, P. Brenton // Bulletin of Economic Research. – 1999. – Vol. 51 – Pp. 267–286. 7. Ando M. Fragmentation in East Asia: Further Evidence [Electronic resource] / M. Ando, F. Kimura. – Access mode : <http://www.haveman.org/EIT107/ando.pdf>. 8. Baldone S. On some effects of international fragmentation of production on comparative advantages, trade flows, and income of country / S. Baldone, F. Sdogati, L. Tajoli // The World Economy. – 2007. – November. – Vol. 30. – № 11. – Pp. 1726–1769.

УДК 658.310

**Волоснікова Н. М.**

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ НА МІКРОРІВНІ

*Анотація. Розглянуто теоретичні засади визначення підприємництва як категорії, узагальнено методичні підходи до його оцінювання.*

*Аннотация. Рассмотрены теоретические основы определения предпринимательства как категории, обобщены методические подходы по его оценке.*

*Annotation. The theoretical basis for the definition of entrepreneurship as a category are studied, the methodological approaches to its assessment are summarized.*

*Ключові слова: підприємництво, конкурентоспроможність підприємства.*

В умовах адаптації економіки України до сучасних умов першочергового значення набувають перспективи функціонування підприємств різних форм власності, ефективне використання ними фінансових ресурсів. При цьому постають проблеми раціонального формування внутрішніх і зовнішніх фінансових відносин та побудови ефективної стратегії.

У зв'язку з посиленням конкуренції між виробниками та інтеграцією України у світовий економічний простір проблема захисту інтересів окремого підприємства стає дедалі актуальнішою. Особливу увагу при цьому слід звернути на управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання. У результаті неефективного управління економікою та незбалансованості основних макроекономічних показників особливо відчутною для суб'єктів господарювання стала нестача фінансових ресурсів, постійний пошук джерел фінансування, форм і методів раціонального використання обмежених ресурсів.

Поширення інтеграційних та коопераційних процесів в економіці України зумовлює необхідність дослідження проблеми визначення можливих напрямів розвитку компаній в аспекті взаємодії різних господарюючих суб'єктів. Проте багатоаспектність цієї проблеми суттєво ускладнює повне та комплексне її вирішення. Оpubліковані в різних зарубіжних і вітчизняних інформаційних джерелах результати досліджень у сфері розвитку компанії мають переважно фрагментарний, одноаспектний характер та потребують подальшого наукового обґрунтування [1] (рис. 1).

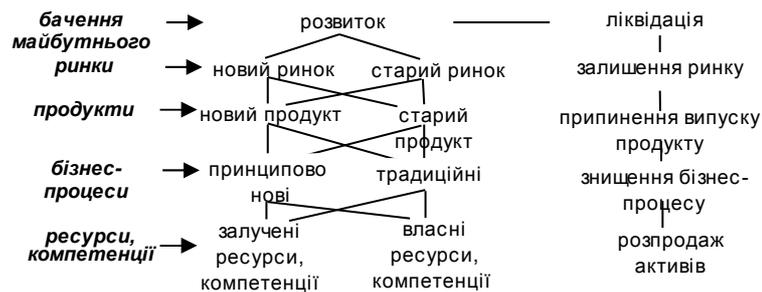


Рис. 1. Концептуальне уявлення про поліваріантність розвитку підприємства

Окремі аспекти розвитку компаній шляхом організації різних форм і методів співпраці господарюючих суб'єктів досліджуються зарубіжними та вітчизняними ученими протягом багатьох десятиріч.

Серед основних напрямів формування системи державного регулювання і підтримки підприємництва виділяють такі:

законодавче визначення правових, економічних та організаційних засад управління підприємницьким середовищем;

застосування системи економічних важелів і стимулів регулювання приватного малого підприємства на основі державних пріоритетів та ін. [2, с. 170].

Дослідження існуючих підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства показало, що вони мають ті чи інші недоліки, які заважають їхньому використанню на практиці, а саме:

- різні підходи до вибору системи показників для оцінки конкурентоспроможності дають результати, які суперечать один одному;

- використання для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств таких методів, як додавання або множення індивідуальних показників, що входять у систему, приводять до того, що отриманий показник не має економічного сенсу. У зв'язку з цим для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства слід застосовувати методи багатовимірного аналізу, які дозволяють за сукупністю індивідуальних показників отримати інтегральний показник, а саме метод відстаней [3]. При цьому умовою використання даного методу є стандартизація значень економічних показників, які входять до матриці досліджень і розподіляються на дві групи: стимулятори й дестимулятори. До стимуляторів належать показники, зростання яких є бажаним, а до дестимуляторів – показники з протилежною властивістю.

Таким чином, розподіл показників на дві групи дає можливість сконструювати так званий еталонний показник, що характеризується максимальними значеннями показників – стимуляторів, і мінімальними значеннями показників – дестимуляторів. Після визначення відстаней  $S_o$  між показником, що аналізується і еталонним показником визначається інтегральний показник  $Y_i$  за формулою:

$$y_i = 1 - c_{io} / c_o,$$

$$\text{де } c = \bar{c}_o + 2S_o, \bar{c}_o = \sum_{i=1}^n c_{io} / n, S_o = \left[ \sum_{i=1}^n (c_{io} - \bar{c}_o)^2 / n \right]^{1/2};$$

$n$  – кількість показників;

$S_o$  – відстань між  $n$ -м показником системи та еталонним показником.

Значення інтегрального показника змінюється в інтервалі від нуля до одиниці. Чим ближче значення  $y_i$  до 1, тим вища конкурентоспроможність підприємства.

Узагальнюючи здобутки вітчизняних та зарубіжних вчених, використовуючи результати вивчення аналітичних матеріалів практичної діяльності підприємств, автором визначено, що ресурсний конкурентоспроможний потенціал підприємства становить сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних ресурсів, якими розпоряджається підприємство, необхідних йому для забезпечення реалізації стратегії, виходячи з комплексного аналізу ринкової ситуації, що стає основою для визначення стратегічного набору рішень щодо подальшого розвитку (рис. 2).

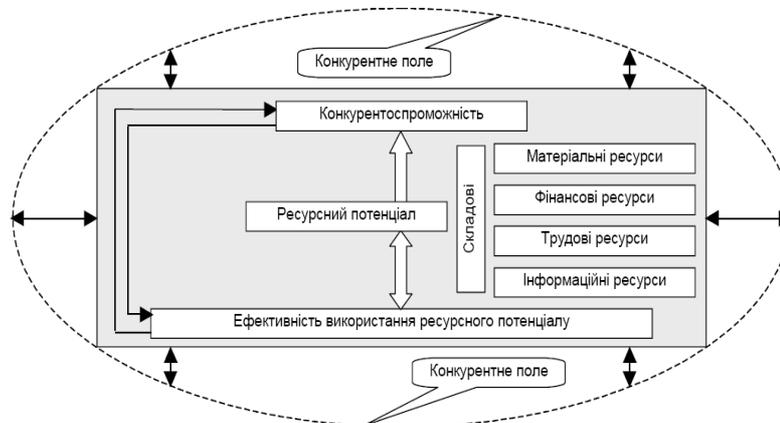


Рис. 2. Складові ресурсного потенціалу підприємства

Для реалізації ефективної стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства потрібен відповідний рівень розвитку управлінської системи, здатної забезпечити інтеграцію функціональних сфер діяльності підприємства. Досягнення взаємодії й узгодженості впроваджуваних заходів у кожній із сфер діяльності підприємства повинно бути спрямоване на системне управління [4; 5].

Конкурентні переваги здобуваються двома способами:

- 1) забезпеченням високої якості товару, вищої, ніж у інших товарів тієї ж цінової категорії;
- 2) зниженням ціни товару нижче, ніж у інших товарів того ж ґатунку.

Тому в якості конкурентних переваг можна виділити такі:

- поліпшення якості продукції за рахунок уведення в експлуатацію модернізованих зразків виробів;
- знижених питомих витрат на виробництво продукції;
- поліпшення іміджу підприємства за рахунок застосування системи менеджменту;
- поліпшення якості продукції та зменшення відходів виробництва;
- здійснення маркетингових заходів за рахунок проведення виставок, рекламної компанії в пресі і досліджень попиту та пропозиції товарів на ринку;
- підвищення кваліфікації працюючих;
- освоєння нової продукції.

Наведені в статті результати визначення та узагальнення базових положень стратегічного управління підприємством у контексті мережі його партнерських відносин з іншими учасниками ринку, що утворює реляційний простір, дозволяють зробити такі висновки. По-перше, функціонування підприємства має відповідати єдиній системі управління цим підприємством, а управління фінансовою діяльністю повинно бути складовою частиною цієї системи і спиратися на єдину інформаційну базу й загальні принципи математичного і програмного забезпечення усіх підсистем системи управління. По-друге, при таких величезних навантаженнях на адаптивні механізми свідомо управляти фінансово-господарською діяльністю на підприємстві неможливо без комп'ютерних технологій, які повинні здійснювати опрацювання систематичної фінансової та бухгалтерської інформації, видавати необхідні повідомлення про економічний стан підприємства, що є базою для розроблення науково обґрунтованих прогнозів розвитку економічної ситуації на підприємстві.

**Література:** 1. Андреев О. В. Основные аспекты реформирования дозвільної системи: проблеми і перспективи / О. В. Андреев // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2008. – № 3. – С. 100–109. 2. Воротін В. Є. Макроекономічне регулювання в умовах глобальних трансформацій : [монографія] / В. Є. Воротін. – К. : Вид. УАДУ, 2002. – 392 с. 3. Плюта В. Сравнительный анализ в экономических исследованиях ; пер. с пол. / В. Плюта. – М. : Статистика, 1980. – 152 с. 4. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України : Т. 3 : Конкурентоспроможність української економіки / [за ред. акад. НАН України В. М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б. Є. Кваснюка]. – К. : Фенікс, 2007. – 556 с. 5. Ляпін Д. В. Щодо готовності підприємницької спільноти впливати на рішення органів державної влади та місцевого самоврядування (вересень – жовтень 2006 р.) / Д. В. Ляпін. – К. : Інститут Конкурентного Суспільства, 2006. – 52 с.

УДК 331.101

**Гідзула А. О.**

## **СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ПРОВІДНОГО ЕЛЕМЕНТУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Анотація. Присвячено дослідженню механізмів взаємодії підприємства та персоналу. Визначено основні складові процесу використання персоналу на підприємстві.*

*Аннотация. Посвящена исследованию механизмов взаимодействия предприятия и персонала. Определены основные составляющие процесса использования персонала на предприятии.*

*Annotation. The article is devoted to the research of personnel and enterprise interconnection mechanism. The main components of personnel using process in enterprise are determined.*

*Ключові слова: використання персоналу, задоволення потреб персоналу, отримання користі.*

Одним з основних завдань, які висуває сьогодення перед господарюючим суб'єктами, є забезпечення отримання сталих результатів діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Вирішення цього питання потребує зосередження уваги менеджменту підприємства на ефективності використання персоналу як ключового фактора виробництва та безпосередньо на працівникові як носія особистісних конкурентних переваг.

Дослідженню проблем ефективної взаємодії підприємства та його персоналу присвячена значна кількість робіт вітчизняних та закордонних вчених: Е. Нили, Дж. Доннели, М. Пула, Р. Каплана, Грішнєвої О. А.,



Гриньової В. М., Єськова О. Л., Близнюка В. В., Богині Д. П., Симикиної М. В. Однак залишається відкритим питання визначення сутності та змісту самого процесу використання персоналу на підприємстві як характеристики взаємовідносин між найманими працівниками та підприємством.

Дослівно слово "використання" означає вживання з користю [1]. У контексті управління діяльністю підприємства під користю найчастіше розуміють досягнення встановлених цілей та отримання прибутку [2]. Однак на сьогоднішній день отримання користі у процесі діяльності у тому чи іншому вигляді не можна розглядати лише з позиції підприємства. Це зумовлено кардинальною зміною концептуальних засад управління думки наприкінці 20 сторіччя, усвідомленням ролі працівника як носія інтелектуальних ресурсів, соціалізацією та економічною демократизацією управління, які перетворили персонал з ресурсу виробництва на повноправного партнера у процесі досягнення цілей підприємства [3]. Тому отримання користі (або прибутку) повинно розглядатися у двох напрямках: з позиції підприємства та з позиції персоналу як сутності існування виробництва. У свою чергу процес використання персоналу повинен розглядатися як двосторонні відносини між підприємством та співробітниками, що будуються на умовах рівноцінних вкладів і задоволеності потреб кожної сторони (вклад однієї сторони розглядається як спосіб задоволення потреб іншої).

Аналіз літературних джерел показав, що вклад персоналу у досягнення загальних цілей повинен містити, по-перше, кількісну складову (вміння та навички у достатній для виконання виробничих завдань кількості). По-друге, якісну складову, що характеризується показниками освіти, інтелектуальних здібностей, культурного та морального рівня розвитку й конфліктності працівників підприємства, а також показниками здібності і вмотивованості до навчання. По-третє, складову лояльності, наявність якої забезпечує перш за все стабільність процесів використання персоналу й досягнення загальних цілей. Та, по-четверте, складову відношення і залученості до справи, яка характеризує ініціативність персоналу, його прагнення працювати й зробити свій вклад у досягнення загальних цілей [3; 4].

У свою чергу задоволеність потреб персоналу узагальнено можна виразити чотирма основними складовими: цілі, безпека та повага, навчання й розвиток і гідна оплата (рисунок).



Рис. Процес використання персоналу підприємства

Так, дослідники стверджують, що специфікою персоналу як сукупності працівників є усвідомлене ставлення до своєї роботи: люди приходять на підприємство усвідомлено з чітко визначеними цілями та чекають від нього допомоги або можливості реалізації цих цілей [4].

Не менш важливими для ефективної роботи персоналу є безпека як характеристика умов праці, гарантій зайнятості та соціальних гарантій, що впроваджені на підприємстві, та повага з боку керівництва і членів колективу. Це підтверджується дослідженнями Державної служби зайнятості України, за даними якого для 50,1 % безробітних стабільність роботи є найважливішим чинником при виборі альтернативних варіантів працевлаштування, майже 40 % з тих же опитуваних серед значущих переваг роботи назвали сприятливі умови та режим праці [5].

Складова "навчання і розвиток" є відносно новою серед потреб персоналу. Це пов'язано із змістовними змінами у соціально-економічній сутності праці, які відбулися у результаті значних трансформацій світових господарств та, відповідно, умов життя населення. Сьогодні праця розглядається працівником не тільки у якості засобу матеріального забезпечення, а й в якості можливості чи засобу само-реалізації та розвитку особистості. Відповідно до такого наповнення поняття праці змінюються й відношення до вдосконалення, розширення та поглиблення особистих знань та вмінь. Можливість особистого розвитку за рахунок навчання на підприємстві чи за його межами розглядається та використовується персоналом як певна винагорода за досягнення результатів діяльності, а керівництвом підприємства – як інструмент мотивації.

Четвертою складовою вкладу підприємства у задоволеність персоналу та, відповідно, у підвищення результативності його діяльності є оплата праці. Кожен працівник прагне отримувати гідну оплату праці, що відповідає результатам його діяльності та, як мінімум, дорівнює вартості споживчого кошика та величині прожиткового мінімуму.



Слід зауважити, що ієрархія, значимість та важливість складових задоволення потреб як персоналу, так і підприємства багато в чому залежать від умов внутрішнього та зовнішнього середовища, а ступінь задоволення цих потреб – від заходів та методів, що використовуються на підприємстві для підвищення ефективності в досягненні його цілей. Комплекс організаційно-економічних та соціальних заходів за допомогою яких здійснюють організований вплив на процеси планування підбору, розподілу, підготовки, оцінки та навчання з метою раціонального використання персоналу та забезпечення ефективного функціонування підприємства, називають "управління персоналом" [6]. Саме управління персоналом є тим механізмом, який забезпечує взаємозв'язок між вкладом персоналу та вкладом підприємства у досягнення загальних цілей та задоволення потреб обох сторін.

Таким чином, проведений аналіз двосторонніх відносин персонал – підприємство з приводу отримання користі у процесі діяльності підприємства дає змогу визначити використання персоналу підприємства як процес взаємопов'язаних та взаємозалежних дій з боку підприємства та персоналу, спрямованих на досягнення загальної мети через досягнення цілей нижчого порядку та задоволення потреб обох сторін. Порядок цих дій визначається системою управління персоналом, організаційною структурою підприємства та встановленими цілями діяльності.

**Література:** 1. Толковый словарь Ожегова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.ozhegov.ru](http://www.ozhegov.ru) 2. Дубицький В. І. Управління прибутком в умовах зв'язано-диверсифікованих систем / В. І. Дубицький, О. Г. Левчук // Вісник економічної науки України. – 2006. – № 2. 3. Богиня Д. П. Метальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна ; передмова І. Ф. Кураса. – К. : Шторм, 2003. – 382 с. 4. Нили Эн. Призма ефективності: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Эн. Нили, Крис Адамс, Майк Кеннерли ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 400 с. 5. [www.dcz.gov.ua](http://www.dcz.gov.ua). 6. Гриньова О. А. Людський капітал України: Сучасний стан та динаміка змін / О. А. Гриньова // Проблеми формування ринкової економіки : Міжвід. наук. зб. Спеціальний випуск. "Управління трудовим ресурсами: проблеми теорії та практики". – К. : КНЕУ, 2001. – С. 71–80.

УДК 338.57

**Гальчинська Ю. М.**

## **МЕТОДИКА ПРОГНОЗУВАННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ НА РИНКУ ЦУКРУ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГУ**

*Анотація. Розглянуто напрями вдосконалення маркетингової цінової політики підприємств цукрової галузі на основі економіко-математичного моделювання процесів ціноутворення.*

*Аннотация. Описаны направления усовершенствования маркетинговой ценовой политики предприятий сахарной отрасли на основе экономико-математического моделирования процессов ценообразования.*

*Annotation. Methodological directions of development system analyzes of factors which influence on price policy on market of sugar in Ukraine and ways of it trends are described.*

*Ключові слова: ціноутворення, цінова політика, ціна.*

Практика економічно розвинених країн свідчить про те, що одним з ефективних варіантів рішення розглянутої проблеми є розробка методики формування ціни на основі маркетингової концепції. Виходячи з вищевикладеного, стає очевидним, що існує необхідність розробки маркетингової цінової політики підприємств цукрової промисловості, що враховують специфіку української економічної практики, заснованих на передовому досвіді розвинених країн. Одним із найважливіших завдань при цьому є вибір стратегічних напрямів досягнення оптимального рівня розвитку ринку цукру на основі ефективного використання наявних резервів і можливостей вітчизняної цукрової промисловості, а також підвищення рівня продовольчої безпеки країни шляхом зростання обсягів виробництва вітчизняної продукції. Дослідженню цих проблем присвячені праці таких вчених: Бондаря С. В., Стасіневич С. А., Фурси А. В., Шпичака О. М. та багатьох інших.

Мета статті – запропонувати напрями вдосконалення маркетингової цінової політики підприємств цукрової галузі та обґрунтувати методичні рекомендації щодо регулювання процесів ціноутворення на продукцію цукрової галузі.

Важливим етапом механізму ціноутворення є прийняття рішень щодо основних факторів, які впливають на ціну цукру. У роботі процес ціноутворення пропонується розглядати з трьох позицій [1; 2]:

– процес ціноутворення з урахуванням впливу співвідношення попиту та пропозиції. У даному випадку аналізуються показники впливу за різними аспектами на визначеному часовому інтервалі. Як об'єкт аналізу виступають значення інтегральних показників рівнів впливу за різними аспектами, розрахованими за часовими горизонтами (місяць і рік). Даний аналіз виступає інструментом оперативного контуру ціноутворення;

– процес ціноутворення з урахуванням впливу монополістичного регулювання цін. Об'єктом дослідження в цьому випадку виступають динамічні ряди інтегральних показників рівня впливу монополістичного регулювання цін, побудовані на основі зміни макроекономічних характеристик процесів ціноутворення. Даний рівень відображає тенденції тактичного контуру ціноутворення і безпосередньо впливає на тактику ціноутворення. Часовий горизонт для даного аналізу – рік;



– процес ціноутворення з точки зору впливу суспільної ціни виробництва. У даному випадку аналізується місце ціни всередині різних кластерних утворень, а також її перехід із кластера в кластер. Об'єктом даного аналізу виступають кластери цін на цукор, побудовані на основі часткових і загального інтегральних показників процесу ціноутворення. Часовим горизонтом даного аналізу є рік.

Методику прогнозування цінової політики на ринку цукру України доречно проводити за таким алгоритмом.

Етап 1. Побудова моделі розпізнавання рівня впливу у вигляді куба ситуацій. Для вироблення рішень щодо ціноутворення пропонується використовувати куб факторів, який може бути описаний наступним кортежем:

$$R_t = \langle Vrem_t, Rg_t, Class_t \rangle, \quad (1)$$

де  $R_t$  – аспекти співвідношення попиту та пропозицій у  $t$ -й момент часу;

$Vrem_t$  – рівень впливу аспектів співвідношення попиту та пропозиції в часовому розрізі в  $t$ -ий момент часу;

$Rg_t$  – рівень впливу аспектів співвідношення попиту та пропозицій в порівняльному розрізі в  $t$ -й момент часу;

$Class_t$  – показник, що характеризує кластер, у якому знаходиться процес ціноутворення у  $t$ -й момент часу.

Змінні  $Vrem_t$  і  $Rg_t$  мають кількісне вираження, змінна  $Class_t$  розраховується, виходячи з множини кластерів. Ідентифікація запропонованих аспектів є досить суб'єктивним моментом. Тому для підвищення ступеня їх формалізації пропонується використовувати економіко-математичне моделювання процесів ціноутворення. Проводячи композицію перемінних  $Vrem_t$  і  $Rg_t$ , отримуємо матрицю взаємодій, що складається з 6 основних аспектів (таблиця).

Таблиця

**Матриця взаємодій часового і порівняльного розрізів процесу ціноутворення**

		Часовий розріз $Vrem_t$		
		Зростання	Стабільність	Падіння
Порівняльний розріз $Rg_t$	Зростання ціни (> 5%)	1	2	3
	Стабільність ціни [-5%; +5%]	4	5	6
	Падіння ціни (< -5%)	7	8	9

Показник рівня впливу співвідношення попиту та пропозицій ( $Class_t$ ) варто розглядати через призму розвитку всіх аспектів ціноутворення [3]. Тому кожна ситуація матриці взаємодій включає три під ситуації і набуває вигляду куба. Продукційна модель, що характеризує першу позицію процесу ціноутворення, є сукупністю правил вигляду:

$$R_t = \langle pict_t, pict_t, Class_t \rangle .$$

$$R_t = \langle стаб_t, pict_t, Class_t \rangle .$$

$$R_t = \langle падіння_t, pict_t, Class_t \rangle .$$

$$R_t = \langle pict_t, стаб_t, Class_t \rangle .$$

$$R_t = \langle рост_t, падіння_t, Class_t \rangle .$$

$$R_t = \langle стаб_t, падіння_t, Class_t \rangle .$$

$$R_t = \langle падіння_t, падіння_t, Class_t \rangle .$$

Етап 2. Прогнозування поведінки процесу ціноутворення в майбутньому пропонується здійснювати за двома основними напрямками: прогнозування рівня розвитку ціни; прогнозування точок кризи в процесі ціноутворення.

Розпізнавання того, у який кластер потрапить ціна у  $t+1$  момент часу  $Class_t$ , пропонується проводити з використанням дискримінантного аналізу. Дискримінантна функція дозволяє з визначеною імовірністю віднести спостереження до певного кластера та має такий вигляд:

$$D = b_0 + b_1 J_p^{ном} + b_2 J_p^{c/z} + b_3 J_p^{fi} + b_4 J_p^{ci} + b_5 J_p^{дем} + b_6 J_p^{mp} + b_7 J_p^{спож} , \quad (2)$$

де  $b_0, \dots, b_7$  – параметри дискримінантної функції.

Критерієм включення нового спостереження в кластер є вибір кластера, для якого дискримінантна функція задовольняє такій умові:  $D = \max D_i$ .

Для прогнозування точок кризи в розвитку ціни пропонується використовувати моделі аналізу часових рядів, що враховують основну тенденцію розвитку (тренд) і циклічну складову. Чим більший розбіг гармоніки, тим сильніший прояв кризових явищ. Прогнозування точок кризи здійснюється на основі прогнозування всієї циклічної складової ряду, тобто на основі композиції виділених гармонік [4].

Збіг локальних мінімумів за окремими гармоніками за визначений період дозволяє говорити про глобальну кризу в аналізованій сфері. Таким чином, під глобальною кризою сфери життєдіяльності пропонується розуміти такий стан сфери, що відображається в збігу або щільному скупченні точок мінімуму декількох окремих гармонік при їх композиції.

Прогнозування точок прояву локальних і, що більш важливо, глобальних криз є важливим інструментом ціноутворення. При цьому потрібно відзначити, що контур ціноутворення (оперативний, тактичний чи стратегічний) буде визначатися. Для визначення ціни необхідно вирішити такі задачі:

– на ретроспективному матеріалі (часові ряди) визначити найбільш значні гармоніки з метою визначення періоду циклу ( $T_i^s$ );

– розрахувати прогностичні точки прояву впливу визначених факторів ціноутворення (мінімуми гармонік) і провести аналіз на їх збіг;

– розробити модель, що дозволить визначити появу точок зростання (стабілізації, падіння) ціни.

Для визначення точок прояву впливу визначених факторів ціноутворення пропонується така формула:

$$t^{ext} = t_i^s + T_i^s \cdot k_i^s, \quad (3)$$

де  $T_i^s$  – періодичність циклу (період гармоніки);

$t_i^s$  – початкове значення циклу;

$t^{ext}$  – точка мінімального екстремуму функції;

$k_i^s$  – кількість мінімальних екстремумів відповідної гармоніки, що містяться в аналізованому періоді квантування.

Цільова функція для третьої задачі буде мати вигляд:

$$\frac{\sum_i \sum_j |t_i^{ext} - t_j^{ext}|}{2} \rightarrow \min. \quad (4)$$

Для моделювання процесу ціноутворення для визначених 3 кластерів-факторів, що впливають на процес ціноутворення і, як наслідок, на ціну, будемо використовувати біноміальну та лінійну математичні моделі. Основними ціноутворюючими факторами є величина та динаміка попиту (кількість товарів, яку споживачі готові і бажають придбати за дану ціну, на даному ринку, протягом даного періоду) і пропонування продукції.

Таким чином, проведені дослідження дозволяють виявити ключові фактори впливу на ефективність цінової політики, зокрема врахування чинників попиту та пропозиції, монополістичного регулювання цін та впливу суспільної ціни виробництва.

**Література:** 1. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві : підручник / В. М. Нелеп. – 2-ге вид., переробл. та доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 495 с. 2. Дугіна С. І. Маркетингова цінова політика : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / С. І. Дугіна. – К. : КНЕУ, 2002. – 360 с. 3. Моделирование экономики : учебн. пособие / Клебанова Т. С., Забродский В. О., Полякова О. Ю., Петренко В. Л. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2001. – 140 с. 4. Івашук О. Т. Економічні методи та моделі : навч. посібник / О. Т. Івашук. – Тернопіль : ТАНГ "Економічна думка", 2002. – 348 с.

УДК 366.42

**Резникова О. С.**

## ПРИЧИНЫ РОСТА ЦЕН НА ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ В МИРЕ

*Аннотация. Проанализировано факторы, влияющие на ценовую политику стран – участниц международной торговли. Выявлены причины роста цен на продовольственные товары в мире.*

*Анотація. Проаналізовано фактори, що впливають на цінову політику країн – учасників міжнародної торгівлі. Виявлено причини зростання цін на продуктові товари у світі.*

*Annotation. The factors, influencing the price policy of the countries that take part at international trade, are analyzed. The reasons of sharp rise in global food prices in the world are studied.*

*Ключевые слова: цена, продовольственная цена, товар, рост цен.*

Многие страны стоят перед сложным выбором между поддержанием макроэкономической стабильности и реализацией политики и программ поддержки малообеспеченных слоев населения. Продовольственный кризис, возникший вследствие роста цен на продовольствие во многих странах, в том числе в Украине, требует срочных и конкретных ответных мер.

© Резникова О. С., 2011

253

"Управління розвитком", №4(101) 2011



По оценкам ФАО, численность недоедающих людей в мире в 2007 г. достигла 923 млн человек (в 2008 г. – 956 млн чел.) (рис. 1), превысив значения пессимистических прогнозов этой организации на 2007 г. – 848 млн чел. [1]. Основная причина роста числа хронически голодающих видится в росте цен на продовольствие. Произведенные ФАО оценки глобального воздействия роста цен на усиление голода позволяют с полным основанием утверждать, что высокие цены на продовольствие в 2006 – 2008 гг. привели к появлению, по крайней мере, 75 миллионов голодающих. Однако расчет числа недоедающих людей производился на основе предположения о том, что распределение количества потребляемых калорий внутри стран или регионов оставался неизменным в периоды "низких" и "высоких" цен на продовольствие. Однако повышение цен на продовольствие задевает бедных и социально незащищенные слои населения в большей степени, чем богатых. Таким образом, оценки ФАО несколько занижены и ситуация с голодом в мире еще более критична. По оценкам Министерства сельского хозяйства США (USDA), используя другую методологию, повышение продовольственных цен привело к увеличению численности недоедающих на 133 миллиона человек в 70 проанализированных странах [2]. Основное различие двух подходов к оценке распространенности голода состоит в способах расчета неравенства в распределении продовольствия, доступного для потребления человеком. В отличие от ФАО USDA использует более высокий (и неизменный) минимально приемлемый уровень для установления порога голода. Оно определило значение в 2100 килокалорий на человека в день, тогда как значения ФАО зависят от возрастного и гендерного распределения в каждой стране и варьируются, как правило, от 1600 до 2000 килокалорий на человека в день.

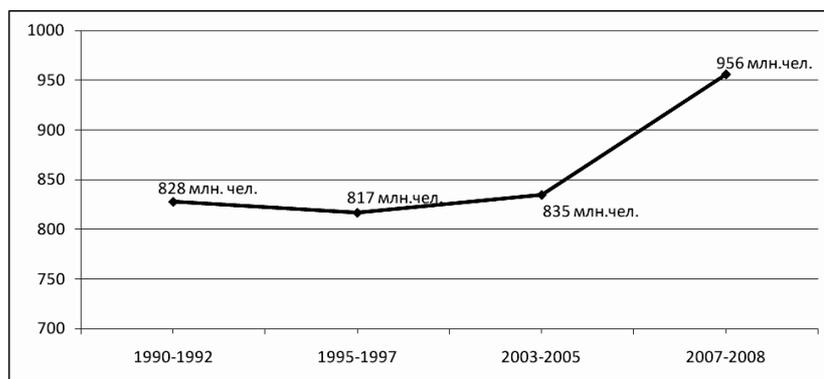


Рис. 1. Динамика численности недоедающего населения в мире, млн чел.

Резкий рост цен в мире на сельскохозяйственные и продовольственные товары (рис. 2) обусловили необходимость изучения движущих сил такого поведения цен для выработки вариантов оперативного реагирования. Индекс номинальных цен на продовольствие, составляемый ФАО, удвоился в период с 2002 по 2008 годы. В реальном выражении рост цен был менее выраженным, но, тем не менее, значительным. Индекс реальных цен на продовольствие начал повышаться в 2002 г. после четырех десятилетий преимущественно снижения и резко возрос в 2006 – 2008 гг. К концу 2008 г. реальные цены на продукты питания выросли на 98 % по сравнению с уровнем 2002 г. Реализация надлежащих мер для устранения воздействия стремительно растущих продовольственных цен на людей и экономику, будь то политические меры, инвестиционные решения или чрезвычайные вмешательства, требует понимания причин, порождающих такой рост цен.

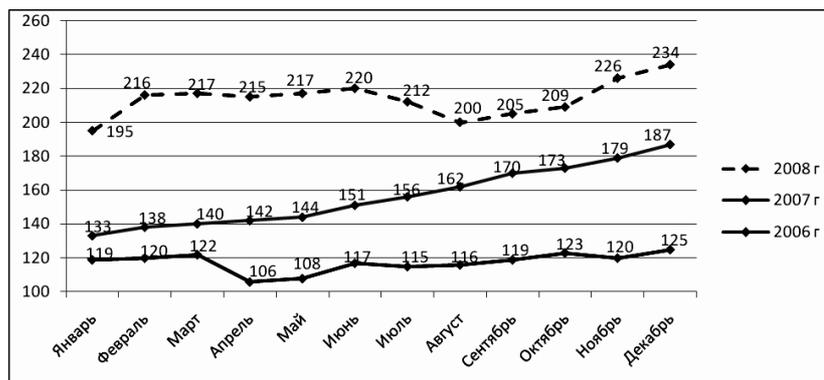


Рис. 2. Индексы продовольственных цен ФАО за 2006 – 2008 гг., %

Эти движущие силы многочисленны, сложны и сопряжены с факторами, как на стороне спроса, так и на стороне предложения. Можно выделить ряд причин роста цен на продовольственные товары в мире:

1. Росту цен на продовольствие способствовало снижение уровня мировых запасов. Низкий объем запасов (рис. 3) приводит к большей изменчивости цен на мировых рынках из-за неопределенности относительно достаточности поставок в период дефицита продовольствия.

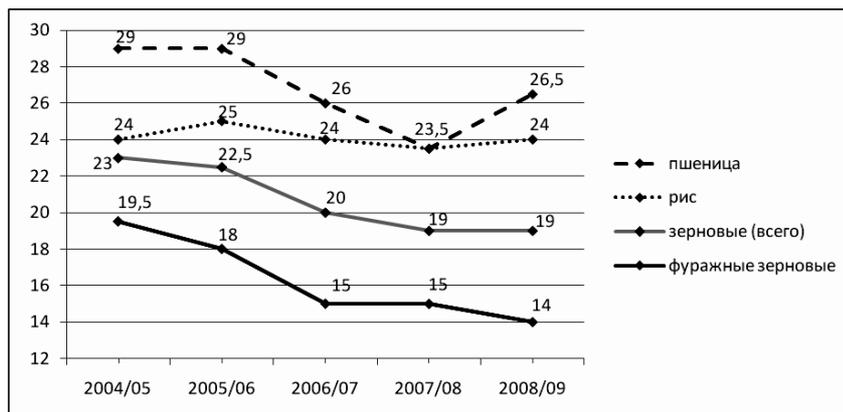


Рис. 3. Отношение мировых резервных запасов зерновых к объемам потребления, %

2. Растущая обеспокоенность потребителей по поводу потенциального воздействия изменения климата на наличие в будущем запасов продовольствия.

3. Увеличение цен на товары и услуги, являющиеся элементами затрат сельскохозяйственного производства. Наблюдался резкий рост цен на энергоносители, причем один из основных индексов цен на сырьевые товары (энергетический индекс Рейтер – Бюро исследования товарных рынков) возрос с 2003 г. более чем втрое. За период 2006 – 2008 гг. почти утроились цены на удобрения и удвоились транспортные издержки.

4. Формирование рынка биотоплива. Зарождение и развитие рынка биотоплива повлекло за собой увеличение спроса на некоторые сельскохозяйственные и продовольственные товары (сахар, кукурузу, маниоку, масличные культуры и пальмовое масло). Активный спрос на эти сырьевые товары вызвал рост их цен на мировых рынках, что, в свою очередь, привело к повышению цен на продовольствие. За 2007 – 2008 гг. в производстве биотоплива использовано 4,7 % мирового производства зерновых.

5. Изменение структуры потребления продовольствия – одна из причин роста цен. В 2000 – 2010 гг. отмечается быстрый и устойчивый экономический рост в развивающихся странах с большой численностью населения, прежде всего это касается Китая и Индии. Рост покупательной способности в странах, население которых превышает 40 % мирового населения, привел к росту совокупного спроса на продовольствие. Новое благосостояние привело также к изменениям в рационе питания, особенно к более активному потреблению мясных и молочных продуктов, производство которых в значительной мере зависит от зерновых ресурсов.

6. Несбалансированная торговая политика ряда стран. В попытке свести к минимуму воздействие более высоких продовольственных цен на беднейшие группы населения правительства ряда стран и субъекты частного сектора принимали меры, которые усугубили воздействие вышеупомянутых базовых тенденций на продовольственные цены на международных рынках. Эти меры также уменьшили мотивацию сельхозпроизводителей и нивелировали стимулы оперативного реагирования на рост мировых цен. Спекулятивное пополнение или заблаговременное создание запасов крупными импортерами с относительно прочными денежными позициями также способствовало повышению цен.

7. Развитие финансовых рынков. Финансовый кризис и потрясения на рынках традиционных активов повлекли рост цен на продовольствие ввиду того, что новые типы инвесторов стали осваивать рынки производных продуктов, получаемых на основе сельскохозяйственных товаров, с целью добиться более высоких прибылей, чем те, что дают традиционные активы. За 2004 – 2009 гг. объем общемировых торговых операций с фьючерсами и опционами на сельскохозяйственную продукцию возрос более чем вдвое.

8. Ценовые ожидания. Несмотря на то, что высокие урожаи зерновых культур в мире в 2007 – 2009 гг. привели к стабилизации цен на зерно, молочную и мясную продукцию, ожидается, что в следующем десятилетии реальные цены на продовольственные товары будут по-прежнему выше уровня цен предыдущих десяти лет.

Высокие продовольственные цены являются результатом хрупкого баланса между предложением и спросом на продовольствие. В среднесрочной и долгосрочной перспективе основное внимание следует обратить на укрепление сельскохозяйственного сектора, чтобы позволить ему реагировать на увеличение спроса. Расширение производства продовольствия за счет повышения производительности должно стать краеугольным камнем политики, стратегий и программ, нацеленных на поиски устойчивых решений проблем продовольственной обеспеченности. Высокие цены на продовольствие и стимулы, которые они обеспечивают, можно использовать для восстановления сельского хозяйства. Это важно не только в плане противодействия текущему кризису, но и для реагирования на растущий спрос на производство продуктов питания, кормов и биотоплива, а также для предотвращения повторения подобных кризисов в будущем.

**Литература:** 1. World Energy Outlook / International Energy Agency. 2006. – Paris : OECD Publishing, 2006.  
2. Food Security Assessment [Electronic resource] / S. Rosen, S. Shapouri, K. Quanbeck and B. Meade ; United States Department of Agriculture // Economic Research Service Report GFA-19. – 2008. – Access mode : <http://www.ers.usda.gov/PUBLICATIONS/GFA19/GFA19.PDF>.

## СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація.* Розроблено концептуальні основи моніторингу інноваційної діяльності машинобудівного підприємства з використанням адаптованої до завдань моніторингу збалансованої системи показників.

*Аннотация.* Разработаны концептуальные основы мониторинга инновационной деятельности машиностроительного предприятия с использованием адаптированной к задачам мониторинга сбалансированной системы показателей.

*Annotation.* Conceptual bases of monitoring of innovative activity of machine-building enterprises are developed with the use of adapted to the tasks of monitoring of the balanced system of indexes are worked out.

*Ключові слова:* моніторинг, інноваційна діяльність, перспектива, збалансована система показників, критерії оцінки.

У сучасних умовах глобалізації економіки, високих темпів технологічних змін з'являється суттєва залежність виробничо-комерційних можливостей промислових підприємств від темпів і масштабу інноваційної діяльності (ІД). Для успішної адаптації діяльності підприємств до вимог швидко змінного ринку, нових потреб споживачів особливого значення набувають методи, які дозволяють не тільки кількісно, але і якісно оцінити фірмові інноваційні можливості з метою успішної протидії зовнішнім впливам і забезпечення ефективного управління ІД [1 – 3].

Усе це значною мірою актуалізує завдання розвитку методичного й організаційного інструментарію в управлінні інноваціями з урахуванням специфіки української економіки і її наукомістких галузей, зокрема машинобудування. Таке завдання може бути вирішено шляхом розробки, обґрунтування й практичного використання моделей ефективного моніторингу в якості функції управління, який набуває особливої значущості в умовах технічного прогресу, високих технологій та підвищенні ролі й значення інформаційного забезпечення [2 – 4].

Питання аналізу, формування та використання системи моніторингу інноваційної діяльності (ІД) промислових підприємств досліджувалися у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: І. Ансоффа, В. Гриньової, А. Гриньова, П. Завліна, В. Захарченко, С. Ільєнкової, С. Ілляшенка, Д. Кокурина, О. Лапко, В. Лоханової, Е. Огороднікової, І. Отенко, П. Перерви, Б. Санто, Б. Твісса, А. Трофілової, Р. Фатхутдінова, Т. Федосєєвої, Л. Федулової, Д. Черваньова, Н. Чухрай, Й. Шумпетера, А. Яковлєва та ін.

Разом з тим слід відзначити недостатню розробку комплексу завдань, пов'язаних з моніторингом обстеженням інноваційної сфери промислових підприємств не повною мірою досліджені методологічні основи проведення моніторингу ІД, не визначені його місце і роль в управлінні інноваціями, практично відсутнє організаційно-методичне забезпечення моніторингу ІД, не проводиться оптимізація його інформаційних зв'язків з зовнішнім середовищем.

Метою статті є обґрунтування методичних рекомендацій з формування і реалізації механізму моніторингу інноваційної діяльності на прикладі машинобудівних підприємств Харківського регіону.

Для підвищення ефективності моніторингу ІД пропонується використати одну з найбільш відомих моделей комплексної оцінки ефективності роботи промислового підприємства – збалансовану систему показників (ЗСП) [5]. Автором доведено, що традиційний вигляд ЗСП для вирішення завдань моніторингу ІД може бути дещо змінений і адаптований до завдань ІД, що, на погляд автора, суттєво збільшить позитивну роль ЗСП у цьому процесі. Виходячи з цих посилань, авторам виділено п'ять стратегічних напрямів ЗСП, максимально корельованих з її традиційними напрямками (табл. 1).

Таблиця 1

Напрями ЗСП, що пропонуються для моніторингу ІД та їх характеристика

Нові напрями ЗСП	Напрями існуючі	Характеристика напрямку (перспективи) ЗСП
Фінанси	Фінанси	Зростання ефективності ІД, підвищення її інвестиційної привабливості, збільшення рівня конкурентоспроможності інноваційної продукції
Технології	Внутрішні процеси	Виділення нових технологій та засобів виробництва, що володіють комерційним потенціалом, виділення нових можливостей для реалізації результатів НДДКР
Ринки	Споживачі	Створення нового продукту або технології згідно з потребами ринку, прискорення продажу інновацій з найбільшою ефективністю для споживача, підвищення зайнятості підприємством частки ринку інноваційних продуктів
Знання	Навчання та розвиток персоналу	Стимулювання розвитку інновацій, навичків, знань, досвіду, поліпшення внутрішнього клімату, підвищення вартості персоналу і його відповідальності за результати праці
Ресурси	Відсутній	Скорочення витрат на створення і поширення інновацій

Нова перспектива ЗСП – "Ресурси", будучи речовою основою, визначає техніко-технологічну базу інноваційного потенціалу, яка надалі впливатиме на масштаби і темпи ІД. Важливість цієї перспективи підтверджується тим положенням, що ще на стадії поточного та перспективного планування ІД є нагальне завдання безпосереднього узгодження інноваційних побажань і ресурсних можливостей їх здійснення. Практика використання ЗСП на промислових підприємствах та теоретичні праці основоположників ЗСП свідчить про те, що кількість показників, які характеризують кожну зі складових ЗСП, повинна бути обмеженою (на рівні 4...6 показників з кожної перспективи).

Узагальнення теорії та практики використання ЗСП дозволило автору сформулювати певні рекомендації з цього приводу (табл. 2).

Таблиця 2

**Рекомендації за кількістю показників у кожному напрямі ЗСП моніторингу ІД**

Напрямок ЗСП	Кількість показників	Частка в загальній кількості, %
Фінанси	4...5	19...24
Технології	4...5	19...24
Ринки	4...5	19...24
Знання	5...6	24...28
Ресурси	4...5	19...24
Загальна кількість	21...26	100

З метою визначення найбільш важливих показників ІД у кожній з п'яти перспектив ЗСП у роботі досліджено динаміку сукупності показників ІД машинобудівних підприємств Харківського регіону, що дозволило визначити з використанням сучасних методів аналізу найбільш значущі з них, які в подальшому і можуть бути предметом ефективного і дієвого моніторингу. Рішення поставленого завдання було здійснене методом факторного аналізу за типом факторизації CLASSICAL за допомогою пакета STATGRAPHICS PLUS FOR WINDOWS з використанням статистичних даних за 12 машинобудівними підприємствами Харківського регіону за період 2007 – 2009 рр. Ці характеристики були використані при побудові карти деталізованих цілей ІД (показників моніторингу) ІД заводу "ФЕД", яка зроблена на основі положень удосконаленої ЗСП (рисунок).



Рис. Карта деталізованих цілей ІД, побудована на основі удосконаленої ЗСП



З використання методу колективної експертизи та ретроспективної практики ІД на конкретному підприємстві встановлюються критеріальні (найбільш бажані) значення  $\Pi_{\text{кр}}$  моніторингових показників з кожної з перспектив ЗСП, а також відносні максимально можливі відхилення фактичних значень показників від критеріальних  $P_{\text{відн}}^{\text{max}}$ , при яких ще можливо нормальне функціонування ІД на підприємстві. Розрахунки важливості відхилень фактичних показників від критеріальних  $P_{\text{відн}}$   $\gamma_{ij}$  проводяться з урахуванням вагомості  $\gamma_{ij}$  кожного  $j$ -го показника в окремих  $i$ -х перспективах. Аналогічні розрахунки з урахуванням вагомості  $\gamma_{ij}$  проводяться і з максимально допустимими значеннями відхилень для отримання значень  $P_{\text{відн}}^{\text{max}}$   $\gamma_{ij}$ . Підсумок значень  $\Sigma P_{\text{відн}}$   $\gamma_{ij}$  та  $\Sigma P_{\text{відн}}^{\text{max}}$   $\gamma_{ij}$  за кожною з перспектив ЗСП рекомендується інтерпретувати як інтегральний, відповідно, фактичний та критеріальний моніторинговий показник за кожною з перспектив.

Підсумковий інтегральний показник моніторингу, який у цілому характеризує стан ІД на промисловому підприємстві –  $\Pi_{\text{ІД}}$ , може бути визначений як середнє арифметичне інтегральних показників перспектив.

Інтерпретацію статичних значень інтегральної моніторингової характеристики стану ІД на підприємстві  $\Pi_{\text{ІД}}$  пропонується проводити з використанням наших рекомендацій, представлених у табл. 3.

Таблиця 3

**Статична оцінка моніторингових значень стану ІД на підприємстві**

Характеристика поточного стану інноваційної діяльності	Статичне (поточне) значення інтегральної моніторингової характеристики $\Pi_{\text{ІД}}$
Успішний стан ІД, досягнення суттєвих поточних успіхів	$\Pi_{\text{ІД}} \leq 0,5$ $\Sigma P_{\text{відн}} \gamma_{ij} < < \Sigma P_{\text{відн}}^{\text{max}} \gamma_{ij}$
Добрий стан ІД, наявні позитивні поточні результати	$0,5 < \Pi_{\text{ІД}} < 0,70$ ; $\Sigma P_{\text{відн}} \gamma_{ij} P_{\text{відн}}^{\text{max}} < \Sigma_{ij} \gamma_{ij}$
Задовільний стан ІД, наявні в основному позитивні поточні результати	$0,70 < \Pi_{\text{ІД}} < 0,90$ . Є випадки, коли $\Sigma P_{\text{відн}} \gamma_{ij} P_{\text{відн}}^{\text{max}} > \Sigma_{ij} \gamma_{ij}$
Незадовільний стан ІД, наявні як позитивні, так і негативні поточні результати	$0,90 < \Pi_{\text{ІД}} < 1,0$ . Досить часто $\Sigma P_{\text{відн}} \gamma_{ij} P_{\text{відн}}^{\text{max}} > \Sigma_{ij} \gamma_{ij}$
Критичний стан ІД, наявні в основному негативні поточні результати	$\Pi_{\text{ІД}} > 1,0$ . У більшості випадків $\Sigma P_{\text{відн}} \gamma_{ij} P_{\text{відн}}^{\text{max}} > \Sigma_{ij} \gamma_{ij}$

З використанням викладеного вище методичного підходу до оцінювання показників і результатів моніторингу ІД промислового підприємства проведено ряд практичних досліджень на машинобудівних підприємствах м. Харкова.

**Література:** 1. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А. В. Гриньов. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 308 с. 2. Гриньова В. М. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах : [монографія] / В. М. Гриньова, В. В. Власенко. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 200 с. 3. Перерва П. Г. Экономика и управление инновационной деятельностью : учебник с грифом МОН Украины / П. Г. Перерва, М. И. Погорелов, С. А. Мехович // под ред. д.э.н. проф. Перервы П. Г. – Харьков : НТУ "ХПИ", 2009. – 1203 с. 4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с. 5. Ильяшенко С. Н. Инновационное развитие рыночных возможностей: проблемы управления / С. Н. Ильяшенко. – Сумы : ВВП "Мрия-1" ЛТД, 1999. – 226 с. 6. Каплан Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 320 с. 7. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс ; [пер. с англ. ; авт. пред. и науч. ред. К. Ф. Пузыня]. – М. : Экономика, 1989. – 272 с.

**Кобєлева Т. О.**

УДК 338.45:621

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОНІТОРИНГУ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ АСИНХРОННИХ ЕЛЕКТРОДВИГУНІВ

*Анотація.* Запропоновано концептуальні засади моніторингу кон'юнктури ринку з використанням тригонометричних функцій. В якості їх аргументів розглядається співвідношення попиту та пропозиції, ціни та якості товару.

*Аннотация.* Предложены концептуальные положения мониторинга конъюнктуры рынка с использованием тригонометрических функций. В качестве аргументов рассматривается соотношение спроса и предложения, цены и качества товара.

© Кобєлева Т. О., 2011

*Annotation. The conceptual items of monitoring the state of affairs of market with the use of trigonometric functions are suggested. As the arguments the correlation of demand and supply, price and quality of commodity are studied.*

*Ключові слова: кон'юнктура ринку, моніторинг, попит, пропозиція, ціна, якість, асинхронні двигуни.*

Моніторинг як інструмент спостереження і забезпечення нормального функціонування певних об'єктів та процесів давно і в достатній мірі надійно ввійшов у сферу економічної роботи промислових підприємств [1 – 4]. Проведені автором дослідження показують, що найбільш часто концепція моніторингу знаходить своє використання в економіці природокористування [1], в антикризовому менеджменті [2], в фінансовій [3] та інноваційній діяльності [4]. Разом з тим, на погляд автора, теорія та практика моніторингу може бути досить ефективно впроваджена і у сферу ринкової діяльності промислових підприємств, зокрема для відслідковування процесів формування, економічної оцінки, зміни та управління кон'юнктурою товарного ринку [5; 6].

Питання формування й використання систем економічного моніторингу досліджувалися у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: І. Ансоффа, П. Завліна, В. Захарченко, Т. Клебанової, Д. Кокурина, О. Лапко, В. Лоханової, Е. Огороднікової, І. Отенко, П. Перерви, О. Раєвнєвої, Б. Санто, Р. Фатхутдінова, Т. Федосєєвої, Л. Федулової, В. Товажнянського, Д. Черваньова, Н. Чухрай, А. Яковлева та ін.

Разом з тим слід відзначити недостатню розробку комплексу завдань, пов'язаних з моніторинговим обстеженням ринкової сфери промислових підприємств не повною мірою досліджені методологічні основи проведення моніторингу кон'юнктури товарного ринку, не визначені його місце і роль в управлінні ринковими процесами, практично відсутнє організаційно-методичне забезпечення моніторингу кон'юнктури, не проводиться оптимізація його інформаційних зв'язків з зовнішнім середовищем.

Мета статті – обґрунтування методичних рекомендацій з формування і реалізації механізму моніторингу кон'юнктури ринку на прикладі товарного ринку електротехнічних виробів.

Пропонуються методичні положення проведення експрес-моніторингу стану кон'юнктури ринку асинхронних електродвигунів, які в цей час є основним елементом автоматизованого електроприводу, що має масове застосування в різних галузях промисловості та в побутових електромеханічних пристроях.

Кон'юнктуру ринку асинхронних двигунів більшою чи меншою мірою характеризують безліч різних показників, які можуть бути розділені на певні більш-менш однорідні групи. На погляд автора, в контексті дослідження, що проводиться, слід виділити дві основні групи показників, які є такими, що в основному визначають оцінку рівня і стану кон'юнктури товарного ринку:

- а) макропоказники ринкового успіху продукції промислового підприємства в даний період часу;
- б) мікропоказники стану кон'юнктури продукції промислового підприємства в даний період часу.

Існуюча база наукових досліджень рекомендує і в групі "а", і в групі "б" значну кількість показників та індикаторів, врахувати які у ряді випадків або взагалі не представляється можливим, або це врахування несе в собі значну погіршеність і неточність, що призводить в деяких випадках до помилкових висновків. У зв'язку з цим автором вибрані, оцінені й обґрунтовані з кожної з вказаних вище груп лише по два показники, які, на погляд автора, дозволяють у результаті зробити достатньою мірою достовірні висновки та рекомендації для вирішення основного завдання.

З показників групи "а" автором виділені показники загального обсягу попиту і загального об'єму пропозиції асинхронних двигунів на даному ринку або його сегменті та їх взаємозв'язок на кожному етапі даного періоду часу. З показників групи "б" – ціна реалізації продукції й інтегральний показник якості асинхронних двигунів.

Дослідження взаємодії вказаних показників протягом певного періоду часу дозволяє визначити об'єктивні тенденції у зміні кон'юнктури товарного ринку, дає можливість оцінити перспективи його стійкого стабільного розвитку. У той же час виділені автором показники використовуються в різних кореляційних залежностях, що описують статичний стан і динамічні перспективи розвитку ринку підприємства, вигляд яких багато в чому визначається рівнем конкурентоспроможності виробничої діяльності підприємства, його виробничою програмою, розміром собівартості продукції, що випускається.

Для об'єктивної оцінки стану виробничо-комерційної діяльності машинобудівного підприємства пропонується використовувати механізм взаємодії вибраних автором показників з групи "а" і з групи "б" за період часу, рівний одному року, хоча проведення відповідних розрахунків може бути на різний період часу: рік, квартал, місяць, декада та ін.

Як вважає автор, характеристика макропоказників ринкового успіху продукції промислового підприємства виробничої діяльності машинобудівного підприємства може бути отримана з використанням функції  $F_1$ , формування якої має двоваріантний алгоритм:

$$\text{перший варіант:} \quad F_1 = tg [\pi (y - x)/4 u], \text{ якщо } y > x; \quad (1)$$

$$\text{другий варіант:} \quad F_1 = tg [\pi (y - x)/4x], \text{ якщо } x > y, \quad (2)$$

де  $x$  – обсяг ринкового попиту на асинхронні двигуни, шт.;

$y$  – об'єм ринкової пропозиції двигунів на даному ринку, шт.

Певним обмеженням даної функції є те, що в обох варіантах повинна дотримуватися умова  $(y + x) > 0$ . Це означає, що запропонована функція  $F_1$  в обох своїх різновидах передбачає аналіз ринку лише активної його стадії, тобто такого його стану, коли хоча б деяке значення попиту і (або) пропозиції продукції, кон'юнктура ринку якої досліджується, має місце.



Знаходження розміру пропозиції двигунів на ринку  $y$  не викликає особливих труднощів – цей показник розраховується шляхом сумування обсягів вітчизняного виробництва продукції  $\sum_{i=1}^{i=n} N_i$  та імпорту  $W$  за винятком продукції, поставленої на експорт  $Q$ :

$$y = \sum_{i=1}^{i=n} N_i + W - Q .$$

Розмір попиту в першому приближенні може бути оцінений обсягом потреби в двигунах, розмір якої з достатнім ступенем точності можна знайти таким чином:  $x = P_{кл} + P_{кб} + P_{рем}$ , де  $P_{кл}$  – потреба в асинхронних двигунах на комплектацію продукції машинобудування, шт.;  $P_{кб}$  – потреба в асинхронних двигунах на потреби капітального будівництва, шт.;  $P_{рем}$  – потреба в асинхронних двигунах на ремонт і експлуатацію діючого парку цього обладнання.

З урахуванням деяких перетворень функції  $F_1$ , її різновиди (1) і (2) набувають вигляду, зручнішого для економічної інтерпретації окремих значень даної функції:

перший варіант: 
$$F_1 = \operatorname{tg} \frac{\pi}{4} \left( \frac{y-x}{y} \right) \rightarrow y > x , \quad (3)$$

*функція визначена в інтервалі  $[0; 1]$ .*

другий варіант: 
$$F_1 = \operatorname{tg} \frac{\pi}{4} \left( \frac{y-x}{x} \right) \rightarrow y < x . \quad (4)$$

*функція визначена в інтервалі  $[-1; 0]$ .*

Вибір для функції  $F_1$  тангенціальної аналітичної залежності дозволяє обмежити область значень даної функції інтервалом  $[-1; +1]$  і через нелінійність функції  $F_1$  з'являється можливість відстежити градієнт зміни попиту і пропозиції асинхронних двигунів на ринку електротехнічної продукції.

У той же час, на погляд автора, використання в моніторингу ринкової кон'юнктури лише значень функції  $F_1$  є необхідним, але не достатньою умовою здобуття об'єктивної і достовірної інформації про існуючу ситуацію на ринку продукції даного підприємства. У зв'язку з цим автором пропонується до використання ще одна моніторингова функція  $F_2$ , що відображає внутрішні кон'юнктурні фактори ринку асинхронних двигунів.

Проведений аналіз показав, що найбільшою мірою опису динаміки вказаних показників і варіантам їх взаємодії відповідає функція арктангенса. Аналітичний вигляд функції  $F_2$  буде такий:

$$F_2 = \frac{4}{\pi} \operatorname{arctg} \left( \frac{I_y - I_c}{\sqrt{I_y^2 + I_c^2}} \right) , \quad (5)$$

де  $I_c$  – індекс цін на двигуни, вироблені даним підприємством, по відношенню до середнього рівня цін на ринку асинхронних двигунів, кон'юнктура якого досліджується;

$I_y$  – індекс якості асинхронних двигунів, вироблених даним підприємством, по відношенню до середнього рівня якості цієї продукції на ринку.

Функція  $F_2$  призначена давати об'єктивну і достовірну оцінку стану кон'юнктури ринку асинхронних двигунів на ринку й описувати особливі кон'юнктурні ситуації на ньому.

Вибір функції арктангенса, на думку автора, також зумовлений точнішим і об'єктивнішим аналізом ситуації, коли індекс цін прагне до значення індексу якості, а в цілому функція  $F_2$  прагне до нуля. Також вибору вигляду аналітичної функції арктангенса сприяє і той факт, що вона більшою мірою піддається нормуванню в інтервалі значень  $[-1; +1]$ . Проведений автором аналіз області значень функції  $F_2$  дозволяє виділити й обґрунтувати ряд характерних ситуацій у ринковій діяльності електротехнічних підприємств, які значною мірою впливають на процеси формування та оцінки ринкової кон'юнктури.

**Література:** 1. Ашихмина Т. Л. Экологический мониторинг / Т. Л. Ашихмина. – 4-е. изд. – М. : Академический Проект ; Альма Матер, 2008. – 416 с. 2. Кобелева Т. А. Антикризисный мониторинг производственно-коммерческой деятельности предприятий машиностроения / Т. А. Кобелева, П. Г. Перерва, В. Л. Товаян-янский // Государство и рынок: механизмы и методы регулирования в условиях преодоления кризиса : колл. монография. – СПб. : Астерион, 2010. – Т. 2. – П.6.2. – С. 254–264. 3. Миняшкин В. В. Финансовый мониторинг стратегии устойчивого развития промышленного предприятия : автореферат дис. на получение науч. степени канд. эконом. наук : 08.00.10 / Всерос. заоч. финансово-эконом. ин-т. – М., 2003. – 22 с. 4. Лоханова В. Н. Мониторинг инновационной деятельности организации : Информационное и организационно-методическое обеспечение : автореферат дис. на получение науч. степени анд. эконом. наук : 08.00.05 / Гос. ун-т упр. – М., 2003. – 26 с. 5. Маркетинг : підручник / А. О. Старостіна, Н. П. Гончарова, П. Г. Перерва та ін. ; за ред. О. А. Старостіної. – К. : Знання, 2009. – 1070 с. 6. Перерва П. Г. Економіка виробничо-підприємницької діяльності : навчальний посібник / П. Г. Перерва, С. А. Мехович, М. І. Погорелов. – Харків : НТУ "ХПИ", 2006. – 567 с.

# Довідка про авторів

- Бахурець О. В.** – аспірант ХНЕУ
- Білецький О. М.** – викладач Харківського тогівельно-економічного коледжу КНТЕУ
- Дронова А. Ю.** – аспірант Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського
- Дідух В. В.** – аспірант ХНЕУ
- Димчук А. В.** – асистент Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ
- Бернацький П. Й.** – аспірант Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України
- Рац О. М.** – викладач ХНЕУ
- Рубан В. В.** – канд. екон. наук, викладач ХНЕУ
- Соболев В. Г.** – аспірант ХНЕУ
- Ус М. І.** – аспірант ХНЕУ
- Ракітна Л. І.** – аспірант ХНЕУ
- Скороход І. С.** – канд. екон. наук, доцент Волинського національного університету ім. Лесі Українки
- Огребчук Н. М.** – студент Волинського національного університету ім. Лесі Українки
- Птащенко О. В.** – аспірант ХНЕУ
- Федосеєнко І. Г.** – аспірант ХНЕУ
- Присяжна А. Ю.** – аспірант Одеського національного університету
- Криворучко А. С.** – аспірант ХНЕУ
- Пушкар З. М.** – канд. екон. наук, доцент Тернопільського національного економічного університету
- Буднік В. П.** – студент Тернопільського національного економічного університету
- Тимонін К. О.** – аспірант ХНЕУ
- Черчик О. М.** – канд. екон. наук, доцент Полтавського університету економіки і торгівлі
- Авраменко М. С.** – аспірант Полтавського університету економіки і торгівлі
- Кондрат І. Ю.** – канд. екон. наук, доцент Національного університету “Львівська політехніка”
- Єсіна Л. К.** – студент Інституту економіки і менеджменту Національного університету “Львівська політехніка”
- Болярська О. В.** – асистент Луганського національного аграрного університету
- Коршунов Є. А.** – аспірант ХНЕУ
- Кудря Я. В.** – асистент Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту Національного університету “Львівська політехніка”
- Кривобок К. В.** – викладач ХНЕУ
- Белосвет О. В.** – викладач-стажист ХНЕУ
- Тимофеев В. М.** – докт. екон. наук, професор Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”
- Косенко А. В.** – канд. екон. наук, доцент Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”
- Козубова Н. В.** – аспірант ХНЕУ
- Чикусова М. Ю.** – аспірант Київського національного торговельно-економічного університету
- Горохова В. С.** – канд. екон. наук, доцент Класичного приватного університету (м. Запоріжжя)



**Буреніна Н. Б.** – канд. екон. наук, доцент Кримського економічного інституту Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана

**Глинський Н. Ю.** – канд. екон. наук, асистент Національного університету "Львівська політехніка"

**Грна О. Б.** – канд. екон. наук, доцент Національного університету "Львівська політехніка"

**Шевців Б. В.** – студент Інституту економіки та менеджменту Національного університету "Львівська політехніка"

**Голубєва Т. В.** – викладач ХНЕУ

**Садовніков І. В.** – студент ХНЕУ

**Герашенко І. М.** – аспірант ХНЕУ

**Іванова О. Ю.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

**Зам'ятіна К. В.** – аспірант ХНЕУ

**Білецька К. В.** – канд. екон. наук, доцент Волинського національного університету ім. Лесі Українки

**Луппова Н. І.** – аспірант ХНЕУ

**Агавердієва Х. Ф.** – аспірант ХНЕУ

**Арестенко В. В.** – аспірант Національного університету біоресурсів і природокористування

**Латтев В. І.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

**Браташ М. А.** – аспірант Харківської національної академії міського господарства

**Беседовська Т. Б.** – аспірант ХНЕУ

**Лопухова К. О.** – аспірант ХНЕУ

**Крупін В. Є.** – канд. екон. наук, науковий співробітник Інституту регіональних досліджень НАН України

**Злидник Ю. Р.** – інженер Інституту регіональних досліджень НАН України

**Крикун О. О.** – канд. екон. наук, доцент Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна

**Коротич А. А.** – аспірант ХНЕУ

**Голубєв С. М.** – аспірант ХНЕУ

**Полубєдова А. О.** – аспірант ХНЕУ

**Криховецький І. З.** – викладач Івано-Франківського університету права ім. Короля Данила Галицького

**Чаплигіна Ю. С.** – аспірант ХНЕУ

**Левицька Є. Г.** – викладач Харківського торгівельно-економічного коледжу КНТЕУ

**Кожушко О. В.** – аспірант ХНЕУ

**Лісова Л. О.** – канд. екон. наук, доцент Сумського національного аграрного університету

**Ангелко І. В.** – аспірант Львівського національного університету ім. Івана Франка

**Сорокіна А. С.** – аспірант ХНЕУ

**Мироненко І. І.** – аспірант ХНЕУ

**Сідоренко В. В.** – аспірант ХНЕУ

**Петренко О. О.** – аспірант ХНЕУ

**Файзулаєва К. А.** – викладач ХНЕУ

**Руденко Ю. В.** – аспірант ХНЕУ

**Рихлицька Х. М.** – аспірант Європейського Університету

**Кравченко О. О.** – студент Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова

**Редько Р. М.** – студент Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова

Кабанець І. А. – старший викладач Національного технічного університету  
"Харківський політехнічний інститут"

Єрьомін А. В. – аспірант Київського національного економічного  
університету ім. Вадима Гетьмана

Юсвалієва А. В. – аспірант ХНЕУ

Письмак В. О. – аспірант ХНЕУ

Дериховська В. І. – аспірант ХНЕУ

Котлик А. В. – канд. екон. наук, викладач ХНЕУ

Михайленко Д. Г. – викладач ХНЕУ

Назаров Н. К. – аспірант ХНЕУ

Ковальова О. В. – канд. екон. наук, докторант Національного наукового центру  
"Інститут аграрної економіки" Національної академії аграрних наук України

Єрмоленко О. А. – канд. екон. наук, старший викладач ХНЕУ

Єрмоленко О. О. – викладач ХНЕУ

Стеблинченко Г. В. – викладач ХНЕУ

Колесніченко В. Ф. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

Заднепровська Г. І. – аспірант ХНЕУ

Пиж Н. С. – канд. екон. наук, асистент Харківського державного  
технічного університету будівництва та архітектури

Прохорова В. В. – канд. екон. наук, доцент Харківського інституту  
фінансів УУФТАМТ

Чумакова О. О. – аспірант ХНЕУ

Плутіна Ю. А. – аспірант Української державної академії залізничного транспорту

Новікова Н. Л. – канд. екон. наук, доцент Київського національного  
торговельно-економічного університету

Новіков Д. А. – аспірант ХНЕУ

Мезенцева О. О. – аспірант Національного технічного університету  
"Київський політехнічний інститут"

Стоянець Н. В. – канд. екон. наук, доцент Сумського національного  
аграрного університету

Луцків О. М. – канд. екон. наук, старший науковий співробітник Інституту  
регіональних досліджень НАН України (м. Львів)

Макогін З. Я. – асистент Львівської комерційної академії

Крохмальна Т. В. – аспірант Київського національного  
торговельно-економічного університету

Вартанян В. М. – докт. техн. наук, професор Національного  
аерокосмічного університету "ХАІ" ім. М. Є. Жуковського

Косенко С. В. – аспірант Національного  
аерокосмічного університету "ХАІ" ім. М. Є. Жуковського

Осадча Ю. В. – аспірант ХНЕУ

Назарова Л. В. – канд. екон. наук, доцент Науково-дослідного  
центру індустріальних проблем розвитку НАН України

П'ятак Г. С. – аспірант ХНЕУ

Малець А. О. – аспірант ХНЕУ

Краснощоківа Ю. В. – аспірант ХНЕУ

Молодоженя М. С. – аспірант Київського національного  
торговельно-економічного університету

Мандзюк М. М. – аспірант ХНЕУ

Осика А. С. – аспірант ХНЕУ

Пецкович М. Д. – аспірант Національного університету "Львівська політехніка"

Жужевич О. І. – студент Національного університету "Львівська політехніка"

Пермінова А. О. – аспірант ХНЕУ

Ільїн В. Ю. – канд. екон. наук, доцент Луганського національного  
аграрного університету



**Смирнова К. В.** – аспірант ХНЕУ  
**Наумік К. Г.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ  
**Стругинська Н. В.** – аспірант ХНЕУ  
**Маркова Н. С.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ  
**Скрильник А. С.** – асистент Полтавського національного технічного університету ім. Юрія Кондратюка  
**Паранчук С. В.** – канд. екон. наук, професор Національного університету “Львівська політехніка”  
**Топій І. І.** – аспірант Національного університету “Львівська політехніка”.  
**Орлова А. Ю.** – аспірант ХНЕУ  
**Салашенко Т. І.** – аспірант ХНЕУ  
**Сеничкіна О. Е.** – аспірант ХНЕУ  
**Попов О. Є.** – докт. екон. наук, доцент ХНЕУ  
**Пересунько О. В.** – канд. екон. наук, викладач ХНЕУ  
**Литовченко І. В.** – здобувач ХНЕУ  
**Лучанінова Г. С.** – аспірант ХНЕУ  
**Лобазов С. М.** – аспірант ХНЕУ  
**Мазко Т. І.** – аспірант ХНЕУ  
**Гурджиян К. В.** – аспірант Київського національного торговельно-економічного університету  
**Коюда В. О.** – канд. екон. наук, професор ХНЕУ  
**Чистякова А. В.** – аспірант ХНЕУ  
**Якубів В. М.** – канд. екон. наук, доцент Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника  
**Сіренко К. В.** – аспірант Європейського Університету, викладач Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана  
**Кіпа М. О.** – аспірант ХНЕУ  
**Кіпа Д. В.** – аспірант ХНЕУ  
**Степанова Е. Р.** – аспірант ХНЕУ  
**Зима О. Г.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ  
**Ткачова Н. П.** – аспірант Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”  
**Костіна О. М.** – аспірант ХНЕУ  
**Солнцева Н. В.** – старший викладач Міжнародного слов’янського університету  
**Лагутіна К. В.** – аспірант Київського національного університету ім. Тараса Шевченка  
**Пшенична К. А.** – аспірант ХНЕУ  
**Біленська Я. Р.** – аспірант Національного університету “Львівська політехніка”  
**Зарічна Н. З.** – аспірант Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя  
**Волоснікова Н. М.** – канд. екон. наук, доцент Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”  
**Підзула А. О.** – аспірант ХНЕУ  
**Гальчинська Ю. М.** – аспірант Національного університету біоресурсів і природокористування України  
**Резнікова О. С.** – канд. екон. наук, доцент Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України “Кримський агротехнологічний університет”  
**Гладенко І. В.** – аспірант Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”  
**Кобелева Т. О.** – аспірант Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”