

чинного законодавства, відсутності належних умов для захисту бізнесу, прав власників і рівноправної конкуренції. І те, що в Україні є таке явище, як рейдерство, ще раз підкреслює глибину системних проблем нашої держави.

Практика показує, що найефективнішим від захоплення підприємства рейдерами є захист превентивного характеру. Його стратегічна мета – максимальне підвищення вартості захоплення підприємства для того, щоб зробити атаку рейдерів нерентабельною, а отже – недоцільною. Відповідно, власникові необхідно здійснити заходи, щоб перевести інтерес потенційного рейдера із площини корпоративного захоплення на цивілізований механізм об'єднання та поглинання. Для цього слід провести системну реструктуризацію бізнесу, що дасть змогу створити таку систему володіння і управління найбільш привабливих активів, яка зробить захоплення рейдерами підприємства нерентабельним бізнесом.

УДК 658.5:338.22

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про Стратегію національної безпеки України : Указ Президента України № 105/2007 від 12 лютого 2007 року // Офіційний вісник України від 23.02.2007. – 2007. – № 11. – С. 7.
2. Москалик О. М. Рейдерство в Україні як загроза національній безпеці / О. М. Москалик // Механізм правових регулювань правоохоронної та правозахисної діяльності. – 2010. – № 5. – С. 18.
3. Кальман О.Г. Рейдерство: причини та заходи протидії / О.Г. Кальман, М.А. Погорецький // Закон и право. – 2008. – № 3. – С. 87.
4. Андрушків Б. М. Економічна та майнова безпека підприємства та підприємництва. Антирейдерство / Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта. – Тернопіль : Тернограф, 2008. – 424 с.
5. Варналії З.С. Основні передумови та шляхи подолання рейдерства в Україні [Електронний ресурс] / З.С. Варналії, І. Мазур // Аналітичні записки щодо проблем і подій суспільного розвитку. – К. : Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України, 2007. – Режим доступу : <http://old.niss.gov.ua/Monitor/juli/1.htm>.
6. Беліков О. Рейдерство в Україні – реалії сьогодення // Юридичний журнал. – 2007. – № 4. – С. 105-109.

**Мохонько Г.А.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»*

**Малик І.П.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»*

## ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ КОРПОРАТИВНИХ УТВОРЕНЬ

У статті проведено дослідження інституціонального забезпечення стійкості корпоративних утворень з метою виявлення інститутів, що формують і сприяють функціонуванню корпоративного управління акціонерних товариств в Україні. Узагальнено підходи до стійкості корпоративних утворень. Визначено та відображено роль і взаємозв'язок основних факторів та інститутів, що впливають на стійкість корпоративних утворень.

**Ключові слова:** стійкість, інституціональне забезпечення, корпоративні утворення, корпоративне управління, інституціональний фактор.

**Мохонько А.А., Малик И.П. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ**

В статье проведено исследование институционального обеспечения устойчивости корпоративных образований с целью выявления институтов, формирующих и способствующих функционированию корпоративного управления акционерных обществ в Украине. Обобщены подходы к устойчивости корпоративных образований. Определена и отражена роль и взаимосвязь основных факторов и институтов, влияющих на устойчивость корпоративных образований.

**Ключевые слова:** устойчивость, институциональное обеспечение, корпоративные образования, корпоративное управление, институциональный фактор.

**Mokhonko G.A., Malyk I.P. INSTITUTIONAL PROVIDING OF CORPORATE STRUCTURES SUSTAINABILITY**

Institutional providing of corporate structures sustainability is researched in the article for identifying institutions that shape and contribute to the functioning of the corporate governance of joint stock companies in Ukraine. The main approaches to corporate structures sustainability are generalized. The role and relationship of the main factors and institutions that affect the sustainability of corporate structures are determined.

**Keywords:** sustainability, institutional providing, corporate structures, corporate governance, institutional factor.

**Постановка проблеми.** Стійкість корпоративних утворень займає серед проблем розвитку корпоративного управління одне з найважливіших місць. Недостатня стійкість здатна дестабілізувати ресурсну, фінансову забезпеченість корпоративних утворень та спровокувати її неплатоспроможність що в кінцевому рахунку призведе до їх банкрутства, а «надлишкова» стійкість буде пере-

шкоджати розвитку, обтяжуючи витрати корпоративних утворень зайвими запасами і резервами. Стійкість корпоративних утворень – основа стабільного стану та необхідна умова їх функціонування. Від стійкого, ефективного функціонування окремо взятих корпоративних утворень більшою мірою залежать економіка країни, окремих її регіонів, рівень якості життя населення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання забезпечення стійкості господарюючих суб'єктів відображені в наукових працях як у вітчизняних, так і в зарубіжних вчених.

Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкості корпоративних утворень більшою мірою знайшли відображення в роботах фізиків, філософів, соціологів, екологів. Дослідження проблем стійкості корпоративних утворень, реалізація їх економічних інтересів знаходилася в центрі уваги таких учених, як К.І. Георгієвська [1], О.Є. Николаєва [8], А.Д. Шеремет та ін.

Особлива увага ними приділяється питанням, пов'язаним зі встановленням критеріїв неплатоспроможності та фінансового стану основних господарських одиниць, реалізації суб'єктами корпоративних утворень економічних інтересів.

Основа досліджень стійкості корпоративних утворень складають фундаментальні положення теорії систем, мікроекономіки, організації виробництва, а також найбільш суттєві результати досліджень конкретних проблем підвищення ефективності діяльності корпоративних утворень.

Слід зазначити, що, незважаючи на різноманітність досліджень з даної проблематики, спостерігається їх роз'єднаність і відсутність цілісності уявлень про складові стійкості корпоративних утворень, а також особливостей розвитку корпоративного управління в Україні.

Необхідність подальшого вивчення основних аспектів комплексної стійкості корпоративних утворень, створення умов для практичної реалізації його використання в управлінні господарюючим суб'єктом і зумовили актуальність запропонованого дослідження.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження концептуальних положень інституціонального забезпечення стійкості корпоративних утворень в Україні.

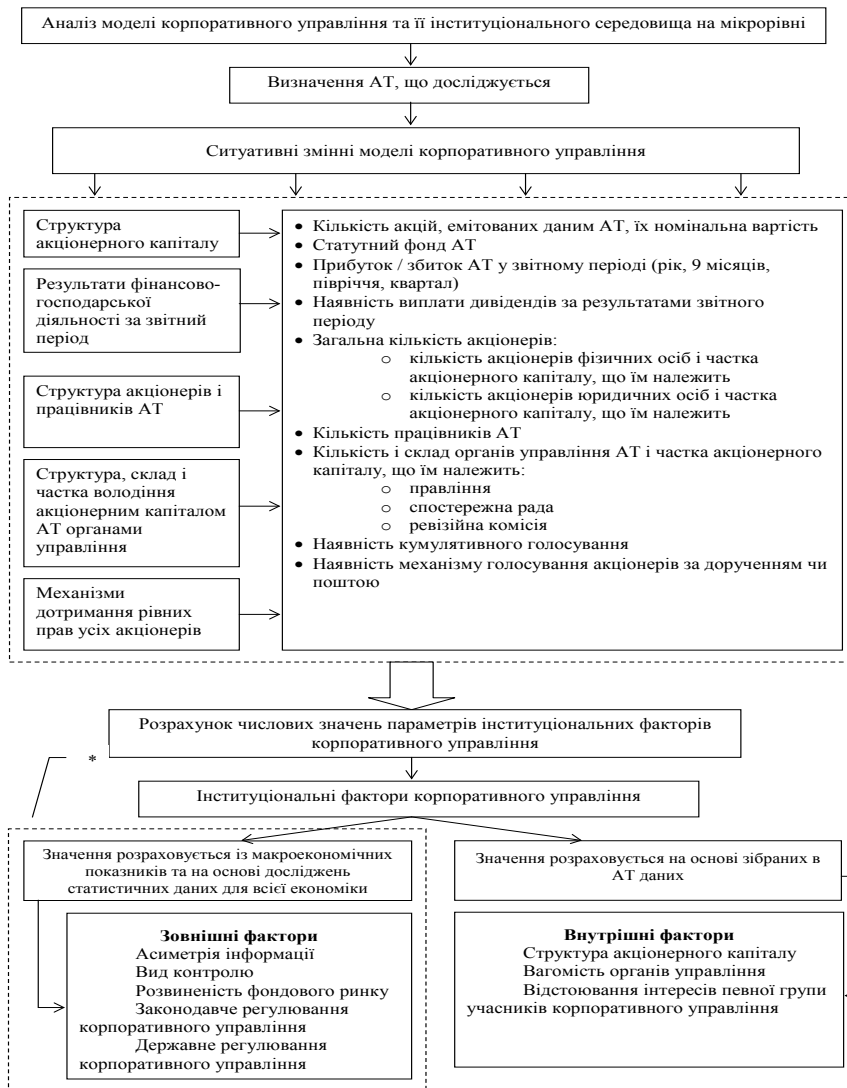
**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогоднішній день в науці немає однозначного визначення сутності та змісту поняття стійкості економічних систем. Термін «стійкий» має декілька значень, зокрема: 1) той, що твердо стоїть, не вагаючись, не падаючи; здатний стійко зберігатися, не змінювати своїх властивостей, стану, положення; 2) не схильний до змін, постійний; 3) стійкий, не піддається сторонньому впливу; 4) здатний витримувати несприятливу дію когось – , чого-небудь [9].

Поняття «стійкість» застосовують у різних галузях науки. Термін «стійкість системи» (об'єкта, явища, процесу) використовують у понятійному апараті природничо-наукових дисциплін [2; 7; 10].

Стойкість є динамічною характеристикою, своєрідним індикатором здатності до економічного зростання, оскільки її оцінювання потребує системного, комплексного підходу і пов'язано з аналізом всіх аспектів діяльності підприємства [4, с. 165-166].

Поняття стійкості на перший погляд найбільше відповідає класичній теорії рівноваги. Для неокласиків одним з головних мотивів поведінки економічних суб'єктів і, отже, й «благополуччя» економічної системи в цілому, є рівність між попитом і пропозицією. Будь-який стан нерівноваги розглядається як небажаний. Еволюційна економіка, навпроти, розглядає нерівноважний стан системи як необхідну умову її розвитку. Причому в такому контексті не можна ставити знак рівності між нерівновагою і нестійкістю. Нерівновага може бути стійкою, якщо стан системи оцінюється не в статичі, а в динаміці, тобто якщо мова йде систему, що динамічно розвивається [3].

Корпоративні утворення являють собою складну систему, що складається з утворюючих



**Рис. 1.** Аналіз інституціонального середовища моделі корпоративного управління на мікроекономічному рівні

\* Не розраховуються міноритарними акціонерами, інвесторами-аутсайдерами, місцевим населенням, постачальниками і споживачами

її елементів і взаємозв'язків між ними, вони акумулюють і трансформують значні потоки ресурсів, формуючи нові форми господарювання [1]. Без достатньо успішного виконання внутрішнього завдання – вдосконалення своєї власної організації – не може бути забезпечено вирішення зовнішнього завдання.

Корпоративне утворення є стійким, якщо в результаті впливу на нього несприятливих чинників взаємозв'язок між складовими елементами, що забезпечують його існування і розвитку як єдиного організму, в максимально короткі терміни повернеться в стан рівноваги за рахунок акумулювання власних ресурсів. Тобто корпоративна структура є стійкою в тому випадку, коли зміна зовнішніх чинників надає несуттєвий вплив на внутрішню структуру зв'язків. Багато дослідників стійкість розглядають з позиції неохочності корпоративного утворення до впливу ризику втрат і збитків у ході здійснення підприємницької діяльності. Інші кажуть про рівновагу протилежних факторів (наприклад, попиту та пропозиції, доходів і витрат) [1].

Зокрема, Николаєва О.Є. розглядає стійкість корпоративних утворень як здатність забезпечувати реалізацію своєї цільової функції в умовах зовнішнього середовища, яке динамічно розвивається, на основі балансу корпоративних інтересів та інтересів стейкхолдерів [8]. Особливістю даного поняття є те, що в якості цільової функції розглянутий баланс соціально-економічних інтересів усіх заінтересованих сторін.

На нашу думку, доцільно так трактувати поняття «стійкість корпоративних утворень» – це здатність корпоративного утворення досягати місії та поставлених цілей за постійного дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, зберігаючи стабільну роботу всіх організаційно-економічних систем.

Забезпечення стійкості корпоративних утворень передбачає стійкість усіх систем, їх збалансованість, що є основою стійкого поточного функціонування та стійкого розвитку.

Стійкість корпоративного управління акціонерних товариств (АТ) забезпечується інституціональним середовищем, у якому функціонує це АТ і яке сприяє його ефективній діяльності. Тому для забезпечення стійкості корпоративного управління АТ в Україні вважаємо за потрібне дослідити інституціональне забезпечення стійкості корпоративного управління АТ з метою виявлення інститутів, що формують і сприяють функціонуванню корпоративного управління АТ.

Інституціональне середовище, у якому формуються моделі корпоративного управління, залежить від інституціональної матриці, економіки та інших характеристик країни. Однак набір інститутів, які справляють найбільший вплив на формування моделі корпоративного управління, може бути подібним і мати спільні ознаки з набором інститутів світових базових моделей: англо-американської, німецької та японської.

Послідовність аналізу інституціонального середовища моделі корпоративного управління на мікрорівні (рис. 1) передбачає визначення конкретного АТ чи групи АТ, де провадитиметься збір даних і визначення ситуативних змінних.

Проаналізованим та обробленим якісним характеристикам інституціональних факторів, що впливають на функціонування моделі корпоративного управління, надають числових значень.

Вплив інституціональних факторів на стійкий розвиток корпоративного управління пропонується

розглядати у відповідності до інститутів та інституціональних факторів певного економічного рівня (табл. 1).

Таблиця 1

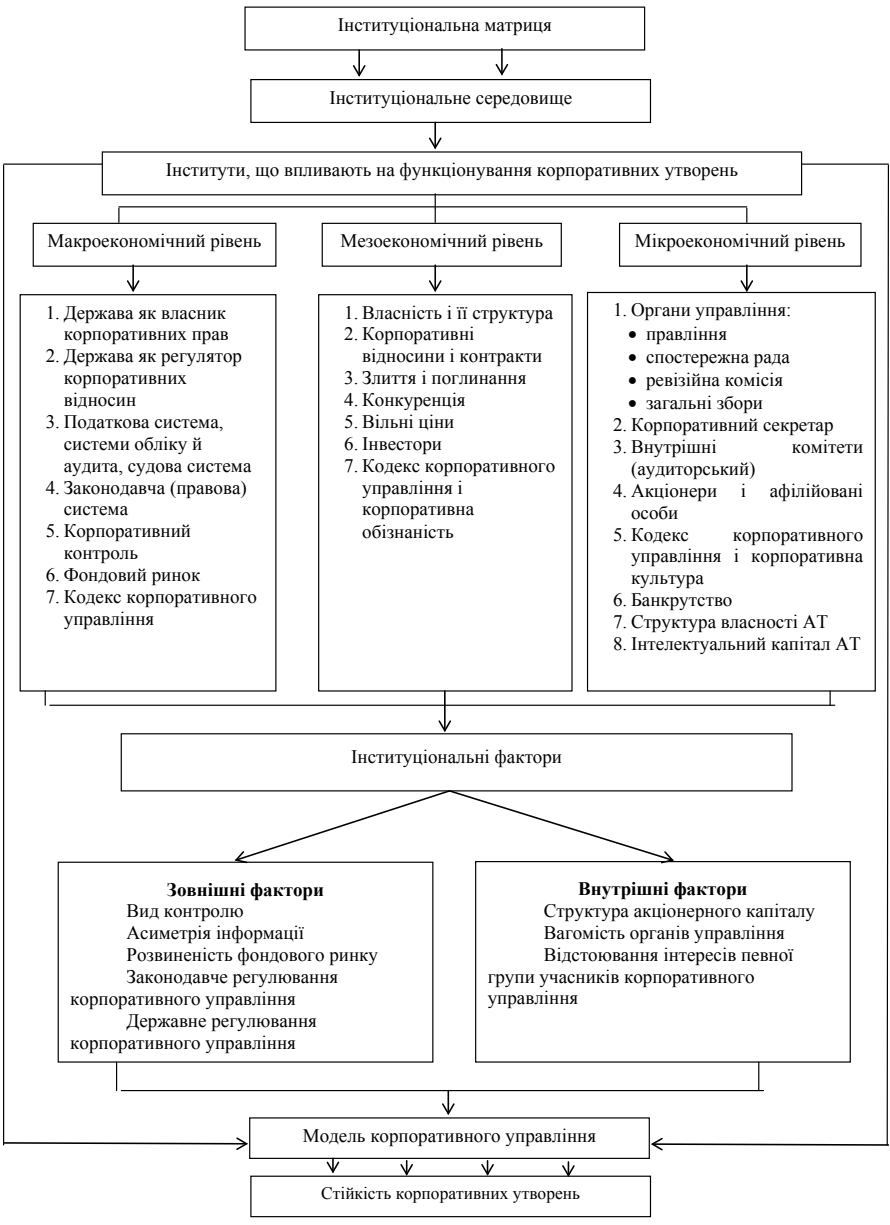
**Інтегрована класифікація інститутів,  
що впливають на модель корпоративного  
управління за різними економічним рівнями**

Економічний рівень	Інститут	Інституціональний фактор
Макрорівень	Держава як власник корпоративних прав	Структура акціонерного капіталу
	Держава як регулятор корпоративних відносин	Державне регулювання корпоративного управління
	Податкова система, системи обліку й аудита, судова система	Асиметрія інформації
	Законодавча (правова) система	Законодавче регулювання корпоративного управління
	Фондовий ринок	Розвиненість фондового ринку Вид контролю
	Корпоративний контроль	Вид контролю
	Кодекс корпоративного управління	Стандартизація принципів корпоративного управління
Мезорівень	Власність і її структура	Структура акціонерного капіталу
	Корпоративні відносини і контракти	Формалізована інституціональна система
	Злиття і поглинання	Трансформаційність суб'єктів корпоративного управління
	Конкуренція	Рівень конкуренції
	Вільні ціни	Цінове регулювання корпоративного управління
	Інвестори	Відстоювання інтересів певної групи учасників управління
	Кодекс корпоративного управління і корпоративна обізнаність	Розвиненість корпоративної культури
Мікрорівень	Органи управління	Вагомість органів управління
	Правління	Правління
	Спостережна рада	Спостережна рада
	Ревізійна комісія	Ревізійна комісія
	Загальні збори	Загальні збори
	Корпоративний секретар	Корпоративний секретар
	Внутрішні комітети (аудиторський)	Структурна розбудова суб'єкта корпоративного управління
	Акціонери і афілійовані особи	Відстоювання інтересів певної групи учасників управління
	Кодекс корпоративного управління і корпоративна культура	Розвиненість корпоративної культури
	Банкрутство	Фінансова стійкість і платоспроможність
Структура власності АТ	Структура акціонерного капіталу	
Інтелектуальний капітал АТ	Інтелектуальний капітал АТ	

Таблиця 2

Інтегрована класифікація інституціональних факторів впливу на модель корпоративного управління за інститутами різних економічних рівнів

Вид інституціональних факторів	Інституціональний фактор	Інститут	Економічний рівень
Зовнішні	Державне регулювання корпоративного управління	Держава як регулятор корпоративних відносин	Макрорівень
	Законодавче регулювання корпоративного управління	Законодавча (правова) система	
	Розвиненість фондового ринку	Фондовий ринок	
	Вид контролю		
	Асиметрія інформації	Податкова система, системи обліку й аудита, судова система	
Внутрішні	Вагомість органів управління	Органи управління	Мікрорівень
	Відстоювання інтересів певної групи учасників управління	Акціонери і афілійовані особи	Мезорівень
		Інвестори	Макрорівень
	Структура акціонерного капіталу	Держава як власник корпоративних прав	Макрорівень
		Власність і її структура	Мезорівень



Характеристика інституціональних факторів визначається: стійкістю (нестійкістю), змінюваністю (незмінюваністю) та характером впливу (значний, середній, незначний).

Інтегрована класифікація інституціональних факторів, що впливають на модель корпоративного управління у відповідності до інститутів різних економічних рівнів дозволяє прослідкувати їх взаємозв'язок (табл. 2). Пропонується виділяти інституціональні фактори з інститутів різних економічних рівнів. Наприклад, інститут держави як регулятор корпоративних відносин було зведено до фактора «державного регулювання корпоративного управління», а інститут держави як власник корпоративних прав і інститут власності – об'єднано у фактор «структура акціонерного капіталу» тощо.

З урахуванням розробок С. Г. Кірдіної, а також історичних особливостей розвитку інституціонального середовища України [5; 6] пропонуємо до кінцевої репрезентативної вибірки віднести вісім інституціональних факторів, що впливають на функціонування моделі корпоративного управління

Здійснення імплементації інституціональної теорії дозволяє визначити та відобразити роль і взаємозв'язок основних факторів та інститутів, що впливають на стійкий розвиток корпоративних утворень і визначають українську модель корпоративного управління (рис. 2).

Рис. 2. Інститути та інституціональні фактори, що впливають на стійкість корпоративних утворень в Україні

Для аналізу та порівняння моделей корпоративного управління необхідно визначити інституціональне середовище, як систему інститутів та інституціональних факторів. Така система може слугувати основою для узагальнення і виявлення спільних для всіх моделей та систем корпоративного управління інституціональних факторів, які впливають на системи корпоративного управління і за допомогою яких можна охарактеризувати задану модель корпоративного управління в будь-якій країні.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведене дослідження дозволило дійти таких висновків:

1. Проблеми забезпечення стійкості корпоративних утворень і його практичного застосування пов'язані з тим, що це питання важливе на макро-, мікро- і мезоекономічних рівнях. З одного боку, питання забезпечення стійкості корпоративних утворень досить розроблені, але з іншого – недостатньо досліджено інституціональне середовище, у якому корпоративне утворення функціонує і яке сприяє його ефективній діяльності.

2. Вплив інституціональних факторів на стійкий розвиток корпоративного управління АТ пропонується розглядати у відповідності до інститутів та інституціональних факторів певного економічного рівня. Доцільним є виокремлення інституціональних факторів з інститутів різних економічних рівнів: макро-рівень, макрорівень, мезорівень.

3. За допомогою імплементації інституціональної теорії визначено та відображено роль і взаємозв'язок інституціональних факторів та інститутів, що впливають на стійкий розвиток корпоративних утворень і визначають українську модель корпоративного управління.

При подальшому дослідженні питань, пов'язаних із забезпеченням стійкості корпоративних утворень,

важливо приділити увагу побудові математичної моделі корпоративного управління АТ та його інституціонального середовища.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Георгиевская Е.И. Экономическая оценка устойчивости корпоративного образования в России / Е.И. Георгиевская [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://finmagazine.ru/uchet/1915-2011-04-13-11-26-15.html>.
2. Занг В.Б. Синергетическая экономика. Время и перемены в нелинейной экономической теории / Занг В.Б. – М. : Мир, 1999. – 335 с.
3. Иванова Е.В. Проблема устойчивости равновесия: эволюционный подход / Е.В. Иванова // Научная сессия МИФИ. – М. : 2007. – Т. 13.
4. Иванов В.Л. Управление экономичною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу) / Иванов В.Л.; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2005. – 266 с.
5. Кирдина С.Г. Институциональная модель политической системы России / Кирдина С.Г. // Куда идет Россия? Кризис институциональных систем: век, десятилетие, год. – М. : Логос. – 1999. – С. 79-85.
6. Кирдина С.Г. Экономические институты России: материально-технологические предпосылки развития / Кирдина С.Г. // Общественные науки и современность. – 1999. – № 6. – С. 36.
7. Ла-Сааль Ж. Исследование устойчивости прямым методом Ляпунова / Ж. Ла-Сааль, С. Лефшец. – М. : Мир, 1964. – 168 с.
8. Николаева О.Е. Развитие механизма устойчивости корпоративных образований машиностроительного комплекса: дис. ... кандидата экон. наук : 08.00.05 / Николаева Ольга Евгеньевна. – Саратов, 2010. – 261 с.
9. Ожегов С.И. Словарь русского языка. Около 57 000 слов. / С.И. Ожегов; [под ред. д-ра филолог. наук, проф. Н.Ю. Шведовой]. – 13-е изд., испр. – М. : Русский язык, 1981. – 816 с.
10. Расизаде О.Ш. Буфуркации и «катастрофы» в поле Хиггса с внешними источниками : Теоретическая и математическая физика. – 1981. – Том 49. – № 1. – С. 36-47.

УДК 658.8:331.108.2

**Набока Р.М.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу  
Херсонського національного технічного університету*

## ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Здійснено дослідження особливостей застосування маркетингових підходів в управлінні персоналом на підприємствах готельного бізнесу. Здійснено оцінку чисельності і показників ефективності використання персоналу готельних підприємств України. Запропоновано практичні рекомендації щодо розвитку системи забезпечення персоналом готельних підприємств згідно з планом маркетингу.

**Ключові слова:** маркетингове управління, персонал, система маркетингу персоналу, оцінка, готельне підприємство.

### **Набока Р.Н. ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Проведено исследование особенностей применения маркетинговых подходов в управлении персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса. Осуществлена оценка численности и показателей эффективности использования персонала в гостиничных предприятиях Украины. Предложены практические рекомендации по развитию системы обеспечения персоналом гостиничных предприятий в соответствии с планом маркетинга.

**Ключевые слова:** маркетинговое управление, персонал, система маркетинга персонала, оценка, гостиничное предприятие.

### **Naboka R.M. PECULIARITIES OF MARKETING PERSONNEL MANAGEMENT OF HOTEL ENTERPRISES**

Investigation of peculiarities of the use of marketing approaches in personnel management of the enterprises of hotel business was carried out. The number and indexes of effectiveness estimation of deployment of staff of Ukrainian hotel enterprises was achieved. Recommended practices concerning the development of provision of personnel system of hotel enterprises according to the marketing plan were suggested.

**Keywords:** marketing management, personnel, system of marketing, estimation, hotel facilities.