

Застосовувати  $\alpha$  – критерій Гурвіца можна лише тоді, якщо можливо раціонально обґрунтувати для нього рівень ймовірності виникнення ринкового ризику або ймовірності виникнення бізнес-конфліктів на підприємстві з різноманітними негативними наслідками.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, слід вважати, що існує прямий взаємозв'язок впливу бізнес-конфліктів, зокрема їх негативних наслідків, на вимір стану економічної захищеності підприємства. Особливо це точно фіксується за участі запропонованого використання кількісних економіко-математичних методів в процесі здійсненого аналізу.

Перспективами подальших досліджень можна вважати пошук шляхів як часткової, так і повної нейтралізації бізнес-конфліктів у підприємницькій діяльності, що дозволить безперервно контролювати допустимий діапазон кількісного виміру рівня економічної захищеності підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Беліков О. Конфлікти у підприємницькій діяльності та можливості їх врегулювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://justinian.com.ua/article.php?id=2664>.
2. Бобрышев А.Д. Выявление проблемных полей в организации деятельности компаний под влиянием кризиса / А.Д. Бобрышев // Проблемы прогнозирования. – М. : ИНП РАН, 2012. – № 4. – С. 127–136.
3. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: [курс лекцій] / Г.В. Осовська. – К. : «Кондор», 2003. – 218 с.
4. Юрченко С.М. Методи вирішення бізнес-конфліктів конкуруючих підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://rusnauka.com/14.NTP\\_2007/Economics/21411.doc.htm](http://rusnauka.com/14.NTP_2007/Economics/21411.doc.htm).
5. Капітоненко М.Г. Міжнародні конфлікти: Навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / М.Г. Капітоненко. – К. : Либідь, 2009. – 352 с.
6. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. / В.М. Приймак; Міністерство освіти і науки України. – К. : Атіка, 2008. – 240 с.
7. Хома І.Б. Управління проблемним підприємством на основі діагностованого рівня економічної безпеки / І.Б. Хома // Науковий журнал «Економіка розвитку» Харківського національного економічного університету. – Харків : Видавництво ХНЕУ, 2010. – № 4 (56). – С. 91–95.
8. Хома І.Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства: [монографія] / І.Б. Хома. – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2012. – 504 с.
9. Алексеев И.В. Диагностика экономической защищенности предприятия с применением поликритериальной оптимизации финансово-экономических показателей / И.В. Алексеев, И.Б. Хома // Научно-аналитический журнал «Вестник Уральского Федерального университета (УрФУ) им. Первого Президента России Б.Н. Ельцина». – Серия экономика и управление». – Екатеринбург, 2013. – № 2. – С. 112–122.

УДК 330.837

**Чаусовський О.М.**

*кандидат економічних наук,  
професор кафедри економічної теорії  
Донецького національного університету*

**Романінець Р.М.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємств  
Донецького державного університету управління*

**Баранник Ю.Г.**

*кандидат економічних наук, доцент  
Донецького національного університету*

## РОЛЬ ВНУТРІШНІХ ІНСТИТУЦІЙ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ

У статті досліджуються теоретичні питання ролі внутріфірмових інституцій у досягненні стратегічної мети фірми. Розглядається взаємозалежність державних економічних інститутів і внутрішніх інститутів фірми.

**Ключові слова:** формальні і неформальні інститути, стратегія, фірма, інноваційна діяльність, адміністрування.

**Chaусовский А.М., Романінець Р.Н., Баранник Ю.Г. РОЛЬ ВНУТРЕННИХ ИНСТИТУЦИЙ В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ**

В статье рассматриваются теоретические вопросы роли внутрифирмовых институций в достижении стратегической цели фирмы. Рассматривается взаимозависимость государственных экономических институтов и внутренних институтов фирмы.

**Ключевые слова:** формальные и неформальные институты, стратегия, фирма, инновационная деятельность, администрирование.

**Chaysovski A.M., Romaninec R.N., Barannik U.G. A ROLE OF INTERNAL INSTITUTES IS IN FORMING OF STRATEGY OF FIRM**

The article discusses the theoretical issues about the role of domestic of the firm institutions in achieving the strategic objectives of the firm. Discusses the interdependence of public economic institutions and the domestic institutions of the firm.

**Keywords:** formal and informal institutes. "Strategy, firm, innovative activity, administration.

**Постановка проблеми.** Стратегічним напрямом сучасних вітчизняних економічних суб'єктів господарювання є отримання прибутку. Для досягнення поставленої мети, фірма змушена використовувати

функції формальних та неформальних інститутів. При широкому дослідженні інституціональної економіки випало дослідження внутріфірмових формальних та неформальних інститутів. Без визначення ролі

таких утворень неможливо зменшити трансакційних витрат на різних рівнях прийняття господарських рішень. Осмислення змісту, внутрішніх механізмів, суперечностей та наслідків ринкових перетворень вимагає належного науково-теоретичного обґрунтування та концептуального втілення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема інституцій розглядається багатьма видатними економістами і соціологами минулого та сьогоденними закордонними та українськими (Т. Веблен, М. Вебер, Д. Норт, Д. Коммонс, Х. Ламперт, А. Нестеренко, М. Дерябіна, А. Пасхавер, В. Демент'єв, О. Поважний, А. Чаусовський та ін.).

Один із класиків економічної теорії (П. Самуельсон) дуалістично відноситься до теорії інституціоналізму. Хоча у Веблена та інституціоналістів були послідовники в академічних колах Америки – наприклад, Уесли Клер Мітчел, який започаткував Національне бюро економічних досліджень, яка сторонилася теорії систематики циклів ділової активності, – 40 років тому інституціоналізм як серйозна економічна течія перестав існувати. Хто може пояснити, чому течія стає безплідною? Можливо, справа в тому, що основний напрямок американської економічної науки завжди відрізнявся більшим прагматизмом та імперичністю, ніж австрійська, англійська або французька економіки. Це дозволило їй відрити себе та сприйняти, поряд з високорозвинутим аналітичним і економетричним апаратом, дискриптивні цілі задачі формування політичної лінії, які притаманні інституціоналізму як течії [1, с. 401]

**Постановка задачі.** На основі вищевикладеного аналізу відмітимо, що у розвитку сучасних підприємств, які базуються на приватній власності і, в більшості випадків, спільній, знизилася значення робітничих колективів для отримання кінцевого результату. В той же час при складній ринковій конкуренції, значення результату фірми ніскільки не зменшилося, а навіть зросло. Тому у виборі стратегії фірми необхідно надавати провідну роль трудовим колективам. Як відмічає О.С. Поважний, «реальна ж мета корпорації або напрямок її розвитку являє собою комплекс її об'єктивних цілей, відкоригований з урахуванням спрямованості суб'єктивних цілей груп-учасників процесу корпоративного управління. Причому процес визначення основної мети корпорації має бути організований таким чином, щоб при узгодженні цілей груп-учасників досягнення об'єктивних цілей корпорації залишалася домінуючим, а прийняті механізми досягнення суб'єктивних цілей не суперечили досягненню цілей об'єктивних» [2, с. 40-41].

Зрозуміло, що ціллю корпорації є прибуток, а групи-учасників об'єднують робітничі колективи та адміністративне управління, тобто внутрішні інституції фірми.

**Основна частина досліджень.** Усі визначення інститутів як соціального феномена в рамках «старого» інституціоналізму підкреслюють ознаку звичності, стійкості та розповсюдження образу думок [3, с. 39].

По-перше, треба зупинитися на визначенні категорії «інститут».

По-друге, слід розрізняти формальні та неформальні інститути.

У цьому напрямку значною проблемою є співпадіння цілей формальних та неформальних інститутів, про що широко відмічається у праці О. Поважного [1].

По-третє, показати місце внутрішніх інститутів у досягненні кінцевої мети фірми.

По-четверте, стратегію фірми неможливо розробити без урахування інтересів внутрішніх інститутів.

Спираючись на праці Т. Веблена [4] та інших основоположників сучасного інституціоналізму, можна зробити висновок, що вони вводять в аналіз соціальні, правові, політичні процеси і їх інститути у взаємодії з економічними. Для Веблена і його послідовників теза про «економічну людину» як суспільну одиницю неприйнятна. Як і інші, Веблен досліджує поведінку і мислення соціальних груп, обумовлених їх особистими соціальними й етичними умовами. Ці умови під впливом такого фактора, як технологія, змінилися. За Вебленом технологія – єдність знань, кваліфікації й технічної бази суспільства на даний період. За технологією – єдиний клас. Це всі, хто зайнятий у промисловості [5, с. 294].

Можна погодитися з окремими авторами, які визначають, що існує кілька суттєвих причин, які викликають цікавість до інституціональної економічної теорії і основної категорії дефініції «інститут» [6, с. 18-20].

По-перше, інститут, у широкому трактуванні цієї категорії, має більш, ніж одне, функціональне призначення. Наприклад, бюджетні інституції – мультифункціональні, вони регулюють процеси інвестування в основний капітал, забезпечують соціальний захист, гарантують макроекономічну стабільність у країні тощо.

Назва напряму походить від латинського слова «*institutio*» (звичай, настанова) і близького до нього «інститут» (зовнішнє втілення «інституцій», закріплення їх у вигляді законів). Дуже часто ці терміни вживаються як синоніми. Їх тлумачення є досить широким і не надто чітким. Представник інституціоналізму і автор терміна «інституціоналізм». У. Гамільтон писав: «Інститути – це словесний символ для ліпшого описання низки суспільних звичаїв. Вони означають переважний і постійний спосіб мислення, який став звичкою для групи або звичаєм для народу...від звичаїв і звичок, що до нього ми пристосуємо наше життя, є сплетінням і безперервною основою інститутів». Як правило, «інститути» визначають як форму прояву «інституцій». Так, «економічні інститути» – приватна власність, гроші, конкуренція, торгівля, прибуток тощо є лише формою прояву або втіленням «інституцій», тобто навичок, звичаїв [7]. Ставши такими, вони організують і регулюють поведінку людей. Прихильники інституціоналізму вирішальну роль у суспільному розвитку надають саме цим інститутам. Відтак економічні процеси в інституціоналістів набувають психологічного забарвлення. Усім інститутам притаманні риси колективної психології. Саме тому, щоб зрозуміти природу інститутів, їхню еволюцію, необхідно вивчати рушійні сили, мотиви поведінки, якими керуються окремі особи, професійні або соціальні групи у своїх діях. Інституціоналісти не лише посилили психологічне трактування економічного процесу, а й почали, по суті, конструювати психологічну теорію економічного розвитку.

Інституціоналізм, таким чином, є якісно новим напрямом економічної думки. Він увібрав у себе кращі теоретико-методологічні дослідження кон'юнктури ринку попередніх шкіл економічної теорії, а також методологічний інструментарій історичної думки Німеччини (для дослідження проблем «соціальної психології» суспільства).

Заслуга інституціональної теорії полягає в тому, що вона, спираючись на наукове пізнання НТП,

структуризацію його розвитку як технологічних укладів, технологічних способів виробництва, ввела їх в економічну теорію й перевела на якісно новий рівень, коли технологічні процеси розглядаються в єдності з економічним прогресом, з розвитком і вдосконаленням виробничих і суспільних відносин. Це якісно новий рівень економічної теорії й методології, який не тільки відображає сучасний рівень пізнання, але й нерозривно пов'язаний зі становленням нової, постіндустріальної парадигми економічної теорії.

У своїй праці О. Чаусовський при визначенні інституціоналізму спирається на працю Д. Норта, який відмічає, що інститути являють собою правила гри у суспільстві або обмеження, які оформляють взаємодію між людьми... Інститути знижують невизначеність, структуруючи повсякденне життя [3, с. 40].

Інститути впливають на економічну діяльність, визначаючи (поряд з технологією) трансакційні й виробничі (трансформаційні) витрати. Щоб не вступати у тривалу дискусію, ми погоджуємося з визначенням, що інститути – це правила гри, організації – це гравці.

По-друге, існує значна кількість інституцій, які забезпечують виконання однієї і тієї самої функції, або функцій, які частково дублюють одна одну. Наприклад, у фінансовій сфері макроекономічна стабільність досягається не тільки подоланням центральним банком рівня інфляції самотужки, а й сукупністю дій інших державних інституційних одиниць: завдяки фінансовому регулюванню, всебічному використанню бюджетного механізму, встановленню фіксованого рівня заробітної плати тощо. Але слід зауважити, що побудова однієї такої державної інституції, як фінансова система є складним процесом, що вимагає створення відповідних фінансових інституцій та органів управління, прийняття нормативно-правових актів, що регламентують найважливіші принципи формування, розподілу і використання фондів фінансових ресурсів, запровадження дієвих засобів контролю з метою забезпечення національних інтересів і безпеки країни [8, с. 245].

З формуванням приватної власності все меншого значення набувають внутрішні інституції підприємств, особливо неформальних інститутів. Прикладом може слугувати навіть формування бюджету України на 2014 рік, який загальмувався через невизначеність зовнішніх чинників розвитку економіки країни (ЄС, Митна угода і ін.), а підприємства не можуть намітити або виконати уже прийняту стратегію розвитку.

Зрозуміло, що досягнення кінцевої мети фірми залежить, в значній мірі, від державної інноваційної діяльності та забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. В цьому напрямку, в межах державного бюджету, необхідно збільшити видатки на фінансування розвитку академічного, освітнього і виробничого секторів науки [9, с. 94].

Чому в ринкових умовах постає дана проблема?

Ринкова економіка, яка ще формується в Україні, спирається на середній і дрібний бізнес, який не в змозі витратити необхідні кошти на фундаментальні та значні прикладні дослідження, що вимагають відповідних кадрів. Тому для них великого значення мають державні інституції. До речі, виконавча влада України фактично не підтримує малий і середній бізнес ні фінансово ні адміністративно, хоча юридично такий напрямок розвитку прийнятий на державному рівні.

Аналогічну функцію можуть виконувати різні інституції в неоднорідних за своєю природою суспіль-

ствах, або у соціумах, що знаходяться на різних стадіях соціально-економічного розвитку.

Філософія ринку, за умов стійкого корпоративно-го утворення, передбачає рух ресурсів не через ціновий механізм, а шляхом внутрішньо корпоративних контактів та домовленостей, тобто через систему внутрішньо корпоративних інститутів. Вони представлені у двох основних формах: як формальні інститути корпорації (внутрішня документація, офіційні договори та домовленості) та неформальні інститути (змови, неофіційні домовленості, погрози, шантаж, шпигунство) [10, с. 231-132].

У наш час вирішальної ролі набувають фактори суб'єктні (включно з наукою), тобто здатність соціальних суб'єктів (від пересічних громадян до національних урядів і міжнародних організацій) реагувати на внутрішні (в межах цих суспільств) і зовнішні (з боку світової системи) виклики, випереджувати або стримувати небажані й небезпечні тенденції природних, соціальних, економічних, політичних змін і сприяти бажаним.

Формальні та неформальні інститути здійснюють неформальний і формальний контроль за виконанням стратегії фірми. А значить, і за досягненням кінцевої мети фірми.

Неформальний контроль, з соціальної точки зору, ґрунтується на схваленні або засудженні дій людини з боку її родичів, друзів, колег, знайомих, а також з боку громадської думки, яке висловлюється через звичаї і традиції, або через засоби масової інформації. Що стосується економічної складової, то неформальний контроль здійснюється (бажано щоб здійснювався) працівниками за дотриманням режиму економії ресурсів, раціональному використанні робочого часу, дотриманням наукової організації праці та інше. В цьому напрямку слід використати досвід робітничого контролю, народного контролю інших неформальних об'єднань працівників, які існували на підприємствах соціалістичної економіки.

У традиційному суспільстві існувало дуже мало усталених норм. Більшість аспектів життя членів традиційних сільських спільнот контролювалися неформально. Суворе дотримання ритуалів і церемоній, пов'язаних із традиційними святами й обрядами, виховувало повагу до соціальних норм, розуміння їх необхідності, відношенням суспільства до непрацюючих, прогульників, тих хто вів нездоровий спосіб життя.

Неформальні інститути обмежені невеликою групою і можуть здійснювати неформальний контроль за діяльністю суб'єктів трудової діяльності, бо у великій групі він неефективний. Агентми неформального контролю є родичі, друзі, сусіди, знайомі, а в трудовому колективі це товариші по роботі, можливо однопартійці.

Формальний контроль ґрунтується на схваленні або засудженні дій людини з боку офіційних органів влади й адміністрації. У складному сучасному суспільстві, яке налічує багато тисяч чи навіть мільйонів людей, підтримувати порядок засобами неформального контролю – неможливо. У сучасному суспільстві контроль за порядком здійснюють спеціальні соціальні інститути, такі як суди, освітні заклади, армія, церква, засоби масової інформації, підприємства та ін. Відповідно, агентами формального контролю виступають працівники цих установ, таким чином, скорочуються трансакційні витрати фірми.

Якщо індивід виходить за межі суспільних норм, а його поведінка не відповідає соціальним очікуван-

ням, він неодмінно стикається з санкціями, тобто з емоційною реакцією людей на нормативно врегульовану поведінку.

Слід зауважити, що однією з проблем досягнення стратегічної мети, є протиріччя між стабільністю і розвитком підприємства. Успішне виконання поточних завдань вимагає стійкості і стабільності організації (фірми). Але зовнішні умови, які постійно змінюються вимагають змін: у меті, структурі керівництва, методах роботи на ринку, мотивації персоналу [11, с. 103].

Формальні інститути безпосередньо впливають на регулювання соціально-трудова відносин (економічних, правових, соціальних, політичних) на мікро-, мезо- і макроекономічних рівнях.

Формальні економічні інститути здійснюють основний вплив на функціонування господарського механізму, оскільки їх роль в соціально-трудова відносинах полягає у виконанні регулятивних функцій, що безпосередньо пов'язані з організацією і управлінням процесами життєдіяльності, матеріального та соціального відтворення робочої сили.

До основних формальних економічних інститутів, що мають безпосередній вплив на регулювання соціально-трудова відносин, можна віднести форми і системи оплати праці.

Заробітна плата як економічний інститут віддзеркалює взаємодію багатьох економічних процесів. З одного боку, оплата праці виступає основною статтею доходів працівника, а з іншого – найбільш значною статтею витрат роботодавця. Заробітна плата повинна гарантувати оплату праці кожному працівнику у відповідності до результатів його діяльності і вартості робочої сили на ринку праці. Але, з іншого боку, вона має забезпечувати відшкодування витрат на утримання робочої сили та отримання роботодавцем прибутку після реалізації продукції. Тому очевидна подвійна природа заробітної плати: вона одночасно виступає витратами для фірми і доходом для працівника. Саме на цьому протиріччі і ґрунтується низка норм, що регулюють відносини між основними суб'єктами трудових відносин.

Як між інститутами, так і всередині будь-якого інституту, діють своєрідні правила поведінки, або так звані неформальні інститути. Вони виникають там, де є «несправність» формального інституту, що викликає порушення функцій, важливих для життєдіяльності всього соціального організму. В основі механізму компенсації таких «несправностей» лежить певна спільність інтересів організації та її членів.

Неформальні інститути засновуються на виборі індивідом або організацією суспільних зв'язків, що припускають неформальні відносини, відсутність чітко закріплених стандартів. Разом з тим неформальний інститут може перетворитися на повноцінний формальний, що може відбутися у тому випадку, коли «базисний («технологічний») процес підтримується цілеорієнтованими допоміжними нормами, психологічними і аксіологічними установками, а також механізмами взаємодії з іншими інститутами, що існували раніше» [12, с. 413].

Визначаючи місце внутріфірмових інститутів у досягненні кінцевої мети фірми відмітимо, що відповідно до інституціональної економічної теорії в сфері праці (тобто робітничих колективів) можна виділити взаємозалежні інститути-норми, що характерні для ринкової економіки: довіри, емпатії, свободи, легалізму [13, с.100-103]. Інститут довіри передбачає очікування тих або інших вчинків від своїх контр-

агентів, партнерів, клієнтів, роботодавців, найманих працівників тощо, які впливають на рішення, що приймає суб'єкт в ситуації, коли він повинен починати діяти, не знаючи, чи здійснені ці вчинки, чи ні [13, с. 693].

Але ці зв'язки залежать від кваліфікації суб'єкта. Роботодавці вказують на труднощі в пошуку працівників з необхідними навичками, у той же час безробітним важко знайти роботу через те, що навички, якими вони володіють, не користуються попитом. Дефіцит навичок співпадає з безробіттям, яке свідчить про те, що більшість безробітних не володіє тими навичками, які потрібні роботодавцям [14, с. 53].

Стратегію фірми неможливо розробити без урахування інтересів внутріфірмових інститутів.

Проте в період кризового і післякризового стану економіки зазначені інститути-норми не виконують своїх основних функцій, що проявляється через недовіру суб'єктів економічної діяльності до своїх контрагентів. У свою чергу, це тягне за собою порушення емпатії, виникнення глибинних протиріччя в системі соціально-трудова відносин, обмежує свободу раціональності суб'єктів і призводить до тінізації відносин сфери праці. Тому до неформальних інститутів соціально-трудова відносин доцільно приєднати відповідальність.

Теоретичні дослідження показують, що відповідальність є одним з головних неформальних інститутів, який безпосередньо впливає на розвиток економічних відносин у суспільстві, і від якого залежить реалізація інших

У XX ст. складались інститути соціального захисту населення. Їх метою було зниження впливу наслідків безробіття й зменшення злиденності, забезпечення населення доступною медичною допомогою, освітою. Це сприяло консолідації суспільства, зниженню внутрішніх протиріччя і конфліктів, що перешкоджали соціальному і економічному розвитку. В цей час зростала роль держави, її бюджету, державних інститутів.

Слід зазначити, що позитивні функції інститутів у багатьох розвинутих країнах не забезпечили ефективної діяльності таких інститутів у країнах-імпортерах – навпаки, зросли інституціональні витрати й практично не збільшилась ефективність економіки. Важливим чинником стали управлінські, політичні й інші рішення, що зробило їх об'єктом купівлі-продажу, а це є економічною і інституціональною основою корупції. Оскільки наявні інститути не відповідають рівню економічного й соціального розвитку підприємства, розвивається тіньова економіка.

**Висновки.** Таким чином, можемо зробити наступні висновки:

по-перше, стратегія фірми зумовлює формування її виконавців;

по-друге, у формуванні стратегії фірми безпосередню участь беруть внутрішні інститути;

по-третє, дієвість внутрішніх інститутів у виконанні мети фірми залежить від компетентності суб'єктів, що формують формальні та неформальні інститути;

по-четверте, наявність внутріфірмових формальних та неформальних інститутів не гарантує фірмі стійкості у конкурентній боротьбі;

по-п'яте, в умовах ринкових відносин, без допомоги державних інститутів, внутрішньофірмові інститути не мають значної ефективності.

Такі напрямки можуть бути визначені для подальшого наукового дослідження і матимуть реальне прикладне значення.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Самуэльсон П. Экономика. Том II. / Москва НПО «АЛГОЛ» ВНИИСИ «МАШИНОСТРОЕНИЕ», 1993. – 415 с.
2. Поважний О.С. Корпоративне управління / О.С. Поважний Навч. посібник. – Донецьк : Видавництво «Норд-Прес», 2005 – 337 с.
3. Чаусовский А. Формальное и неформальное в экономике / А. Чаусовский : Монография. – Донецк, 2001. – 206 с.
4. Веблен Т. Теория праздного класса / Т.Веблен. – М. : Прогресс, 1984. – 367 с.
5. Кондратьев Н.Д. Избранные сочинения / Р.Д. Кондратьев Москва: Экономика, 1993. – 543 с.
6. Дементьев В.В. Институциональная теория в Украине: направления исследований, особенности, перспективы. / Научные труды ДонНТУ, Серия: экономическая. Выпуск 103-1. Режим доступа : <http://www.donntu.edu.ua> / «Библиотека»/ «Информационные ресурсы». – 2006.
7. Мельникова В.І. Институціоналізм і його роль у вивченні національної економіки, Національна економіка / В.І. Мельникова, О.П. Мельникова, Т.В. Сідлярчук та ін. – 2-ге вид., перероб. – К. : ЦУЛ, 2012. – 248 с.
8. Гринів Л.С. Національна економіка / Л.С Гринів., М.В. Кічурчак : Навч. посібник. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 464 с.
9. Потехіна В.О. Інтелектуальна власність / В.О. Потехіна : Навч. пос. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 414 с.
10. Круша П.В. Національна економіка / П.В. Круша : Підручник. – К. : Каравела; Піча Ю В., 2008. – 416 с.
11. Соболев Ю.В. Стратегія підприємства та стратегічний менеджмент / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, О.Г. Дейнека, Л.О. Позднякова : Навч. посібник. – Х. : ТОВ «Олант», 2002. – 416 с.
12. Клейнер Г.Б. Институциональные изменения: проектирование, селекция или протезирование? / Г.Б. Клейнер // Постсоветский институционализм: [под ред. Р.М. Нуреева, В.В. Дементьева] – Донецк : «Каштан», 2005. – С. 408–433.
13. Олейник А.Н. Институциональная экономика / А.Н. Олейник. – М. : Инфра-М, 2005. – 416 с.
14. Бобков А.М. Кто мы в современном мире ? / А.М Бобков, Н.Г. Каптуренко, Я.И. Тульку, Е.Ю. Бобров // (Украина в международных сравнениях). – Донецк. : МСПСБ-Пресс, 2010. – 122 с.

УДК 331.108.2

**Шахно А.Ю.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами  
Криворізького економічного інституту  
Криворізького національного університету*

### **ДІАГНОСТИКА ТА ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

У статті досліджено основні методи діагностики кадрового потенціалу підприємств та його планування. Проведено діагностику ефективності використання кадрового потенціалу на прикладі ПАТ «ПВП «Кривбасвибхупром» в кризових умовах. Запропоновано алгоритм комплексної діагностики кадрового потенціалу підприємства та визначено основні резерви і напрямки щодо підвищення його ефективності.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, персонал, діагностика, планування, підприємство, ефективність.

#### **Шахно А.Ю. ДИАГНОСТИКА И ПЛАНИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ**

В статье исследованы основные методы диагностики кадрового потенциала предприятий и их планирование. Проведена диагностика эффективности использования кадрового потенциала на примере ПАО «ПВП «Кривбасвибхупром» в кризисных условиях. Предложен собственный алгоритм комплексной диагностики кадрового потенциала предприятия, и определены основные резервы и направления по повышению его эффективности.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, персонал, диагностика, планирование, предприятие, эффективность.

#### **Shakhno A.Yu. CADRE POTENTIAL DIAGNOSTICS AND PLANNING AT ENTERPRISES UNDER CRISIS CONDITIONS**

The article deals with main methods of an enterprise's cadre potential diagnostics and planning. The effective use of cadre potential at the PJSC «Industrial Production Enterprise Kryvbasvybkhuprom» under crisis conditions is diagnosed. The algorithm of complex diagnostics of an enterprise's cadre potential is suggested and mandatory reserves and directions of cadre potential effectiveness increase are determined.

**Keywords:** cadre potential, personnel, diagnostics, planning, enterprise, effectiveness.

**Постановка проблеми.** Розвиток сучасної економіки, підвищення її конкурентоспроможності, зростання масштабів науково-технічних перетворень, випуску високоякісної продукції обумовлюється, в першу чергу, трудовими ресурсами країни. Вони являються головною продуктивною силою суспільства. У сучасній практиці управління трудовими ресурсами велике значення мають такі поняття як «кадри» і «кадровий потенціал», які за своїм значенням не ідентичні. Категорія «кадровий потенціал» включає не тільки власне кадри, а й певний рівень спільних можливостей кадрів для досягнення заданих цілей. Кадровий потенціал підприємства залежить від потенціалів кадрів, але не є їхньою суми.

Дослідження проблеми ефективності використання кадрового потенціалу підприємства має велике значення в умовах зростаючої конкуренції між підприємствами, адже ефективність використання кадрового потенціалу є визначальним фактором в підвищенні ефективності господарювання підприємства та досягнення ним конкурентних переваг на ринку. В сучасних умовах господарювання проведення діагностики кадрового потенціалу обмежується досвідом аналізу у ході реструктуризації або приватизації підприємств. При цьому методологічна та методична база майже не обґрунтована, і діагностика виконується на основі експертної оцінки за участю експертів, які не мають потрібного досвіду роботи в умовах ринку, орієнтуються не тільки на