

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ**



Серія:  
**ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**  
Випуск 7  
Частина 3

Херсон  
2014

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

### Головний редактор:

*Шапошников Костянтин Сергійович, доктор економічних наук, професор (декан факультету економіки і менеджменту, професор кафедри економічної теорії Херсонського державного університету).*

### Заступник головного редактора:

*Соловійова Ніна Ігорівна, доктор економічних наук (професор кафедри менеджменту і адміністрування Херсонського державного університету).*

### Відповідальний секретар:

*Станкевич Юлія Юріївна, кандидат економічних наук (доцент кафедри економічної теорії Херсонського державного університету).*

### Члени редакційної колегії:

*Мохненко Андрій Сергійович, доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри економіки підприємства Херсонського державного університету).*

*Мармуль Лариса Олександрівна, доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри економіки підприємства Державного університету телекомунікацій).*

*Стратонов Василь Миколайович, доктор юридичних наук, професор (декан юридичного факультету Херсонського державного університету).*

*Іртищева Інна Олександрівна, доктор економічних наук, професор (професор кафедри міжнародної економіки та економічної теорії Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського).*

*Сарапіна Ольга Андріївна, доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри обліку та аудиту Херсонського національного технічного університету).*

*Хрущ Ніла Анатоліївна, доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри фінансів та банківської справи Хмельницького національного університету).*

*Князева Олена Альбертівна, доктор економічних наук, професор (професор кафедри економіки підприємства та корпоративного управління Одеської національної академії зв'язку імені О. С. Попова).*

*Скидан Олег Васильович, доктор економічних наук, доцент (проректор з наукової роботи та інноваційного розвитку Житомирського національного агроекологічного університету).*

*Лозова Тамара Іллівна, доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри бухгалтерського обліку Бориспільського інституту муніципального менеджменту Міжрегіональної академії управління персоналом).*

*Грегори Гарднер, Ph.D, професор економіки Державного університету штату Нью-Йорк у Потсдамі, США.*

*Едвін Португал, Ph.D, професор економіки Державного університету штату Нью-Йорк у Потсдамі, США.*

*Римантас Сташис, Ph.D, професор економіки, завідувач кафедри менеджменту Клайпедського університету, Литва.*

### **Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»**

включено до переліку наукових фахових видань України з економіки  
на підставі Наказу МОН України від 14 лютого 2014 року № 153

### **Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet**

**Херсонським державним університетом**  
на підставі Протоколу № 3 від 27.10.2014 р.

Свідоцтво про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації серія КВ № 19747-9547Р,  
видане Державною реєстраційною службою України 15.03.2013 р.

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 4

#### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**Загороднюк О.В.**

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ  
ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДУ СІТЬОВОГО ПЛАНУВАННЯ..... 9

**Замятіна Н.В.**

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ  
ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА.....12

**Зелена М.І.**

АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА  
ЯК ДІЄВИЙ МЕТОД ОЦІНЮВАННЯ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ.....16

**Зелінська Г.О., Запихляк І.Б.**

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ГЕНЕЗИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СУТНОСТІ  
ЛЮДИНИ-ПРАЦІВНИКА..... 20

**Іванченко Д.Ф.**

ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
В УПРАВЛІННІ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВ.....23

**Ізвєкова І.М.**

НАПРЯМИ ЗМЕНШЕННЯ ВИТРАТ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА  
ЗА РАХУНОК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗДЕФЕКТНОГО ВИРОБНИЦТВА.....27

**Ільчук П.Г.**

ПАРАМЕТРИ СИСТЕМАТИЗАЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ФІНАНСОВИХ  
РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....31

**Ільчук О.О., Івашків Н.Л.**

НАСЛІДКИ ВПЛИВУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НА РОЗВИТОК  
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....35

**Калініченко Л.Л.**

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....39

**Килинчук О.Є.**

ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО АУТСОРСИНГУ  
НА ПІДПРИЄМСТВАХ З ВИРОБНИЦТВА СОКОВОЇ ПРОДУКЦІЇ.....41

**Кіпіоро І.М.**

УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ  
ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ..... 44

**Кісь Г.Р.**

ВІДТВОРЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 48

**Клюєва В.І.**

ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІННЯ  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ..... 51

**Князева Е.А., Полянская А.В.**

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПРІДПРИЯТТЯ СВЯЗИ:  
ПОНЯТІЕ, СТРУКТУРА И МЕТОДИКА ОЦЕНКИ.....54

**Корнук О.В.**

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАТОРІВ  
В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (КОРПОРАЦІЇ)..... 58

**Кравченко М.В.**

ТЕХНОЛОГІЯ ВИРОБНИЦТВА ТА ОТРИМАННЯ ТОВАРНОГО МЕДУ НА ПАСІЦІ..... 62

**Кривоконь М.О.**

РЕІНЖІНІРИНГ ВИРОБНИЦТВА  
ЯК ЕФЕКТИВНА СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....65

**Крупський О.П.**

РОЛЬ БЛАГОДІЙНОСТІ В ПОБУДУВАННІ СИЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....68

**Кулик Ю.М.**

ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИХ МЕТОДІВ  
В ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ І РИЗИКІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ  
ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ.....74

<b>Ладунка І.С.</b> СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛИХ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	79
<b>Лазарева Є.В., Світлична В.Л.</b> МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІ.....	82
<b>Латишев К.О., Пирогов Д.Л., Караулова Ю.В.</b> МЕТОДИКА ОЦІНКИ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВАГОНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	86
<b>Літітанскас І.Ю.</b> СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА МОДЕЛІ ІНТЕГРАЦІЇ ПОШТОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ФІНАНСОВИМИ УСТАНОВАМИ.....	90
<b>Лотоцький В.А.</b> НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ І БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....	95
<b>Макарова Г.С.</b> АНАЛІЗ ДЖЕРЕЛ РЕАЛЬНОЇ КАПІТАЛІЗАЦІЇ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	98
<b>Малюк С.О., Шевченко К.А.</b> ІНВЕСТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ.....	102
<b>Мартинюк Н.В.</b> СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	105
<b>Мартіянова М.П., Яцун Я.С.</b> ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ».....	111
<b>Мельникова К.В.</b> ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ СИСТЕМИ НА ТУРИСТИЧНОМУ РИНКУ.....	114
<b>Мельникович О.М., Яцюк Д.В.</b> МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ РЕКЛАМНИХ ТА ПР-ТЕНДЕРІВ.....	121
<b>Немикіна Г.Ю.</b> SWOT-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	125
<b>Ніколаєва Я.В.</b> АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ.....	128
<b>Новікова Н.М.</b> ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАДАННЯ ЗНИЖОК ПОКУПЦЯМ-ДЕБІТОРАМ.....	131
<b>Новікова М.М., Боровик М.В.</b> ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ.....	134
<b>Одношевна О.О.</b> ІНТЕГРАЦІЯ ГОСПОДАРЮЮЧИХ СУБ'ЄКТІВ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО ВИРОБНИЦТВА ТА ПЕРЕРОВКИ ПРОДУКЦІЇ САДІВНИЦТВА.....	137
<b>Оліховський В.Я.</b> ВИКОРИСТАННЯ РЕЗЕРВІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ.....	140
<b>Остапченко А.А., Сучков А.В.</b> ПРОБЛЕМИ ТА СПОСОБИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В МІНЛИВИХ УМОВАХ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ.....	144
<b>Охрущак К.О.</b> УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ СУЧАСНИХ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПРИНЦИПИ, ЗАВДАННЯ, ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ.....	148
<b>Пікінер В.В.</b> КЛАСИФІКАЦІЯ ВІДХОДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ЦІЛЕЙ ОБЛІКУ І КОНТРОЛЮ.....	152
<b>Плахотнік О.О.</b> ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЦТВА ТА СОБІВАРТІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У МЕРЕЖЕВІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	157



<b>Погребняк А.Ю.</b> НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ.....	162
<b>Редько В.Є.</b> ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ.....	167
<b>Седікова І.О.</b> ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ – КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ РОЗВИТКУ ЗЕРНОВОГО РИНКУ.....	170
<b>Селезньова О.О.</b> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МАРКЕТИНГУ.....	174
<b>Семенчук Т.Б., Гера О.Г.</b> СУЧАСНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	178
<b>Скриль В.В., Галайда Т.О.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	181
<b>Смоляр Л.Г., Лободзинська О.Ю.</b> УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	185
<b>Субота М.В.</b> РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ НА ОЛІЙНОЖИРОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ.....	187
<b>Судомир С.М.</b> МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СИНЕРГЕТИЧНОГО ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-СТРУКТУРНОГО СПРЯМУВАННЯ.....	191
<b>Трусова Н.В.</b> МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА.....	193
<b>Турило А.А.</b> СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ВИДІВ ПОТЕНЦІАЛІВ ПІДПРИЄМСТВА І РОЛЬ В НИХ ПОТЕНЦІАЛУ ВЛАСНИКІВ.....	197
<b>Фандеева А.Е.</b> ОЦЕНКА УРОВНЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛА АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРІДПРИЯТТЯ.....	201
<b>Чепелюк М.І.</b> ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН.....	204

## CONTENTS

### SECTION 4

#### ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

<b>Zagorodnyuk O.V.</b> IMPROVING MANAGERIAL DECISION-MAKING USING THE METHOD OF NETWORK PLANNING.....	9
<b>Zamyatina N.V.</b> METHODOLOGICAL APPROACHES TO COMPREHENSIVE EVALUATION OF EXTERNAL FACTORS IMPACT ON THE AGRICULTURAL ENTERPRISES INVESTMENT ATTRACTIVENESS.....	12
<b>Zelena M.I.</b> CERTIFICATION OF PERSONNEL AS AN EFFECTIVE METHOD OF ITS EVALUATING.....	16
<b>Zelinska H.O., Zapuhlyak I.B.</b> THE RELATIONSHIP OF THE GENESIS OF THE COMPANY AND ECONOMIC ENTITY-WORKER.....	20
<b>Ivanchenko D.F.</b> PROBLEMS IN APPLICATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES FOR MANAGING ENTERPRISE'S PROFITS .....	23
<b>Izviekova I.M.</b> THE WAYS TO REDUCE EXPENSES OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES BY ENSURING DEFECT-FREE PRODUCTION.....	27
<b>Ilichuk P.G.</b> SYSTEMATIZATION PARAMETERS EVALUATION OF RELATIONSHIP FINANCIAL PERFORMANCE AND ENTERPRISES INTERNATIONALIZATION.....	31
<b>Ilichuk O.O., Ivashkiv N.L.</b> RESULT OF THE INFLUENCE GOVERNMENT POLICY IN DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISES.....	35
<b>Kalinichenko L.L.</b> STRATEGIC MARKETING AS A FACTOR OF COMPETITIVE COMPANIES.....	39
<b>Kylynychuk O.E.</b> USING MARKETING OUTSOURCING PRODUCTION OF JUICE PRODUCTS.....	41
<b>Kipioro I.M.</b> IMPROVING PUBLIC SUPPORT OF INVESTMENT AND INNOVATION ACTIVITY IN AGRICULTURE.....	44
<b>Kis H.R.</b> THE REPRODUCTION OF ECONOMIC POTENTIAL IN STRATEGIC DEVELOPMENT SYSTEM OF COMMERCIAL BUSINESS.....	48
<b>Klyueva V.I.</b> FORMATION OF PERSONNEL AS PART OF INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT OF WATERWAY TRANSPORT ENTERPRISES.....	51
<b>Kniazieva E.A., Polianska A.V.</b> INTELLECTUAL POTENTIAL COMMUNICATION ENTERPRISES: CONCEPT, STRUCTURE AND METHODS OF EVALUATION.....	54
<b>Kornukh O.V.</b> DIRECTIONS OF FORMATION OF INNOVATORS IN CONDITIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF COMPANY (CORPORATION).....	58
<b>Kravchenko N.V.</b> PRODUCTION TECHNOLOGY AND RECEIPT OF MERCHANTABILITY HONEY IN THE APIARY.....	62
<b>Kryvokon M.O.</b> REENGINEERING OF PRODUCTION AS AN EFFECTIVE STRATEGY OF CRISIS MANAGEMENT.....	65
<b>Krupsk'yy O.P.</b> THE ROLE OF PHILANTHROPY IN BUILDING OF STRONG ORGANIZATIONAL CULTURE.....	68
<b>Kulyk Y.M.</b> APPLICATION OF ECONOMICS-MATHEMATICAL METHODS IN ASSESSING MANAGEMENT EFFECTIVENESS AND RISKS OF LOGISTICS SYSTEMS OF ENTERPRISES.....	74





<b>Ladunka I.S.</b> MODERN PROBLEMS OF ACTIVATION SMALL MANUFACTURING COMPANIES.....	79
<b>Lazareva E.V., Svetlichnaya V.L.</b> METHODICAL GOING NEAR ESTIMATION OF SKILLED POTENTIAL OF INDUSTRIAL ENTERPRISE IN CONTEXT OF INTELLECTUALIZE OF LABOUR.....	82
<b>Latyshev K.A., Pyrogov D.L., Karaulova I.V.</b> METHODOLOGICAL ESTIMATES LEVEL OF ENTERPRISES COMPETITIVENESS RAILWAY CAR.....	86
<b>Lititanskas I.J.</b> INTERNATIONAL EXPERIENCE AND MODEL INTEGRATION POSTAL COMPANY WITH A FINANCIAL INSTITUTION.....	90
<b>Lototsky V.A.</b> SCIENTIFIC METHODS OF INTERACTION BETWEEN ENTERPRISES AND BANKING INSTITUTIONS.....	95
<b>Makarova G.S.</b> THE ANALYSIS OF THE REAL CAPITALIZATION'S SOURCES OF THE UKRAINIAN BUILDING ENTERPRISES.....	98
<b>Malyuk S.O., Shevchenko K.A.</b> INVESTING THE INNOVATION ACTIVITY IN UKRAINE.....	102
<b>Martyniuk N.V.</b> THE STRATEGIC DIRECTIONS OF STAFF COMPETITIVENESS IMPROVING IN THE AGRICULTURAL ENTERPRISES.....	105
<b>Martianova M. P., Yatsun Ya.S.</b> THE STUDY MAIN APPROACHES TO THE DEFINITION OF «LABOR POTENTIAL».....	111
<b>Melnikova K.V.</b> FEASIBILITY THE FUNCTIONING OF THE ECONOMIC SYSTEM ON THE TOURIST MARKET.....	114
<b>Melnykovich O.M., Yatsuk D.V.</b> METHODICAL BASIS OF REALIZATION OF ADVERTISING AND PR-TENDERS.....	121
<b>Nemikina G.Y.</b> SWOT-ANALYSIS AS A MANAGEMENT TOOL STRATEGY EXPORT-ORIENTED ENGINEERING COMPANIES.....	125
<b>Nikolaieva Y.V.</b> USES OF MARKETING COMMUNICATIONS IN THE ACTIVITIES OF DOMESTIC ENTERPRISES EXPRESS-DELIVERY ANALYSIS.....	128
<b>Novikova N.N.</b> THE ECONOMIC CASE FOR GRANTING DISCOUNTS FOR BUYERS DEBTOR.....	131
<b>Novikova M.N., Borovyk M.V.</b> ORGANIZATION OF SYSTEM OF KNOWLEDGE MANAGEMENT.....	134
<b>Odnoshevnaya O.A.</b> INTEGRATION OF BEING IN CHARGE SUBJECTS AS BASIS OF EFFECTIVE PRODUCTION AND PROCESSING OF GARDENING PRODUCTS.....	137
<b>Olihovskiy V.Y.</b> THE USAGE OF THE RESERVES AS THE TAX PLANNING MEAN.....	140
<b>Sychkov A.V., Ostapchenko A.A.</b> PROBLEMS AND METHODS OF DEVELOPMENT OF CORPORATE RESPONSIBILITY IN THE CHANGING CONDITIONS OF MODERN BUSINESS DEVELOPMENT.....	144
<b>Ohruschak K.O.</b> COST MANAGEMENT OF MODERN TELECOMMUNICATIONS COMPANIES: PRINCIPLES, OBJECTIVES, ELEMENTS OF MANAGEMENT SYSTEM.....	148
<b>Pikiner V.V.</b> WASTE CLASSIFICATION PERFORMANCE COMPANIES FOR ACCOUNTING AND CONTROL.....	152
<b>Plakhotnik O.O.</b> FEATURES OF CONSTRUCTION OF THE MECHANISM FOR COST MANAGEMENT, PRODUCTION AND COST OF PRODUCTION ENTERPRISES IN THE NETWORK ECONOMY.....	157
<b>Pogrebnyak A.Y.</b> AREAS OF IMPROVEMENT METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING EFFECTIVENESS OF THE MECHANISM OF CRISIS MANAGEMENT IN THE MECHANICAL ENGINEERING.....	162

<b>Redko V.Y.</b> PROJECT-BASED APPROACH IN TOURISM DEVELOPMENT MANAGEMENT.....	167
<b>Sedikova I.A.</b> INFORMATION RESOURCES – KEY ELEMENTS OF GRAIN MARKET.....	170
<b>Selezneva O.A.</b> THE MODERN TRENDS OF MARKETING.....	174
<b>Semenchuk T.B., Hera O.H.</b> CURRENT MODELS OF IMAGE FORMATION ORGANIZATION.....	178
<b>Skril V.V., Galayda T.A.</b> IMPROVEMENT OF WORK QUOTA SETTING SYSTEM IN INDUSTRIAL ENTERPRISES.....	181
<b>Smolyar L.G., Lobodzynska O.Y.</b> MANAGEMENT OF A PORTFOLIO OF INNOVATION PROJECTS THE ENTERPRISE.....	185
<b>Subota N.V.</b> IMPLEMENTATION OF ENERGY EFFICIENCY STRATEGY OF OIL AND FAT COMPANIES IN UKRAINE.....	187
<b>Sudomyr S.M.</b> THE METHODOLOGY OF MANAGEMENT FORMATION OF THE SYNERGETIC INSTITUTIONAL-STRUCTURAL.....	191
<b>Trusova N.V.</b> METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF EVALUATION FINANCIAL POTENTIAL OF ENTERPRISES IN THE AGRICULTURAL ECONOMY.....	193
<b>Turylo A.A.</b> SYSTEMATIZATION OF TYPES OF ENTERPRISE’S POTENTIAL AND ROLE OF ENTREPRENEUR’S POTENTIAL HEREIN.....	197
<b>Fandeyeva A.Ye.</b> ASSESSMENT OF THE LEVEL OF STAFF MOTIVATION OF THE ROAD TRANSPORT ENTERPRISE.....	201
<b>Chepeliuk M.I.</b> THEORETICAL BASES OF CORPORATE CULTURE IN THE PROCESS OF THE ORGANIZATIONAL CHANGES.....	204



## СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658

**Загороднюк О.В.***кандидат економічних наук,  
викладач кафедри менеджменту**Уманського національного університету садівництва*

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДУ СІТЬОВОГО ПЛАНУВАННЯ

У статті показані переваги методу сітьового планування при обґрунтуванні і прийнятті управлінських рішень. Доведено, що сітьове планування сприяє економії часу, ресурсів, дає можливість пошуку резервів. Розглянуто основні етапи використання даного методу

**Ключові слова:** аграрний сектор економіки, управлінське рішення, система управління, ефективність, рентабельність, оптимальність, метод сітьового планування.

#### **Загороднюк О.В. УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ С ПОМОЩЬЮ МЕТОДА СЕТЕВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

В статье показаны преимущества метода сетевого планирования при обосновании и принятии управленческих решений. Доказано, что сетевое планирование способствует экономии времени, ресурсов, дает возможность поиска резервов. Рассмотрены основные этапы использования данного метода.

**Ключевые слова:** аграрный сектор экономики, управленческое решение, система управления, эффективность, рентабельность, оптимальность, метод сетевого планирования.

#### **Zagorodnyuk O.V. IMPROVING MANAGERIAL DECISION-MAKING USING THE METHOD OF NETWORK PLANNING**

The article shows the advantages of the method of network planning in the study and management decisions. It is proved that network planning saves time, resources, allows to search for reserves. It was considered the basic steps of using this method.

**Keywords:** agricultural sector, management decision, management system, effectiveness, efficiency, optimality, method of network planning.

**Постановка проблеми.** Сучасні економічні реалії висувають високі вимоги до якості менеджменту та ефективності прийняття управлінських рішень. Кожне підприємство повинно самостійно дбати про підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності виробленої продукції. Однією з умов підвищення ефективності виробництва є розробка, обґрунтування, прийняття та реалізація раціональних управлінських рішень. Впровадження раціональних рішень в аграрному секторі економіки сприяє скороченню витрат виробництва, попереджає негативні наслідки господарювання, дозволяючи при цьому отримати максимальний прибуток від господарської діяльності. Зважаючи на це, використання сучасних методів обґрунтування і прийняття управлінських рішень, що сприятимуть формуванню більш оперативної та гнучкої системи управління підприємством, є надзвичайно актуальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням проблем пов'язаних з обґрунтуванням і прийняттям управлінських рішень займалися такі вчені, як Приймак В.М. [1], Гевко І.Б. [2], Учитель Ю.Г., Тернова А.І., Тернова К.І. [3], Сіменко І.В. [4], Злобіна Н.В. [5] та багато інших. Питання щодо дослідження механізмів оптимізації управлінських рішень, прийняття оптимального рішення висвітлено Ульяновою А.М. [6], Сопильник О.В. [7], Бакуменко В.Д. [8].

Проте, незважаючи на широкий спектр досліджень, слід зазначити, що застосування запропонованих методів і прийомів прийняття управлінських рішень у практичній діяльності аграрних підприємств досліджені недостатньо.

**Мета і задачі дослідження.** Метою дослідження є розробка та обґрунтування раціональних управлінських рішень у конкретних умовах виробництва, з використанням методу сітьового планування для підвищення ефективності виробництва та рентабельності СВК «Агросвіт» Любашівського району Одеської області.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сітьові методи планування та управління отримали визнання і широке розповсюдження на практиці за рахунок своєї ефективності, сучасності, простоти і доступності. Сітьове планування й управління (СПУ) – це сукупність розрахункових методів, організаційних і контрольних заходів щодо планування й управління комплексом робіт за допомогою сітьового графіка (сітьової моделі). Сітьове планування сприяє економії часу, ресурсів, дає можливість пошуку резервів. Вже само по собі скорочення часу в результаті раціонального планування робіт дає економію витрат, вивільнення персоналу, випуск додаткової продукції. Крім того, значна економія засобів може бути досягнута за рахунок оптимізації сітьової моделі, наприклад, за рахунок збільшення часу деяких некритичних робіт.

Гнучкість сітьового методу планування полягає у тому, що він сприяє економії ресурсів і скороченню строків, тобто при досягненні значного ефекту сітьове планування не вимагає великих витрат.

Ми ставили перед собою мету показати переваги методу сітьового планування при прийнятті рішення щодо оптимізації збирання врожаю озимої пшениці у СВК «Агросвіт» Любашівського району Одеської області. Використання даного методу включає в себе такі етапи.

Спочатку потрібно побудувати сітьовий графік збирання врожаю озимої пшениці на площі 556 га в задані агротехнічні терміни. Агротехнічні терміни виконання робіт в СВК «Агросвіт» наведено у таблиці 1.

Для виконання цих робіт СВК «Агросвіт» Любашівського району Одеської області має 6 комбайнів «Славутич» та 3 трактора ЮМЗ-6АЛ.

Розподіл засобів механізації за видами робіт виконується за формулою:

$$T = H / qh, \quad (1)$$

Отриманий початковий план розподілу засобів механізації дає змогу побудувати сітьовий графік виконання робіт. Для цього робота 1. «Скошування пшениці у валки», розбивається на дві роботи (11 і 12), тому що робота 2 – «Обмолот валків», згідно з агротехнічними вимогами (див. табл. 1), починається через чотири дня після початку роботи 1 – «Скошування пшениці у валки».

Робота 2 – «Обмолот валків» розбивається на три роботи (21; 22; 23). Це дає можливість показати, що робота 4 – «Скирдування соломи» починається лише через два дня після початку роботи 2 – «Обмолот валків» (агротехнічні вимоги) і що для завершення роботи 2 – «обмолот валків» можна залучити комбайни, які звільнилися після закінчення роботи 1 – «Скошування пшениці у валки».

На графіку пунктиром вказані фіктивні роботи 01, 02, 03, 04 та 05. Фіктивні роботи 03 та 05 мають тривалість відповідно 4 та 5 днів, що обумовлено агротехнічними вимогами, а тривалість фіктивних робіт 01, 02, 04 дорівнює 0.

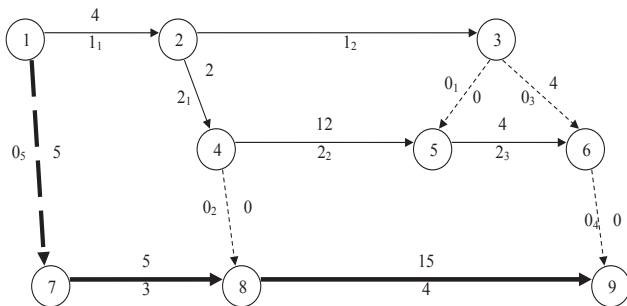


Рис. 1. Сітьовий графік виконання робіт

Визначимо критичний шлях ( $T_{кр}$ ), для чого проаналізуємо всі шляхи між початковою та завершальною подіями всього комплексу робіт:

$$1\text{-й шлях} - 1-2-3-6-9 = 4+14+4+0 = 22;$$

$$2\text{-й шлях} - 1-2-3-5-6-9 = 4+14+0+4+0 = 22;$$

$$3\text{-й шлях} - 2-2-4-5-6-9 = 4+2+12+4+0 = 22;$$

$$4\text{-й шлях} - 1-2-4-8-9 = 4+2+0+15 = 21;$$

$$5\text{-й шлях} - 1-7-8-9 + 5+5+15 = 25$$

Критичний шлях – це максимальний термін, за який можна виконати весь комплекс робіт (на графіку він показаний жирною лінією). Він дорівнює 25 днів.

При визначенні резервів часу для кожної роботи аналізуються найбільш ранні і найбільш пізні терміни початку і закінчення робіт.

Найбільш ранній термін початку роботи визначається за формулою:

$$T_i = D_{\max}(1, i), \text{ тобто як максимальна сумарна довжина шляху від першої до } i\text{-тої події.}$$

Найбільш ранній термін закінчення роботи, визначається за формулою:

$$T_i^* = T_i + Q_{ij}, \text{ де } Q_{ij} - \text{тривалість виконання роботи між } i \text{ та } j, \quad (2)$$

Найбільш пізній термін закінчення роботи ( $T_j^*$ ) визначається як різниця між тривалістю критичного шляху і максимальною тривалістю робіт, які лежать на шляху від кінцевої події  $m$  до  $j$ -ї події за формулою:

$$T_j^* = T_{кр} - \max(j, m), \quad (3)$$

Найбільш пізній термін початку роботи ( $T_j$ ) визначається за формулою

$$T_j = T_j^* - Q_{ij}, \text{ тобто як різниця між найбільш пізнім терміном закінчення роботи і тривалістю виконання роботи між подіями } i \text{ та } j, \quad (4)$$

Наведені показники дозволяють визначити резерви часу на виконання робіт.

Повний або абсолютний резерв часу ( $T_{рез}$ ) – це відрізок часу між найбільш пізнім і найбільш раннім термінами початку робіт. Він визначається за формулою:

$$T_{рез} = T_i - T_j = T_j^* - Q_{ij} - T_i, \quad (5)$$

Визначення резерву часу на виконання робіт зі збирання врожаю озимої пшениці у СВК «Агросвіт» СВК «Агросвіт» Любашівського району Одеської області наведено в таблиці 3. Розрахунки було проведено на основі даних сітьового графіка (рис. 1).

Побудуємо календарний графік збирання врожаю і покажемо на ньому повні резерви часу (рис. 2).

Таблиця 1  
Агротехнічні терміни виконання робіт в СВК «Агросвіт» Любашівського району Одеської області

Види робіт	Календарні терміни виконання робіт		Засоби механізації	Тривалість днів
	початок	кінець		
1. Скошування озимої пшениці у валки	1.07	20.07	«Славутич»	20
2. Обмолот валків	5.07	24.07	«Славутич»	20
3. Заготівля сіна	6.07	17.07	ЮМЗ-6АЛ	12
4. Скирдування соломи	7.07	29.07	ЮМЗ-6АЛ	133

Таблиця 2

Розподіл засобів механізації за видами робіт\*

Види робіт	Площа, га (H)	Засоби механізації	Кількість агрегатів, (q)	Виробіток на агрегат за один робочий день, га (h)	Тривалість, днів (T)
1. Скошування озимої пшениці у валки	556	«Славутич»	2	15,5	18*
	448*	«Славутич»	4	8	14
2. Обмолот валків	108	«Славутич»	3*	8	4
	23	ЮМЗ-6АЛ	3	5	5*
4. Скирдування соломи	556	ЮМЗ-6АЛ	3	12	15*

\* Примітка. У таблиці 2 за формулою визначені величини позначені «зірочкою», вибір яких залежить від трьох обмежень: агротехнічних термінів виконання робіт, обсягів робіт та кількості агрегатів.

Таблиця 3  
Визначення резерву часу на виконання робіт  
зі збирання врожаю озимої пшениці у СВК  
«Агросвіт» Любашівського району Одеської області

Робота	i - j	Найбільш пізній термін закінчення роботи (Tj <sup>*</sup> )	Найбільш ранній термін початку роботи (Ti)	Тривалість роботи (Qij)	Повний або абсолютний резерв часу (През)
11	1-2	7	0	4	3
05	1-7	5	0	5	0
12	2-3	21	4	14	3
21	2-4	9	4	2	3
01	3-5	21	18	0	3
03	3-6	25	18	4	3
22	4-5	21	6	12	3
02	4-8	10	6	0	4
23	5-6	25	18	4	3
04	6-9	25	22	0	3
3	7-8	10	5	5	0
4	8-9	25	10	15	0

Початок кожної роботи на графіку позначено трикутником, а закінчення – кружечками. Якщо подія об'єднує початок (закінчення) декількох робіт, то ставиться стільки трикутників (кружечків), скільки робіт починається (закінчується) в даній точці.

Проведені розрахунки показують, що для більшості робіт резерв часу не перевищує 3-4 днів.

Проте використання цих резервів часу потрібно планувати з урахуванням агротехнічних термінів виконання робіт. Наприклад, за графіком скошування зернових може продовжуватися до 22.07 включно, але агротехнічні терміни передбачають закінчення цієї роботи 20.07.

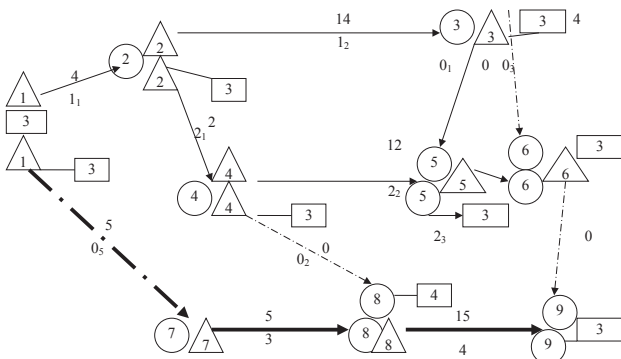


Рис. 2. Календарний графік виконання робіт

Запропонована технологія прийняття рішень дає можливість отримати конкретний результат (конкретне рішення) для конкретного підприємства в різних умовах господарювання, зокрема в умовах невизначеності, що підтверджено практичними результатами. Тому резерв часу на виконання цієї роботи скорочується на один день. Графік виконання робіт

характеризується як напружений, тому що резерви часу невеликі. Для збільшення резервів часу потрібно або залучати додаткові засоби механізації, або збільшувати виробіток на один агрегат, або продовжити агротехнічні терміни виконання робіт.

При цьому найбільш перспективним рішенням слід вважати збільшення виробітку на один агрегат внаслідок впровадження нової техніки і технології, удосконалення організації праці тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** Першочерговим завданням керівників всіх рівнів є розробка та реалізація управлінських рішень, які б спрямували підприємство на досягнення максимального прибутку з мінімальними витратами і з обов'язковим дотриманням технології сільськогосподарського виробництва. Сучасні умови вимагають нового підходу до процесу прийняття управлінських рішень. З метою вдосконалення прийняття управлінських рішень, що стосуються визначення резервів часу і скорочення тривалості використання комплексу сільськогосподарських робіт у СВК «Агросвіт» Любашівського району Одеської області, пропонуємо застосовувати метод сітьового планування. Розрахунки проведені на матеріалах господарства дозволяють зробити висновок про те, що графік виконання польових робіт характеризується як напружений. Для збільшення резервів часу потрібно або залучати додаткові засоби механізації, або збільшувати виробіток на один агрегат, або продовжити агротехнічні терміни виконання робіт.

При цьому найбільш перспективним рішенням слід вважати збільшення виробітку на один агрегат внаслідок впровадження нової техніки і технології, удосконалення організації праці тощо.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. – К. : Атіка, 2008. – 240 с.
2. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. – К. : Кондор, 2009. – 187 с.
3. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник для студентов вузов по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 383 с.
4. Сіменко І.В. Якість процесу прийняття управлінських рішень: визначення етапів та послідовність аналітичних процедур / І.В. Сіменко // Вісник ДонНУЕТ. Серія: Економічні науки. – 2011. – № 4(52). – С. 169-177.
5. Злобина Н.В. Управленческие решения : учебное пособие / Н.В. Злобина. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.
6. Ульянова А.М. Механізм оптимізації управлінських рішень для визначення чинників успіху конкурентоспроможності виробничо-господарської структури / А.М. Ульянова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008, вип. 18.9. – С. 273-281.
7. Сопільник О.В. Технологія прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / О.В. Сопільник. – Дніпропетровськ, 2002. – 108 с.
8. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики : монографія / В.Д. Акуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.

УДК 330.322.54:338.43:303.1

Зам'ятіна Н.В.

викладач кафедри менеджменту і туризму  
Чернівецького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядаються існуючі підходи до оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Автор пропонує власний підхід до комплексної оцінки інвестиційної привабливості, що передбачає врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. З метою врахування впливу зовнішнього середовища у статті рекомендується використовувати коригуючий коефіцієнт у вигляді інтегрального показника макроекономічної інвестиційної привабливості.

**Ключові слова:** інвестиційна привабливість, інтегральний показник, комплексна оцінка, рейтинг інвестиційної привабливості.

### Зам'ятіна Н.В. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКЕ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассматриваются существующие подходы к оценке инвестиционной привлекательности предприятия. Автор предлагает собственный подход к комплексной оценке инвестиционной привлекательности, что предусматривает учет как внутренних, так и внешних факторов. С целью учета влияния внешней среды в статье рекомендуется использовать корректирующий коэффициент в виде интегрального показателя макроекономической инвестиционной привлекательности.

**Ключевые слова:** инвестиционная привлекательность, интегральный показатель, комплексная оценка, рейтинг инвестиционной привлекательности.

### Zamyatina N.V. METHODOLOGICAL APPROACHES TO COMPREHENSIVE EVALUATION OF EXTERNAL FACTORS IMPACT ON THE AGRICULTURAL ENTERPRISES INVESTMENT ATTRACTIVENESS

The article reviews current approaches to the evaluation of investment attractiveness. The author proposed own approach to a comprehensive evaluation of investment attractiveness, which includes consideration of both internal and external factors. Order to take account the external environment in the article recommended corrective factor as an integral indicator of macroeconomic investment attractiveness.

**Keywords:** investment attractiveness, integral index, complex evaluation, rating of investment attractiveness.

**Постановка проблеми.** Інвестиційна привабливість відіграє роль ключового елемента в активізації інвестиційних процесів, оскільки їх динамічність безпосередньо залежить від можливостей підприємства відповідати умовам потенційних інвесторів. Зважаючи на це, все більшої актуальності набувають питання, пов'язані з отриманням об'єктивної і адекватної оцінки цих можливостей. Інвестиційна привабливість є багатоаспектною та комплексною характеристикою зовнішнього та внутрішнього середовища об'єкта дослідження. Тому обов'язковою умовою формування методичного підходу до оцінки інвестиційної привабливості має бути її комплексність. Водночас досить часто в процесі оцінювання не беруться до уваги чинники зовнішнього середовища підприємства, в результаті чого результати аналізу інвестиційної привабливості є неповними, а в деяких випадках – дещо спотвореними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методичні питання оцінювання рівня інвестиційної привабливості підприємства висвітлені в роботах А.А. Алексеева, Г.І. Великоіваненко, В.М. Грицькової, К.М. Мамонової, А.В. Матвійчук, О.В. Нечипорук, К.В. Орехової, А.І. Панченко, К.А. Пріб, А.А. Садекова, О.М. Тридід, В.Г. Чернова, О.Г. Янкового. Разом з тим аналіз зазначених джерел свідчить про те, що низка питань, пов'язаних з вивченням внутрішніх та зовнішніх факторів формування інвестиційної привабливості підприємств, залишаються невирішеними. Тому існує нагальна необхідність подальших теоретико-методологічних досліджень у цьому напрямку.

**Постановка завдання.** Враховуючи все вищевикладене, метою даного дослідження є дослідження методичних основ комплексної оцінки інвестиційної привабливості сільськогосподарського підприємства

з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Побудова інтегрального показника інвестиційної привабливості підприємства передбачає врахування значної кількості чинників, що обумовлює необхідність чіткої уніфікації методичних процедур розрахунку проміжних узагальнюючих показників. Для того щоб забезпечити коректність результатів оцінювання, нами сформульовано певні умови, на яких базуватиметься процес постановки завдань, вибору об'єктів і методів дослідження та безпосереднього розрахунку показників:

1. Розглядаючи інвестиційну привабливість, слід враховувати те, що її формують саме ті чинники, які спонукають потенціальних інвесторів вкладати капітал в конкретне підприємство об'єкт дослідження, відмовившись від альтернативних інвестицій. Тому кожен «проміжний» інтегральний показник, що характеризує одну із складових інвестиційної привабливості, має передбачати певне порівняння із аналогічними об'єктами – можливими альтернативними варіантами для інвестора. Зокрема, при оцінюванні макроекономічної інвестиційної привабливості країни альтернативною будуть інші країни, при оцінюванні інвестиційної привабливості регіону – інші регіони України, при оцінюванні інвестиційної привабливості галузі – інші види економічної діяльності, а всередині самої галузі – напрями, при оцінюванні інвестиційної привабливості підприємств, що працюють в одній галузі та знаходяться в одному регіоні, інші суб'єкти господарювання.

2. Весь процес дослідження має бути побудований на принципі «порівняння з еталонним значенням» (найкращим серед об'єктів, що визначаються як альтернативні для інвестування).



3. Комплексна оцінка інвестиційної привабливості має ґрунтуватися на принципі внутрішньої узгодженості аналітичних показників та індикаторів, що формують інтегральний показник кожної із складових загального показника інвестиційної привабливості об'єкта. Даний принцип реалізується шляхом використання методичного інструментарію кореляційного аналізу і передбачає:

1) уникнення дублювання показників, що мають близьке за суттю інформаційне навантаження (перевірка здійснюється на основі коефіцієнта парної кореляції: тісний зв'язок між двома показниками вказує на необхідність вилучення одного із них);

2) сукупність показників повинна максимально повно характеризувати відповідні фактори, що визначають інвестиційну привабливість; в даному випадку інструментом кореляційного аналізу є коефіцієнт альфа Кронбаха,  $\alpha$ :

$$\alpha = \frac{n \cdot \bar{R}}{1 + (n-1) \cdot R}, \quad (1)$$

де  $n$  – кількість компонентів в проміжному інтегральному показнику (індексі);  $R$  – середня кореляція величин.

Чим більший коефіцієнт  $\alpha$ , тим краще обрані показники характеризують інвестиційну привабливість об'єкта.

Враховуючи розглянуті вище методичні підходи щодо комплексного розуміння та оцінювання інвестиційної привабливості підприємства, інтегральний показник інвестиційної привабливості підприємства рекомендуємо визначати за принципом врахування впливу зовнішніх чинників макроекономічного характеру шляхом застосування в розрахунках коригуючого коефіцієнта впливу зовнішнього середовища:

$$I_n = \beta \cdot i_n, \quad (2)$$

де  $I_n$  – інтегральний показник інвестиційної привабливості підприємства;  $\beta$  – коригуючий коефіцієнт впливу зовнішнього середовища;  $i_n$  – коефіцієнт інвестиційної привабливості підприємства.

Коригуючий коефіцієнт впливу зовнішнього середовища  $\beta$  є комплексним показником макроекономічної інвестиційної привабливості (формула 2.8). Для оцінки макроекономічної інвестиційної привабливості в праці [1, с. 67] пропонується використовувати три фактори першого рівня: 1) фактори, що характеризують інвестиційну привабливість країни (питома вага 0,4); 2) фактори, що характеризують інвестиційну привабливість регіону (питома вага 0,3); 3) фактори що характеризують інвестиційну привабливість галузі (питома вага 0,3). Водночас слід відзначити, що, оцінюючи макроекономічну інвестиційну привабливість, слід враховувати, на який тип інвестора орієнтується підприємство. Зокрема, якщо підприємство в умовах інтеграційних процесів зорієнтоване на залучення іноземних інвестицій або капіталу вітчизняних інвесторів, що не обмежуються кордонами однієї країни, то наведений вище перелік факторів та їх вагомість у інтегральному показнику макроекономічної інвестиційної привабливості є оптимальним. Однак, якщо йде мова про залучення інвестицій вітчизняних інвесторів, що вкладають капітал в межах України, то вагомість макроекономічного фактора знизиться, оскільки, як вже було сказано вище, інвестиційна привабливість визначається саме тими чинниками, які спонукають інвестора відмовитися від інших альтернативних об'єктів інвестування. Іншими словами, макроекономічна ситуація в країні впливає на саме рішення інвестувати, а не на вибір ним альтернативних варіантів; якщо інвесто-

ром вже прийняте рішення вкласти тимчасово вільні фінансові ресурси в певний інвестиційний об'єкт в межах країни, то питання стоїть у тому, який саме об'єкт, в якому регіоні, в якій галузі обрати. Відповідно, розглядаються лише два чинники макроекономічної інвестиційної привабливості першого порядку: інвестиційна привабливість регіону та інвестиційна привабливість галузі. У цьому випадку вагомість кожного із чинників буде однаковою.

У процесі оцінки всі показники формуються таким чином, щоб їх значення знаходилися у межах від 0 до 1. Це досягається завдяки певним правилам застосування процедур нормалізації та агрегації. Зокрема:

– для нормалізації аналітичних показників (тобто приведення їх до співрозмірних величин) використовуватиметься метод «відмінності від еталону» (еталоном вважається максимальне значення показника), який передбачає нормалізацію показників за формулою:

$$i_k = \frac{x_{kn}}{x_{k_{\max}}}, \quad (3)$$

$i_k$  – стандартизоване значення аналітичного показника  $x_{kn}$ ;

$x_{kn}$  – фактичне значення аналітичного показника  $k$  об'єкта  $n$ ;

$x_{k_{\max}}$  – мінімальне та максимальне значення аналітичного показника  $k$  для сукупності об'єктів  $n$ ;

– для побудови узагальнюючих коефіцієнтів обрано метод середнього арифметичного, що передбачає розрахунок середнього значення нормалізованих значень показників.

Що стосується вибору аналітичних інструментів оцінки макроекономічної складової інвестиційної привабливості, то слід зазначити, що у сучасній науково-практичній літературі існує достатня кількість розробок з цього питання. Розглянемо найбільш поширені підходи та можливості їх застосування для оцінки окремих складових макроекономічної інвестиційної привабливості.

1. Оцінка інвестиційної привабливості країни має особливе значення в умовах інтеграційних процесів і повинна ґрунтуватися на міжнародних рейтингах. Зокрема в сучасних дослідженнях розглядаються наступні інструменти оцінки інвестиційної привабливості України [2, с. 198-199]:

1) міжнародні рейтинги інвестиційної привабливості країн, що розроблені Конференцією ООН з торгівлі і розвитку (UNCTAD) [3]:

– за індексом залучення прямих іноземних інвестицій (Inward FDI Performance Index);

– за індексом потенціалу залучення прямих іноземних інвестицій (Inward FDI Potential Index);

2) рейтинг Світового Економічного Форуму [4] за показником глобального індексу конкурентоспроможності країн (Global Competitiveness Index, GCI);

3) рейтинг економічно вільних країн світу американського фонду «Heritage Foundation» та журналу «The Wall Street Journal»;

4) інші міжнародні рейтинги (Standard&Poor's, Institutional Investor, Euromoney, BERI (Business Environment Risk Index).

З перелічених рейтингів найбільш відповідають вимогам, поставленим для розрахунку інтегрального показника інвестиційної привабливості, рейтинг № 1 та 2. Водночас в останні роки (2012-2013) індекси Inward FDI Performance Index та Inward FDI Potential Index не висвітлюються в матеріалах UNCTAD, а тому найбільш підходящим вважаємо

використання показника глобального індексу конкурентоспроможності країн (Global Competitiveness Index, GCI). Для того, аби максимально наблизити даний показник до потреб оцінки інвестиційної привабливості, що здійснюється в даному дисертаційному дослідженні, вважаємо за доцільне:

1) використовувати не загальне значення індексу (або місце у рейтингу), а інформацію про окремі його складові, які безпосередньо відображають чинники формування інвестиційного середовища в країні;

2) формувати інтегральний показник інвестиційної привабливості країни на основі порівняння значень показників – окремих складових індексу не з максимально можливим значенням (у даному випадку діапазон можливих значень знаходиться в межах від 1 до 7), а з максимальним значенням відповідного індексу серед країн, що знаходяться в одній групі за рівнем розвитку економіки (у 2011-2012 рр. Україна належала до групи «Transition from factor-driven

to efficiency-driven economies» (24 країни), у 2012-2013 рр. Україна перемістилась на наступну сходинку «efficiency-driven economies» (33 країни).

Розрахунок коефіцієнта макроекономічної інвестиційної привабливості України передбачає розрахунок трьох проміжних коефіцієнтів: субіндексу базових вимог, субіндексу підсилення ефективності, субіндексу впливу інноваційних факторів. Для побудови цих субіндексів, а також формування індексу макроекономічної інвестиційної привабливості України доцільно використовувати метод агрегування, що зводиться до визначення середнього арифметичного нормалізованих значень (значень субіндексів).

Кожному із субіндексів присвоюється коефіцієнт вагомості, розмір якого обґрунтовано у звітах про конкурентоспроможність країн Світового економічного форуму. Результати розрахунку індексу макроекономічної інвестиційної привабливості України наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

## Розрахунок індексу впливу макроекономічних чинників на інвестиційну привабливість суб'єкта

Показник	Значення субіндексів		Вага у формуванні інтегрального показника	Зважені значення	
	2011-2012 рр.	2012-2013 рр.		2011-2012 рр.	2012-2013 рр.
Субіндекс базових вимог	0,578	0,698	0,4	0,231	0,279
Субіндекс підсилення ефективності	0,602	0,664	0,5	0,301	0,332
Субіндекс впливу інноваційних факторів	0,793	0,880	0,1	0,079	0,088
Індекс макроекономічної інвестиційної привабливості України	1,0	0,204	0,214		

Наступним кроком в аналізі макроекономічної інвестиційної привабливості є визначення показників інвестиційної привабливості галузі та регіонів. Що стосується оцінки інвестиційної привабливості регіонів України, то слід зазначити, що на сьогоднішній день розраховувати окремі аналітичні показники, зводячи їх в загальний інтегральний показник, немає потреби, достатньо скористатися рейтингом інвестиційної привабливості регіонів, що складається Інститутом економічних досліджень і консультацій [5]. Рейтинг складається на основі «індексу інвестиційної привабливості». Порівнявши фактичне значення індексу певного регіону з максимальним по Україні, отримаємо коефіцієнт інвестиційної привабливості регіону для подальшого його використання у розрахунку загального коефіцієнта макроекономічної інвестиційної привабливості.

Оцінка інвестиційної привабливості галузі передбачає врахування низки чинників, що відображають рівень прибутковості галузі, її вагомості, а також рівень інвестиційних ризиків. Враховуючи рекомендації з оцінки інвестиційної привабливості, що наводяться у праці [6], а також власне бачення поняття, коефіцієнт інвестиційної привабливості галузі вважаємо за необхідне визначати в розрізі наступних субіндексів:

– прибутковість галузі (субіндекс формується з наступних аналітичних показників: прибутковість активів (співвідношення суми балансового прибутку підприємств галузі до суми всіх активів у використанні), прибутковість власного капіталу підприємств галузі за умови наявного галузевого фінансового лівериджу (співвідношення суми балансового прибутку підприємств галузі до суми власних активів), прибутковість реалізованої продукції (співвідношення суми прибутку від реалізації до обсягу реалізації продукції підприємств галузі);

– вагомості галузі в економіці країни (субіндекс формується за показниками: частка продукції галузі у ВВП; індекс ВДВ);

– рівень інвестиційних ризиків (субіндекс формується за показниками: рівень інфляційної стійкості продукції галузі (співвідношення індексів цін у динаміці на основні види продукції галузі та загального індексу цін по економіці в цілому), соціальна напруга галузі (співвідношення рівня заробітної плати працюючих у галузі до середнього рівня заробітної плати в країні).

Крім того, оцінка інвестиційної привабливості галузі має бути доповнена дослідженням інвестиційної привабливості окремих напрямів діяльності в межах однієї галузі (для сільського господарства – це рослинництво і тваринництво). В нашому випадку коефіцієнт інвестиційної привабливості галузі сільського господарства має коригуватися субіндексом інвестиційної привабливості галузі тваринництва.

Таблиця 2

## Розрахунок коефіцієнта інвестиційної привабливості галузі тваринництва

Показник	2012 р.	2013 р.
Показник прибутковості галузі	1,0000	1,0000
Перспективність галузі	0,7603	0,7886
Рівень інвестиційних ризиків	0,7640	0,9168
Показник інвестиційної привабливості галузі	0,8415	0,9018
Показник інвестиційної привабливості рослинництва	0,5610	0,5276
Показник інвестиційної привабливості тваринництва	0,8206	1,0000
Коефіцієнт інвестиційної привабливості галузі тваринництва	0,8310	0,9509

Джерело: розраховано автором на основі даних Держкомстату України

Таблиця 3

**Значення коефіцієнта впливу зовнішнього середовища для розрахунку інтегрального показника інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств галузі тваринництва**

Реґіон	Коефіцієнт впливу зовнішнього середовища		Реґіон	Коефіцієнт впливу зовнішнього середовища	
	2012 р.	2013 р.		2012 р.	2013 р.
Вінницька	0,6452	0,6856	Миколаївська	0,6399	0,6650
Волинська	0,6353	0,6819	Одеська	0,6472	0,6921
Дніпропетровська	0,6632	0,6835	Полтавська	0,6283	0,6554
Донецька	0,6678	0,6550	Рівненська	0,6527	0,6679
Житомирська	0,6367	0,6767	Сумська	0,6446	0,6671
Закарпатська	0,6478	0,6536	Тернопільська	0,6378	0,6706
Запорізька	0,6237	0,6704	Харківська	0,6783	0,6806
Івано-Франківська	0,6408	0,6960	Херсонська	0,6353	0,6515
Київська	0,6549	0,6700	Хмельницька	0,6342	0,6567
Кіровоградська	0,6281	0,6554	Черкаська	0,6463	0,6610
Луганська	0,6516	0,6548	Чернівецька	0,6141	0,6486
Львівська	0,6704	0,7216	Чернігівська	0,6342	0,6792

Для розрахунку цього субіндексу проаналізуємо вплив двох основних чинників, що, на нашу думку, мають найбільший вплив на рішення інвестувати в ту чи іншу галузь сільського господарства: прибутковість галузі (напряму), що виражається у показнику рентабельності, та рівень державної підтримки (показник обсягу державної фінансової підтримки в розрахунку на одиницю витрат).

Результати розрахунку коефіцієнта інвестиційної привабливості галузі сільського господарства наведені у таблиці 2.

Враховуючи результати здійснених розрахунків, визначимо значення коригуючого коефіцієнта впливу зовнішнього середовища для кожного з регіонів (табл. 3).

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведене дослідження доводить необхідність розмежування понять «макроекономічна інвестиційна привабливість» та «інвестиційна привабливість суб'єкта господарювання» як окремих складових одного цілого – інтегрального показника інвестиційної привабливості, адже для інвестора будь-які аргументи на користь інвестування капіталу в підприємство не будуть достатньо переконливими, якщо, наприклад,

галузь, в якій воно працює, перебуває у кризовому стані; з іншого боку, незважаючи на вигідність проєкту, макроекономічні ризики в країні можуть звести нанівець усі зусилля щодо залучення інвестицій на підприємство.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Веретенникова О.Б. Модель оценки инвестиционной привлекательности хозяйствующего субъекта / О.Б. Веретенникова, А.А. Паюсов // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2008. – № 2. – С. 65-69.
2. Николайчук О. Інвестиційна привабливість України крізь призму міжнародних рейтингів / О. Николайчук // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2009. – № 3(15). – С. 197-200.
3. Офіційний сайт UNCTAD [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://unctad.org/en/Pages/Statistics.aspx>.
4. Офіційний сайт The World Economic Forum [Електронний ресурс] – Режим доступу : [www.weforum.org](http://www.weforum.org).
5. Офіційний сайт Державного агентства з інвестицій та управління національними проєктами України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.ukrproject.gov.ua>.
6. Пухтаєвич Г. О. Аналіз національної економіки : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Г. О. Пухтаєвич. – К. : КНЕУ, 2003. – 148 с.



УДК 331.101.3

Зелена М.І.

здобувач,

старший викладач кафедри управління персоналом і економіки праці  
Хмельницького національного університету

## АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ДІЄВИЙ МЕТОД ОЦІНЮВАННЯ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття присвячена дослідженню сутності поняття атестації персоналу, особливостей та етапів її проведення. Обґрунтовано необхідність процедури атестації персоналу на підприємстві та наведені основні її методи. Зроблено висновок про необхідність впровадження сучасних автоматизованих систем при проведенні атестації персоналу на підприємстві.

**Ключові слова:** атестація, оцінка персоналу, методи атестації, автоматизація процесу управління персоналом, інформаційний модуль Assessment Tools.

### Зелёная М.И. АТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ДЕЙСТВЕННЫЙ МЕТОД ОЦЕНКИ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Статья посвящена исследованию сущности понятия аттестации персонала, особенностей и этапов ее проведения. Обоснована необходимость процедуры аттестации персонала на предприятии и приведены основные ее методы. Сделан вывод о необходимости внедрения современных автоматизированных систем при проведении аттестации персонала на предприятии.

**Ключевые слова:** аттестация, оценка персонала, методы аттестации, автоматизация процесса управления персоналом, информационный модуль Assessment Tools.

### Zelena M.I. CERTIFICATION OF PERSONNEL AS AN EFFECTIVE METHOD OF ITS EVALUATING

The article investigates the essence of the concept of certification of personnel, features and stages of its implementation. The necessity of the procedure of certification of personnel in the company and are its main methods. The conclusion about the need to introduce modern automated systems during the certification staff.

**Keywords:** certification, assessment personnel, certification methods, automation of human resource management, information module Assessment Tools.

**Постановка проблеми.** Реалії сучасної економічної ситуації в Україні все більше привертають увагу науковців та практиків до необхідності ефективного управління підприємством. Варто зауважити, що кожне підприємство не залежно від його розмірів, форми власності чи галузі діяльності має на меті формування, зміцнення та підвищення своїх конкурентних переваг, при чому бажано, щоб це відбувалося найефективнішим, вигідним для саме підприємства способом. Досить часто можна спостерігати ситуацію на підприємстві, коли працівник з високими професійними якостями, старанно та відповідально виконує свою роботу у визначені терміни, але тривалий час не помічений керівництвом. Такі старанні працівники можуть роками залишатись на своєму робочому місці без шансу на кар'єрне просування. Як наслідок підприємство втрачає можливість працювати ще ефективніше, розвиватись та вчасно відмічати тих працівників які дійсно цього заслуговують. Саме задля контролю рівня та відповідності професіоналізму персоналу керівництво будь-якого підприємства повинно з певною періодичністю проводити атестацію своїх працівників. З вищезазначеного можна зробити висновок, що на сьогодні проблема атестації персоналу є дійсно актуальною та потребує подальшого розгляду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні спостерігається зростання зацікавленості як зарубіжних, так і вітчизняних науковців у питанні атестації персоналу. Все більше з'являється публікацій, присвячених даному питанню. Серед зарубіжних авторів, які зробили значний внесок у накопичення теоретичних розробок цієї проблеми, необхідно відзначити Г. Мінцберга, М.Х. Мескона, П. Друкера. У своїх працях вони торкалися теоретичних аспектів атестації персоналу. Серед вітчизняних науковців проблемою атестації персоналу у своїх працях займалися: Г.Г. Руденко, А.М. Пономарьов, Т.А. Беркутова, Н.В. Крониковська, В.А. Дятлов, В.Т. Пихало,

А.Я. Кибанов, М.В. Грачов, Г.К. Ушаков, Ю.М. Ємельянов, Ю.Г. Одегов. Однак деякі аспекти атестації персоналу залишаються за межами досліджень і потребують подальшого розвитку. Як приклад, сюди можна віднести визначення критеріїв оцінки персоналу, визначення основних методів при проведенні атестації тощо. Саме тому коло дослідників даного питання постійно збільшується.

**Постановка завдання.** На основі вищевикладеного можна сформулювати дослідження, яке полягає в аналізі теоретичних та методологічних аспектів атестації персоналу на підприємстві та розробці пропозицій щодо удосконалення процедури її проведення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі розвитку суспільства ринкова економіка переживає певні зміни. Керівництво будь-якого підприємства, яке володіє певними фінансовими, інформаційними, технологічними ресурсами, розуміє, що людські ресурси є ключовим фактором впливу на рівень їх конкурентоздатності. З метою виявлення більш здібних, старанних та високопрофесійних кадрів вони все частіше використовують такий метод оцінки персоналу, як атестація. Однак досить часто відбувається плутанина із визначенням поняття оцінка та атестація персоналу. Думка, що дані поняття є рівноцінними абсолютно помилкова. Саме тому для того щоб розібратися, у чому полягає відмінність, та чітко розмежувати ці поняття, наведемо у нашому дослідженні їх визначення [1, с. 105].

Оцінка діяльності персоналу – це аналіз ефективності працівника на даному робочому місці за певний період часу, перевірка відповідності стандартам виконання роботи згідно з заданими критеріями. Результати оцінки важливі для визначення «зон найближчого розвитку», а також отримання орієнтирів для подальшого управління досягненнями персоналу. Цей процес може бути як формалізованим (процедури закріплені в документах), так і неформалізованим (наприклад, на зборах підрозділу

підприємства керівник в усній формі оцінює роботу певного підрозділу в цілому або кожного працівника окрема). Оцінка може здійснюватися систематично або періодично, в залежності від конкретних завдань підприємства. Процес оцінки регулюється нормативними актами підприємства (наприклад, «Положенням про оцінку персоналу») [2, с. 147].

Атестація персоналу – це процедура систематичної формалізованої оцінки відповідності рівня праці, якостей і потенціалу особистості співробітників вимогам виконуваної роботи. Атестація дозволяє отримати інформацію для прийняття подальших управлінських рішень. Порядок проведення атестації регулюється державними нормативними актами, в тому числі КЗпП України. Тобто, варто зауважити, він формалізований державою, причому досить детально. Наведемо приклад, якщо працівник не згоден з висновками атестаційної комісії, він має право оскаржити результати та наслідки атестації в суді [2, с. 147].

Отож, маючи вже чітке розуміння, що ж таке атестація персоналу, перейдемо до розгляду її особливостей. Варто чітко розуміти позитивний ефект від проведення атестації персоналу на підприємстві, а саме її результати. У першу чергу, слід відмітити, що атестація допомагає визначити стандарти оцінювання роботи персоналу та розробити критерії цього оцінювання. По-друге, атестація допомагає визначити, хто відповідає вимогам даного підприємства, а хто – ні. По-третє, атестація являється своєрідним індикатором складнощів і неточностей в управлінні колективом. По-четверте, атестація допомагає зрозуміти, наскільки той чи інший співробітник вкладає свої навички і знання в свою роботу, а отже – наскільки він важливий для підприємства. І наостанок відмітимо, що атестація дає змогу зробити висновки та зрозуміти, які заходи додатково необхідно вжити, як побудувати управління так, щоб робота персоналу була більш ефективною [2, с. 148].

Варто розглянути необхідність проведення атестації персоналу з точки зору роботодавця, менеджера з управління персоналом та самого працівника. Якщо розглядати атестацію персоналу з точки зору керівництва підприємства, то для них буде важливе існування самої процедури, як вона працюватиме на стратегію та за рахунок чого буде підвищувати ефективність їх співробітників. Для менеджера по персоналу буде важливий результат процедури – як її підсумки допоможуть в управлінні персоналом, як вплинуть на клімат в організації, її корпоративну

культуру. Щодо думки співробітників, то для них буде важливим вплив оцінки на їх роботу і життя на підприємстві – на чому саме позначиться її результат. У нашому дослідженні доцільно розглянути алгоритм дій при проведенні процедури атестації підприємства, який представлений на рисунку 1 [3, с. 251].

Атестація проводиться в кілька етапів, а саме: підготовка, безпосередньо атестація та підведення підсумків. Щодо першого етапу, то підготовка здійснюється кадровою службою підприємства та включає:

- розробку принципів і методик проведення атестації;

- видання нормативних документів щодо підготовки та проведення атестації (наказ, список атестаційної комісії, методика проведення атестації, план проведення атестації, програма підготовки керівників, інструкція зі зберігання персональної інформації);

- підготовку спеціальної програми з підготовки до проведення атестаційних заходів (при проведенні атестації в перший раз за новою методикою);

- підготовку матеріалів атестації (бланки, форми і т.д.) [3, с. 258].

Безпосередньо проведення атестації включає:

- атестовані та керівники самостійно (за розробленою кадровою службою структурою) готують звіти;

- атестовані та не лише керівники, але й співробітники і колеги заповнюють оціночні форми;

- аналізуються результати;

- проводяться засідання атестаційної комісії.

Підбиття підсумків атестації включає:

- аналіз кадрової інформації, введення та організації використання персональної інформації;

- підготовка рекомендацій по роботі з персоналом;

- затвердження результатів атестації.

Проведення співбесід за результатами атестації. Крім зворотного зв'язку з тими, хто атестується, в ході бесіди проводяться уточнення даних та збір додаткової кадрової інформації. Потім нові та уточнені дані вводяться в узагальнені форми і аналізуються. Щоб кадровою інформацією можна було скористатися при прийнятті кадрових та інших рішень, необхідно правильно організувати зберігання інформації за результатами атестації. Слід розробити особливу форму введення і зберігання інформації (по персоналіях, відділам, рівням ієрархії, напрямками діяльності підрозділів). Необхідно також мати можливість пошуку інформації і за цими параметрами, і за параметрами якості та кількості праці. На етапі прийняття рішень особлива увага звертається на дотримання атестованих трудової дисципліни, прояв самостійності при вирішенні поставлених задач, прагнення до самовдосконалення, професійної придатності співробітника [4, с. 18].

Атестаційна комісія дає рекомендації для просування працівника на вищу посаду, заохочення за досягнуті успіхи, про збільшення заробітної плати, переведення на іншу роботу, про звільнення від займаної посади та ін. Висновки та рекомендації атестаційної комісії використовуються надалі для формування кадрової політики адміністрації організації та служби управління персоналом.

Керівник організації з урахуванням рекомендацій атестаційної комісії в установленому порядку заохочує працівників. В термін не більше двох місяців з дня атестації він може прийняти рішення про переведення співробітника, визнаного за результатами атестації таким, що не відповідає займаній посаді, на іншу роботу за його згодою. При неможливості цього керівник організації може в той же термін в

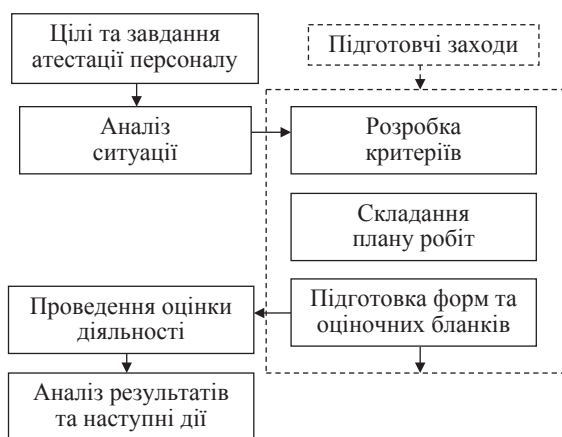


Рис. 1. Алгоритм дій при проведенні оцінки персоналу

установленому порядку розірвати з працівником договір відповідно до законодавства України [4, с. 18].

Після закінчення зазначеного терміну переведення працівника на іншу роботу або розірвання з ним трудового договору за результатами даної атестації не допускається. Трудові спори з питань звільнення і поновлення на посаді співробітника, визнаного за результатами атестації таким, що не відповідає займаній посаді, розглядаються відповідно до чинного законодавства про трудові спори.

Процедура атестації є стресом для всього колективу. Одне тільки сповіщення про її проведення може викликати негативні емоції. В очікуванні різних критичних зауважень, пониження в посаді або навіть звільнення людина може стати неуважною, знизити темп роботи, «запрограмувати» себе на помилки. Тому, повідомляючи співробітникам про планову атестацію, необхідно пояснити завдання її проведення, акцентувати увагу людей на цілі атестації – можливості об'єктивно оцінити відповідність професіоналізму співробітника вимогам робочого місця.

Залежно від цілей та завдань підприємства при оцінці персоналу використовуються різні методи, тому атестація може бути приватним елементом загальної процедури оцінки персоналу – так само, як і оцінка може бути елементом атестації. Розглянемо основні найбільш вживані методи атестації та їх основний зміст [2, с. 148].

Групова експертна оцінка. При даному методі експерти оцінюють працівника за виділеними критеріями за певною шкалою (наприклад, п'ятибальною). Потім по кожному критерію вираховуються сумарний та середній бали. Застосовується для оцінки результатів роботи, професійно важливих якостей.

Іспит. Персонал, що атестується, відповідає на ряд питань у письмовій формі. Застосовується з метою оцінки професійної компетентності.

Моделювання робочої ситуації. Працівникам пропонується прийняти рішення у змодельованій ситуації, типовій для його робочого місця. Застосовується для інтегрованої оцінки професійної компетенції.

Кваліфікаційна робота. Працівники самостійно розробляють шляхи вирішення певної виробничої задачі. Застосовується з метою оцінки професійної компетентності.

Співбесіда. З персоналом, що атестується, проводиться бесіда експертом або групою експертів. Застосовується для виявлення професійних знань, умінь та навичок.

Тестування. Працівнику пропонується пройти професійний тест. Використовується даний метод з метою діагностики якостей особистості, рівня інтелектуального розвитку тощо. Тестування також можуть використовувати як додатковий метод підтвердження результатів експертної оцінки [2, с. 148].

Як правило, у процесі підготовки та проведення атестації необхідно:

- сформулювати комплекс оцінюючих заходів для кожної посади;
- встановити терміни проведення атестації для кожного співробітника;
- проінформувати співробітників щодо проведення планової атестації та провести її у встановлені терміни;
- проаналізувати результати оцінки співробітників, оцінити ступінь відповідності їх реальної кваліфікації із результатами необхідного та бажаного рівня;
- скласти плани розвитку співробітників;
- оцінити розвиток співробітника протягом атестаційного періоду;

– використати результати атестації при нарахуванні заробітної плати, прийнятті рішень про підвищення кар'єрними сходами;

– провести розвиваючі співбесіди із співробітниками [5, с. 218].

Отже, можна зробити висновок, що процес атестації персоналу є досить трудомістким. Дана робота вимагає високої кваліфікації та уважності, але разом з тим вона досить рутинна і саме обробку результатів, оповіщення співробітників, складання календарних планів та проведення атестації хочеться автоматизувати в першу чергу. Однак для керівництва підприємства це не є першочерговою задачею. На відміну від служби персоналу їхньою однією із вагоміших тривог являється питання доступу до результатів атестації. Ці питання найчастіше загострюються, лише коли залишає підприємство співробітник служби персоналу, який в свою чергу «володіє» матеріалами атестації. В подальшому, коли з'являється новий співробітник на дане місце роботи, він досить часто не може знайти необхідну інформацію тому, що вона просто втрачена. Як правило, це відбувається без злих намірів через відсутність централізованого сховища потрібної інформації на підприємстві.

Проаналізувавши недоліки проведення «паперової» атестації, варто зробити акцент на впровадженні автоматизованих систем в процесі атестації персоналу, а саме застосування Assessment Tools, яка призначена для проведення атестації та оцінки персоналу в електронному режимі онлайн з підготовкою звітів та управлінських рішень.

Модуль Assessment Tools дозволяє автоматизувати основні процеси управління персоналом та сприяє вирішенню наступного роду завдань:

- підбір співробітників на вакантні посади;
- поточна оцінка результатів праці співробітників;
- прийняття кадрових рішень (переведення на нову посаду, формування кадрового резерву, звільнення);
- отримання зворотного зв'язку від співробітників;
- прийняття рішень про навчання співробітників [6].

Assessment Tools інтегрований з платформою дистанційного навчання eLearning Server. Результати оцінки та атестації можуть бути використані для автоматичного формування програм розвитку співробітників.

Для функціонування Assessment Tools використовується інформаційна модель компанії. Модуль Assessment Tools може бути інтегрований з корпоративними інформаційними системами, що дозволяє використовувати найактуальніші відомості про ієрархічну структуру компанії та в особистих справах співробітників підрозділів. Підтримка рольового доступу, а також можливостей розподілу зон відповідальності менеджерів (кураторів) дозволяють організувати управління персоналом на великих підприємствах, у тому числі з регіональною структурою. Assessment Tools має ряд технічних переваг, а саме збір даних, інтерпретація та аналіз даних, представлення даних, архівне зберігання даних та забезпечення безпеки інформації на всіх етапах [6].

Assessment Tools має цілу низку позитивних аспектів при її впровадженні на підприємстві:

- створити профіль компетенцій по будь-якій позиції;
- розподіляти між HR-менеджерами сфери відповідальності (за географічною ознакою, за посадовими обов'язками тощо);
- складати графіки тестування співробітників та кандидатів на посаду;

– проводити тестування персоналу та кандидатів на посаду, в тому числі і у віддаленому доступі;

– формувати звіти за результатами оціночних заходів, причому як по окремих персоналіях, так і по підрозділах, а також по всій організації в цілому;

– фіксувати відповіді та робити відмітки в електронному вигляді як безпосередньо під час проведення співбесіди, так і відразу після нього;

– зберігати особисті дані співробітників та претендентів, результати тестів, атестацій, опитувань необмежену кількість часу. Доступ до даних, знаючи адресу сервера, логін і пароль можна отримати з будь-якого комп'ютера, що має доступ до мережі Інтернет;

– у повному обсязі створювати та підтримувати в актуальному стані штатний розклад організації;

– формувати модель оцінки претендентів та співробітників організації на підставі різних критеріїв, пов'язаних з його професійною діяльністю, спеціалізацією і особистими якостями;

– організовувати анонімні опитування;

– підтримувати рольовий доступ, а також можливість розподілу зон відповідальності менеджерів (кураторів) [6].

Інтерфейс Assessment Tools виглядає по-різному, в залежності від того, хто на неї дивиться і які права доступу має. Зовнішній вигляд для користувача інтерфейсу залежить від ролі користувача в системі, а також від адміністратора системи, оскільки Assessment Tools дозволяє використовувати фірмові кольори та інші елементи корпоративного стилю підприємства. Як правило, в Assessment Tools налаштовують наступні ролі: співробітник, HR-менеджер, керівник. Наприклад, керівник може бачити всю поточну ситуацію в онлайн режимі, як приклад це може бути графік всіх планових атестацій, результати минулих атестацій, електронна особиста справа кожного працівника підприємства тощо. Окрім цього, він має доступ до форуму для спілкування в рамках підприємства. Щодо менеджера по персоналу, то він на своїй сторінці може бачити модель структури організації, області відповідальності призначених

менеджерів, налаштування критеріїв оцінки персоналу, що атестується, налаштування шкал та видів оцінки персоналу, звіти та графіки за результатами атестацій тощо. Менеджер з персоналу також має доступ до форуму підприємства [6].

Assessment Tools може бути інтегрований з корпоративними інформаційними системами, що дозволяє використовувати найактуальніші відомості про ієрархічну структуру компанії та особистих справах співробітників підрозділів. Є досвід інтеграції Assessment Tools з такими системами управління людськими ресурсами як SAP, Oracle, 1С тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, з метою удосконалення проведення атестації персоналу необхідно впроваджувати інформаційні технології. Assessment Tools може стати для підприємства дуже зручним інструментом, що полегшує інформаційно насичене життя працівників у процесі трудової діяльності. На завершення варто відмітити, що інформаційні технології дають цілу низку переваг і можливостей для сучасного підприємства, однак застосовувати їх чи ні, а також як саме їх використовувати кожне підприємство має вирішувати самостійно.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Зелена М.І. Персонал підприємства як суб'єкт управління : матеріали ІХ міжн. наук.-теорет. конференції. – Донецьк, 2012. – С. 105-107.
2. Кузь А.О., Зелена М. І. Мотивуюча роль оцінки персоналу // За матеріалами міжн. наук.-практ. інтернет-конференції «Формування конкурентоспроможної економіки: теоретичні, методичні та практичні засади». – Тернопіль, 2012. – С. 147-148.
3. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : [навч. посіб.] / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.
4. Циганова Н. М. Атестація керівників / Н. М. Циганова // Баланс – бюджет. – 2008. – № 26. – С. 17-18.
5. Маусов Н. К. Управление карьерой персонала в условиях производства / Маусов Н. К., Кулапов М. Н. – М. : Изд. РЭА. 2007. – 366 с.
6. Аттестация персонала в режиме on-line: Assessment Tools Система аттестации, оценки и развития персонала. Новые возможности для решения традиционных задач. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ra-kurs.spb.ru/2/0/3/1/?id=27>.



УДК 338.45:330.3

**Зелінська Г.О.***доктор економічних наук,  
доцент кафедри організації праці і виробництва  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу***Запухляк І.Б.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри організації праці і виробництва  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ГЕНЕЗИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СУТНОСТІ ЛЮДИНИ-ПРАЦІВНИКА**

Стаття присвячена розгляду економічної та соціальної сутності людини, видів розвитку людини та прояву такого розвитку у поведінці людини-працівника. Взаємопов'язано розвиток підприємства як системи, що створюється людьми для більш ефективного використання їх можливостей, з розвитком окремої людини-працівника. Доведено взаємообумовленість розвитку людини як носія людського капіталу та розвитку підприємства як керованої системи.

**Ключові слова:** розвиток підприємства, розвиток людини, економічна та соціальна сутність людини-працівника, потреби людини-працівника та людини-власника.

### **Зелинская Г.О., Запухляк И.Б. ВЗАИМОСВЯЗЬ ГЕНЕЗИСА ПРЕДПРИЯТИЯ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СУЩНОСТИ ЧЕЛОВЕКА-РАБОТНИКА**

Статья посвящена рассмотрению экономической и социальной сущности человека, видов развития человека и проявления такого развития в поведении человека-работника. Взаимосвязано развитие предприятия как системы, которая создается людьми для более эффективного использования их возможностей, с развитием отдельного человека-работника. Доказана взаимобусловленность развития человека как носителя человеческого капитала и развития предприятия как управляемой системы.

**Ключевые слова:** развитие предприятия, развитие человека, экономическая и социальная сущность человека-работника, потребности человека-работника и человека-собственника.

### **Zelinska H.O., Zaphulyak I.B. THE RELATIONSHIP OF THE GENESIS OF THE COMPANY AND ECONOMIC ENTITY-WORKER**

The article is devoted to consideration of economic and social human nature, human development and manifestation of this development in human behavior-worker. The interrelated development of the enterprise as a system created by the people for a more efficient use of their capacity, with the development of the individual employee. Proven interdependent development of man as the bearer of human capital, and enterprise development as the managed system.

**Keywords:** enterprise development, human development, economic and social nature of human workers human needs-worker, and person-the owner.

**Постановка проблеми.** Ефективність функціонування підприємства залежить від співвідношення рівнів розвитку окремих його підсистем. Зміна, розвиток однієї з підсистем обов'язково спричинить зміни в інших. Зокрема, важливе місце у розвитку підприємства як складної соціально-економічної системи відводиться розвитку людини-працівника, яка є сполучною ланкою між організаційною, фінансово-економічною, виробничо-технічною та іншими підсистемами підприємства. З іншого боку, саме через задоволення потреб людини-працівника та людини-власника формується працівник сучасного типу, який здатний до генерування ідей, раціонального використання ресурсів, інтелектуального розвитку тощо, що забезпечить і розвиток підприємства в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам, пов'язаним з розвитком людини та проявом її соціальної і економічної сутності, присвячено багато праць в різних галузях науки: психології, філософії, соціології, фізіології, економіці тощо. Серед науковців, які займалися дослідженням розвитку людини загалом, економічної сутності людини, взаємозв'язку розвитку людини та певної соціально-економічної системи, можна виділити Гронську Н.С., Довбенка М.В., Костюка Г.С., Кузьмінського А.І., Мельника Л.Г., Мочерного С.В., Петровського А.В., Шегду А.В., Ярошевського М.Г. та ін.

**Постановка завдання.** Суть даного дослідження полягає в обґрунтуванні взаємозв'язку та взаємообумовленості генези підприємства та розвитку економічної сутності людини-працівника та людини-власника.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття розвитку нерозривно пов'язане з поняттям системи, і звичайно, говорячи про розвиток, ми розуміємо розвиток системи. Система (від грец. «система» – ціле, складене із частин) є одним із ключових понять природничих, технічних та соціальних наук. У формулюванні Н.Ф. Реймерса система – це будь-яка матеріально-енергетична або концептуальна множина взаємопов'язаних складових, які об'єднані прямими і зворотними зв'язками в одне ціле; або система – це саморозвиваюча та саморегульована певним чином впорядкована матеріально-технічна сукупність, яка існує і управляється як відносно стійке єдине ціле за рахунок взаємодії, розподілу і перерозподілу наявних речовин, енергії та інформації та таких, що поступають ззовні та продукуються всередині, що забезпечує перевагу внутрішніх зв'язків над зовнішніми [1, с. 10-12].

Далі піде мова про власне економічні системи, зокрема про підприємство як надскладну соціально-технічну відкриту систему та об'єкта управління. В економічній науці є кілька основних концепцій підприємства, в яких розкриваються питання їх виникнення, діяльності та ліквідації. Зокрема, використання ідей інституціональної концепції значно полегшує осмислення різноманітних теоретичних та прикладних проблем функціонування підприємства, у тому числі і забезпечення розвитку підприємства. Так, згідно з інституціональною концепцією, підприємство є організацією, що створюється людьми для більш ефективного використання їх можливостей.

Поведінка підприємства характеризується особливостями укладання та виконання контрактів із зовнішніми організаціями та працівниками. Інституціональний варіант теорії підприємства, на відміну від неокласичного, не робить акценту на передбачену поведінку підприємства відповідно до його виробничої функції, тобто на технологічну залежність виходу продукції від витрат факторів виробництва та їх комбінації. Тут у центрі уваги інше: **пояснення існування різноманітних форм ділових підприємств, меж їх зростання, можливих варіантів вирішення проблем мотивації працівників, організації, контролю, планування** тощо. Відповідно до інтеграційної концепції підприємство розглядається як відносно стійка, цілісна соціально-економічна система, котра інтегрує в часі та просторі процеси виробництва, реалізації продукції, відтворення ресурсів. Сполучною ланкою між цими процесами та іміджем підприємства є його потенціал. Головним об'єктом прийняття рішень є розподіл ресурсів та зусиль підприємства між нарощуванням потенціалу та його використанням, між виробництвом та відтворенням, між сучасністю та майбутнім [2, с. 11-20].

Ефективність та організованість залежать від співвідношення рівнів розвитку між окремими елементами підсистем підприємства. Кожну з підсистем можна розглянути як окрему ланку, зміни в якій обов'язково вплинуть на інші підсистеми з певними структурними коефіцієнтами. Наприклад, підвищення продуктивності на 10% може спричинити зростання заробітної плати робітників на 7%, зростання прибутку фірми на 5%, скорочення кількості працюючих на 1% і т.д. Зміни в одній підсистемі по-різному позначаються на інших. **У системі продуктивних сил від рівня розвитку людини (освіти, кваліфікації), з одного боку, і від рівня розвитку засобів праці, предметів праці – з іншого, залежить динамічна рівновага всього виробничого комплексу.** Підприємництво у сучасному суспільстві перестало бути справою одинаків, які керуються своїми корисливими інтересами, і зумовлює потребу у співпраці, оскільки без активності менеджерів і робочого персоналу неможливо здійснювати нововведення. Адекватне і раціональне співвідношення між окремими підсистемами та їх елементами найбільше залежить від:

- 1) механізму використання економічних законів;
- 2) функції реалізації відносин власності;
- 3) механізму узгодження економічних інтересів;
- 4) механізму всебічного розвитку людини.

1. Ефективність, організованість, а також значною мірою і саморегулювання будь-якої економічної системи залежать від того, наскільки сильна її гуманістична, демократична і екологічна спрямованість [3; 4, с. 445].

Незважаючи на те, що в політичній економії людина визнається головною рушійною силою та суб'єктом відносин економічної власності, проте практично не розглядалися її соціально-економічна сутність та роль у соціально-економічному прогресі загалом і розвитку підприємства зокрема. Розкриття соціально-економічної сутності людини, взаємозв'язку рівня розвитку працівника та ефективності функціонування певної соціально-економічної системи, зокрема підприємства, є вирішальним фактором (рушійною силою) забезпечення розвитку підприємства в майбутньому.

Економічна теорія розглядає сутність людини в аспекті соціальному та економічному. Соціальна сутність людини проявляється у комплексі суспільних видів її діяльності, що ґрунтуються на збереженні

позитивних сторін сучасної людини економічної (людини-працівника нового типу і людини-власника) у поєднанні з її біологічною стороною. Двома основними ознаками людини економічної є її належність до системи продуктивних сил (людина – головна рушійна сила, людина-працівник) та до відносин власності (людина-власник). Людина економічна – це сукупність економічних потреб, інтересів, цілей індивіда, органічне поєднання в ній рис працівника і власника. Для формування людини-працівника сучасного типу необхідні такі передумови:

- 1) власність (безпосередня і опосередкована) працівників на засоби виробництва;
- 2) власність працівників на створений продукт;
- 3) участь працюючих в управлінні власністю;
- 4) дбайливе ставлення до всіх об'єктів власності у межах підприємства, області, регіону, усієї країни;
- 5) наявність довготермінових цілей в безпосередній діяльності, розвитку підприємства, що передбачає насамперед високу частку реінвестованого капіталу, а не намагання «проїсти» отриманий дохід тощо [5, с. 99-100].

З одного боку, праця кожного працівника є індивідуальною, він має свою професію, знання, навички, вміння, використовує специфічні засоби виробництва, досягає певної мети тощо. А з іншого боку – переважна більшість людей працює у трудових колективах, де результати діяльності окремого індивіда залежать від праці інших (якості отриманих деталей, взаємодопомоги, вміння керівництва, психологічного клімату тощо). Тобто існує органічна єдність індивідуальної і колективної власності, свободи окремої людини і трудового колективу [5, с. 101-102].

Психологи [6, с. 331-333] розглядають розвиток особистості як процес формування соціального індивіда в результаті його соціалізації і виховання. На першому етапі розвитку особистості дитина, володіючи природними анатомо-фізіологічними передумовами до встановлення особистості, у процесі соціалізації взаємодіє з оточуючим світом та вчиться володіти досягненнями людства. У ході цього процесу формуються здібності і функції, які відтворюють в особистості історично сформовані людські якості. За допомогою дорослих дитина опановує реальність, тому процес виховання є провідним в розвитку її особистості. **Розвиток особистості відбувається у процесі діяльності, яка керується системою мотивів, притаманних даній особистості. Проте ключовим фактором розвитку особистості є дієво-опосередкований тип взаємовідносин, які формуються в людини з найбільш референтною групою (або особою).** В якості результату розвитку особистості виступають потреби. З одного боку, рушійною силою розвитку особистості є суперечність між зростаючими потребами та реальними можливостями їх задоволення. А з іншого – протиріччя, яке виникає в результаті потреби індивіда в персоналізації і об'єктивною зацікавленістю референтної групи тільки в тих проявах його індивідуальності, які відповідають цінностям, задачам і нормам функціонування і розвитку даного колективу. Дане протиріччя розв'язується у спільній діяльності.

Загалом, виділяють три фази процесу входження та інтеграції людини в нове середовище (колектив) [6]:

1. Перша фаза – адаптація, передбачає засвоєння діючих норм і цінностей, оволодіння засобами та видами діяльності у колективі, тобто наслідування індивідом інших членів колективу. Якщо індивіду не вдається адаптуватись, то у нього можуть з'явитись якості *конформності* (пасивне, пристосовницьке прийняття готових стандартів у поведінці, безпе-

ляційне визнання існуючого стану речей, законів, норм, правил, безумовне схилення перед авторитетами, ігнорування унікальності поглядів, інтересів, уподобань естетичних та інших смаків окремих людей і т.д.) *залежності, боязкості, невпевненості*.

2. Друга фаза – індивідуалізація, зумовлюється загостренням протиріч між необхідністю «бути таким як усі» і прагненням індивіда до максимальної персоналізації, що характеризується пошуком засобів і способів виокремлення своєї індивідуальності. Якщо на даній фазі розвитку індивід не зустрічає взаємності та взаєморозуміння, то це може сприяти формуванню *негативізму, агресивності, підозрливості*.

3. Третя фаза – інтеграція, яка детермінується протиріччям між намаганням індивіда бути ідеально представленим своїми особливостями і відмінностями в колективі, з одного боку, і потребою прийняти та схвалити тільки ті його індивідуальні особливості, які сприяють його розвитку як особистості в колективі, – з іншого.

Тільки при успішному проходженні фази інтеграції, що можливе у **високорозвиненому колективі**, у індивіда формуються такі якості, як *гуманність, довіра до людей, справедливість, колективне самовизначення, вимогливість до себе та до інших* тощо. Тобто **розвиток людини як особистості визначається типом взаємовідносин у колективі, в який вона інтегрується**.

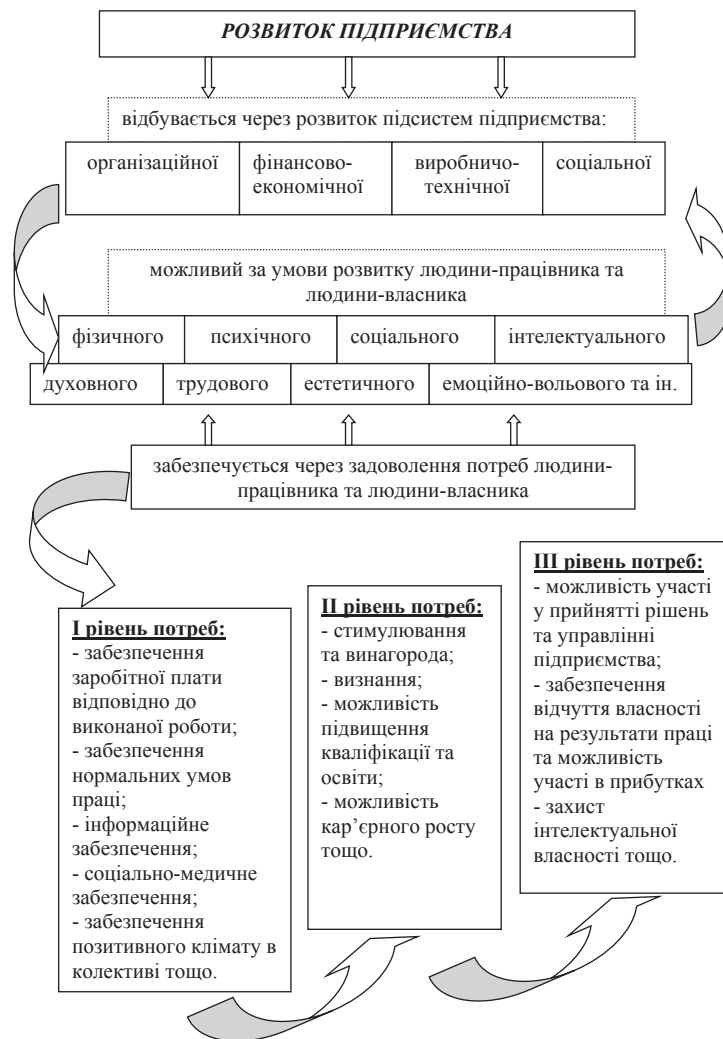


Рис. 1. Взаємозв'язок та взаємообумовленість розвитку підприємства та людини-працівника

Про таке гармонійне влиття людини в колектив, суспільство, природу говорить Н. Гронська у своїх дослідженнях, зокрема мова йде про необхідність злиття людини з природою, що можливе за наявності потенційних ресурсів суспільства, під якими розуміють гармонійне поєднання інтелектуальних, матеріальних і духовних ресурсів у динамічній дивергентності процесу соціального розвитку [7, с. 21-22]. У свою чергу інтелектуальні ресурси охоплюють: знання, науку, організаційні чинники, талановитість і здібність людей, їх ініціативу, творчість, почуття. Матеріальні ресурси представляють: природні багатства, фізичні сили людей, основні і оборотні фонди, комунікаційні мережі. Духовні ресурси – це енергетичні компоненти людини: увага, думка, почуття, психіка, висока мотивація праці, інформативні надбання. Подібно як клітина відносно цілого організму, так і людина як частина суспільної спільноти повинні гармонійно інтегруватися, підпорядковуватися вимогам збереження цілості всесвіту, а всесвіт – космічній цілості без проявів порушення екологічної рівноваги... [7, с. 22].

Відомий український психолог Г.С. Костюк писав: «Розвиток – безперервний процес, що виявляється у кількісних змінах людської істоти, тобто збільшення одних і зменшення інших ознак (фізичних, фізіологічних, психічних тощо). Однак він не зводиться до кількісних змін, до зростання того, що вже є, а включає «перерви безперервності», тобто якісні зміни. Кількісні зміни зумовлюють виникнення нових якостей, тобто ознак, властивостей, які утворюються в ході самого розвитку і зникнення старих». Щодо людини виділяють три в цілому три види розвитку – фізичний, психічний і соціальний: фізичний розвиток передбачає ріст організму, певні кількісні та якісні зміни на основі біологічних процесів; психічний розвиток характеризується процесами змін і становлення психіки людини; соціальний розвиток вирізняється процесом оволодіння людиною соціальним досвідом (мовою, моральними якостями тощо) [8]. Деякі науковці більш ширше сприймають розвиток людини і виокремлюють окрім зазначених також духовний, культурний, інтелектуальний, емоційно-вольовий, трудовий, естетичний види розвитку [9]. Проте усі види розвитку взаємопов'язані між собою, взаємодоповнюють один одного та забезпечують всебічний, гармонійний розвиток людини як особистості, який є основою (фундаментом) людини економічної.

Тобто розуміння економічної сутності людини повинно базуватися на розгляді як природно-біологічних, так і соціально-економічних аспектах.

Серед основних характеристик економічної сутності людини науковці визначають:

- рівень освіти, високі професійні якості та творчі здібності;
- економічне мислення;
- рівень підготовки до організації й управління;
- високі психологічні якості;
- забезпеченість відчуття власності, зокрема інтелектуальної, самого процесу праці, результатів праці, управління власністю [10, с. 96-98].



Отже, з одного боку, ми маємо підприємство, яке в сучасних умовах варто розглядати не стільки з позицій виконання виробничо-технологічної функції, а як організацію, яка створюється людьми, ними ж і забезпечується. І розвиток людини як працівника і власника (економічної людини) є власне ключовим в розвитку підприємства. Забезпечення усіх підсистем підприємства (організаційної, фінансово-економічної, виробничо-технічної, соціальної) можливе за умов розвитку людини-працівника. З іншого боку, такий розвиток людини-працівника можна забезпечити безпосередньо умовами і засобами підприємства як системи, а саме через задоволення різних рівнів його потреб: фізіологічних, соціальних, духовних, потреби людини-власника (див. рис. 1).

Саме відсутність такої взаємообумовленості розвитку людини-працівника та підприємства як цілісної системи на вітчизняних підприємствах призводить до деградації колективів, перевитрачання ресурсів, зниження раціоналізаторської та винахідницької діяльності, самоусунення працівників від відповідальності, неможливості та небажання кар'єрного росту, підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, підприємство виступає як динамічна, виробнича, економічна та соціальна система і його успішне функціонування в умовах існуючої конкуренції зале-

жить від взаємообумовленості як розвитку людини – носія людського капіталу, так і розвитку підприємства як керованої системи.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мельник Л. Г. Экономика развития / Л. Г. Мельник: монографія. – Сумы: Университетская книга, 2006. – 662 с.
2. Економіка підприємства: навч. посіб. / За ред. А. В. Шегди. – К.: Знання, 2005. – 431 с.
3. Мельник Л. Г. Діяльність підприємства у світлі синергетики / Мельник Л. Г., Кубатко О. В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/451/1/10%2882%29\\_18.doc](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/451/1/10%2882%29_18.doc).
4. Нуреев Р.М. Курс микроэкономики. – М.: Норма 2001. – 572 с.
5. Мочерний С. В. Економічна теорія: підручник / Мочерний С. В., Довбенко М. В. – Видавничий центр «Академія», 2004. – 856 с.
6. Психология словарь. / Под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Политизд., 1990. – 494 с.
7. Гронська Н. С. Основи теорії гармонійних перетворень в економіці. Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Л.: Край, 2006. – 367 с.
8. Кузьмінський А. І. Педагогіка у запитаннях і відповідях / Кузьмінський А. І. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/pedagogika/z\\_rozvitok\\_formuvannya\\_osobistosti](http://pidruchniki.ws/pedagogika/z_rozvitok_formuvannya_osobistosti).
9. Освіта – основа розвитку особистості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kazedu.kz/referat/173868>.
10. Мочерний С. В. Економічна теорія: навчальний посібник / Мочерний С. В. – К.: ВЦ «Академія», 2009. – 640 с.

УДК 658.155:004

**Іванченко Д.Ф.**

*аспірант кафедри економіки підприємства  
Одеського національного економічного університету*

## ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано актуальні проблеми управління прибутком підприємств та перспективи впровадження інформаційних технологій в процес управління. Досліджені цілі і функції системи підтримки прийняття рішень. Визначено пріоритетні напрями впровадження інформаційних технологій в практику управління українських підприємств.

**Ключові слова:** прибуток підприємства, інформаційні технології, управління, система підтримки прийняття рішень.

### **Иванченко Д.Ф. ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПРИБЫЛЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье проанализированы актуальные проблемы управления прибылью предприятий и перспективы внедрения информационных технологий в процесс управления. Исследованы цели и функции системы поддержки принятия решений. Определены приоритетные направления внедрения информационных технологий в практику управления украинских предприятий.

**Ключевые слова:** прибыль предприятия, информационные технологии, управление, система поддержки принятия решений.

### **Ivanchenko D.F. PROBLEMS IN APPLICATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES FOR MANAGING ENTERPRISE'S PROFITS**

The article analyzes the actual problems in managing enterprise's profits and the prospects for information technologies implementation in managing process. The applications and functions of Decision Support Systems are consider. The circle of priority trends in information technologies implementation to management of Ukraine's enterprises is determined.

**Keywords:** Enterprise's profits, information technologies, management, Decision Support Systems.

**Постановка проблеми.** Підвищення прибуткової діяльності підприємств є одним з пріоритетних завдань сучасного розвитку України. Вирішення цієї задачі є комплексною проблемою, яка передбачає розроблення та реалізацію низки управлінських заходів на загальнодержавному, регіональному (обласному) рівнях, а також на рівні окремих підприємств.

В умовах економіки інформаційної епохи традиційні організаційно-економічні форми управління, що діяли у ХХ ст., вичерпали свій ресурс. Сучасний менеджмент потребує активного впровадження в процес управління нових методів, які спираються на інформаційно-комп'ютерні технології. Ці технології, що засновані на широкому застосуванні комп'ютерної техніки, «дружньому» програмному

забезпеченні, розвинутих комунікаціях, надають менеджерам можливість гнучкої й адаптивної перебування форм і способів подання інформації у процесі розв'язання задач завдяки безпосередньому спілкуванню з ЕОМ в інтерактивному режимі.

Аналізуючи еволюцію розвитку інформаційних технологій (ІТ) управління, неважко помітити, що істотний вплив на них у ХХ–ХХІ ст. оказали, з одного боку, стрімкий ріст об'ємів інформації, необхідної для прийняття рішень, ускладнення методів її обробки, а з іншого боку, вражаючи досягнення в галузі комп'ютерної техніки, периферійної апаратури, пристроїв передачі даних та телекомунікацій. Саме ці фактори обумовили зародження і розвиток нового покоління ІТ менеджменту – систем підтримки прийняття рішень (СППР), їх концептуальну орієнтацію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми використання ІТ в управлінні підприємствами і, зокрема, їх прибутком, досліджуються у сучасній науковій літературі з наростаючою інтенсивністю. Наголосимо, що перші інформаційні системи менеджменту (ІСМ) з'явилися у великих компаніях США. Як зазначали їх засновники П. Кін і Ч. Штабель, «Концепція систем підтримки рішень розвинулася від двох головних галузей досліджень: теоретичних досліджень стосовно прийняття управлінських рішень, які проводилися в технологічному інституті Карнегі протягом кінця 50-х і початку 60-х років ХХ століття, та технічних робіт щодо створення інтерактивних обчислювальних систем, які переважно виконувалися в Массачусетському технологічному інституті (МІТ) у 60-х роках» [1, с. 47]. Результати створення та впровадження перших ІСМ були висвітлені у наукових працях співробітників, професорів бізнес-шкіл, які розробляли проект MAC у школі Sloan та систему Dartmouth у школі Tuck. Ці роботи ознаменовували у науковій літературі новий період, який визначається як період розвитку сучасних ІТ.

Теоретичні основи ІТ та їх застосування у практиці управління підприємствами знайшли своє відображення у багатьох монографіях, підручниках, статтях. Назвемо деякі з найбільш значущих робіт: М. Мортон «Системи управлінських рішень, що засновані на комп'ютерній підтримці створення рішень», Т. Джерітті «Проектування людино-машинних систем рішень: застосування до управлінського портфеля», Д. Гордон «Інформаційні системи управління: концептуальні засади, структура і розроблення», П. Кін, М. Мортон «Системи підтримки прийняття рішень: організаційна перспектива», Р. Страге, Е. Карлсон «Побудова ефективних систем підтримки прийняття рішень» та багато інших.

У Радянському Союзі фундаментальні основи сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій були закладені у 70-80-х роках ХХ ст. видатним кібернетиком В.М. Глушковым [2]. Подальший розвиток вони отримали у працях таких вчених, як С.П. Капиця [3], А.П. Колмогоров [4], В.С. Немчинов [5], А.Д. Урсул [6] та інші.

Великий вклад у розвиток інтелектуального забезпечення СППР, що засновано на формалізації процесу управління, зробили такі вчені, як Льюс, Райф, Блекуелл, Гіршік, Фішборн, Беллман, В. Леонтьєв, Дж. Нейман, Л. Канторович, Дж. Данціг та інші науковці. У своїх роботах вони розробляли фундаментальні проблеми теорії прийняття управлінських рішень в багатьох аспектах, досліджували складові елементи процесу вибору рішень, застосовували економіко-математичні методи та моделі для розв'язку

складних проблем виробництва, оброблення економічної інформації управління тощо.

Останнім часом багато авторів присвячують свої дослідження методам нечіткого моделювання, заснованим на поняттях теорії нечітких множин і нечіткої логіки, на Fuzzy технологіях, теорії можливостей, штучному інтелекті. За останні десятиліття ці напрями отримали широкий розвиток в роботах Танаки, Суджено, Гейнеса, Хироти, Хисдала, Хеле, Гудмена, Кампа де Ферье, Кофмана, Кедела, Клемента, Мидзумото, Негойци, Ралеску, Сметса, Ягера та інших.

Серед праць вітчизняних вчених, присвячених перегляду систем управління в умовах зростаючого використання ІТ при здійсненні управлінських процесів, що дозволяють спростити й оптимізувати взаємодію між розрізненими організаційними елементами, важливе значення мають роботи С.І. Бая [6], О.В. Виноградової [7], Т.І. Лепейко, А.В. Котлика [9], В.Ф. Ситника [10] та інших.

Отже, з проведеного аналізу літературних джерел можна зробити висновок, що розробка автоматизованих СППР та їх впровадження в практику управління відноситься до актуальних науково-методичних та практичних проблем. Проте багато аспектів цих проблем залишаються нерозкритими і потребують подальшого дослідження як на теоретичному, так і особливо на практичному рівні.

**Постановка завдання.** На основі викладеного основну мету дослідження можна сформулювати наступним чином: висвітлення базових орієнтирів в розвитку інформаційних технологій та перспектив їх впровадження в управління прибутком українських підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Становлення інформаційного суспільства, прогресуюча складність економічних відносин суттєво змінюють економічне, інформаційне і правове середовище функціонування сучасних підприємств, зміст їхньої діяльності. Нові умови господарювання висувають в якості першочергових завдань вдосконалення якості системи управління підприємств на основі впровадження сучасних інформаційних технологій, реалізації заходів щодо оптимізації структури управління на базі застосування систем підтримки прийняття рішень, підвищення кваліфікації кадрів у галузі застосування сучасних методів управління. Впровадження СППР у процес управління підприємством дозволяє забезпечити всі ієрархічні рівні системи управління як необхідною інформацією для прийняття ефективних рішень, так і інтелектуальним забезпеченням для наукового обґрунтування рішень. Завдяки застосуванню ІТ управління набуває інтегрованості, гнучкості та інформативності.

Як свідчить досвід управління зарубіжними фірмами, швидкий розвиток та широке розповсюдження СППР зумовлено наступними об'єктивними проблемами сьогодення [10, с. 22-23, 11]:

- унікальність, нестандартність, неповторність ситуацій вибору рішень, що пов'язано з динамічністю навколишнього середовища;
- стрімке зростання кількості і об'ємів інформаційних потоків, необхідність обліку і урахування великої кількості різномірних факторів і вимог, що пояснюється складністю зовнішнього і внутрішнього середовищ;
- невизначеність умов прийняття рішень, неповнота інформації по конкретним факторам, неможливість кількісного вимірювання окремих чинників;
- ускладнення завдань, які розв'язуються щоденно і на перспективу, зростання важливості на-

слідків рішень, що пов'язано з розвитком суспільства, економіки та ринкових відносин;

- посилення відповідальності за прийняття управлінських рішень, що обумовлює необхідність ретельного і всебічного обґрунтування економічних рішень, тощо.

Завдяки швидкості обробки даних та науковому обґрунтуванню управлінських рішень, СППР сприяє прийняттю ефективних рішень на всіх стадіях процесу управління (цілевиявлення, розроблення й прийняття рішень, організації виконання прийнятих рішень та контролю за їх виконанням). Впровадження ІТ є тим інструментом, що дозволяє підвищити рівень ефективності управління підприємством на базі створення єдиного інформаційного простору, яке містить інформацію про швидкі зміни потреб ринку, конкурентоспроможність продукції підприємства, його виробничі можливості, заходи контролю за виконанням планів, економією ресурсів тощо.

На жаль, слід відзначити, що українські підприємства мають незначний досвід впровадження ІТ в процес управління. Таке становище пояснюється відсутністю належного фінансування, браком кваліфікованих кадрів, низькою компетентністю менеджерів щодо застосування сучасних ІТ. Теперішня кваліфікація управлінського апарату основної маси вітчизняних підприємств робить не реальним перенесення і впровадження розробленої на Заході складної аналітичної технології економічного управління, що базується на інформаційно-комп'ютерних технологіях, розгалужених інтернет-комунікаціях, сучасних економіко-математичних засобах інтелектуальної обробки даних.

З точки зору автора, перспективним напрямом підвищення рівня ефективності економічного управління є створення такої інформаційно-аналітичної бази моделей СППР, яка дозволила б оснастити менеджерів простим, наочним, але досить точним інструментарієм, необхідним для вирішення широкого кола завдань управління. Ця база, крім загальних моделей управління, повинна включати моделі, адаптовані до проблем управління підприємствами конкретної галузі і навіть певного підприємства.

З точки зору практичного застосування, така база моделей СППР повинна стати аналітичним інструментарієм, який дозволив би без проведення складних математичних викладок [13, с. 30].

- прискорити процес знаходження найбільш доцільних рішень, що забезпечують досягнення необхідної прибутковості та ефективності;

- прогнозувати ефективність випуску продукції в короткотерміновій і середньотерміновій перспективі;

- оптимізувати процеси формування прибутку при проведенні основної, інвестиційної та фінансової діяльності, забезпечити пріоритетність і послідовність платежів за критерієм їхнього впливу на кінцевий рівень прибутку;

- проводити оцінку прибутковості (або збитковості) виробництва продукції при змінах основних економічних факторів;

- запобігати прийняттю нераціональних і помилкових рішень.

Крім того, слід підкреслити, що цей інструмент управління не може бути розрізненим набором методів, моделей, методик, що знаходяться у відриві від реальних задач виробництва, він повинен утворювати комплексну систему управління, яка на підставі системності охоплює всі аспекти, фактори формування і розподілу прибутку конкретного підприємства. Впровадження такого інструментарію дозволило б

підприємству зберегти значні грошові кошти, отримати додатковий прибуток.

Зазначимо, що хоча процес впровадження інформаційно-комп'ютерних технологій в управління більшості вітчизняних підприємств перебуває у фазі свого зародження, сучасні умови техноглобалізму, трансформаційні процеси в Україні, гостра конкуренція сприяють розширенню послуг галузі ІТ. Незважаючи на кризу 2009 р., яка спричинила спад у всіх галузях, у тому числі і в ІТ, український ринок ІТ має стійку тенденцію до зростання. Цю тенденцію демонструють наступні статистичні дані: у 2010 р. вітчизняний ринок ІТ збільшився на 35%, у 2011 р. – на 40%, у 2012 р. його вартість склала 4,62, а у 2013 р. – 4,78 млрд дол. США [12].

З точки зору нашого дослідження, доцільно окремо розглянути загальні цілі і функції, які виконують СППР при управлінні підприємством, а також спеціалізовані, спрямовані на управління прибутком.

До найбільш важливих загальних цілей і функцій СППР відносяться:

- вдосконалення процесу управління підприємством на базі забезпечення всіх ієрархічних рівнів системи управління як своєчасною, достовірною та повною інформацією для прийняття ефективних рішень, так і інтелектуальним забезпеченням для наукового обґрунтування рішень;

- сприяння підвищенню ефективності управлінських рішень на основі комплексного аналізу широкого діапазону даних, автоматизації процесів обробки інформації за допомогою застосування сучасних інформаційних технологій і електронно-обчислювальних засобів;

- підвищення продуктивності праці ОПР, їх здатності розв'язувати більше проблем за короткий період та приймати якісніші рішення за допомогою арсеналу інструментальних засобів СППР;

- застосування нових методів у розв'язуванні детермінованих, неструктурованих або слабо структурованих проблем на основі використання як традиційних економіко-математичних методів і моделей, так і новітніх Fuzzy технологій, ІТ, сучасних електронно-обчислювальних і комунікаційних засобів, формулювання та створення нових знань за допомогою аналізу і розпізнавання проблем;

- забезпечення ОПР новими можливостями у зборі інформації, деталізованому обробленні інформації (drill-down), виділенні окремих фрагментів або зрізів (slice і dice), наочному графічному і схематичному відображенню внутрішніх та зовнішніх даних, тощо.

Перед тим як розглянути спеціалізовані задачі управління прибутком, зазначимо, що для управління прибутком підприємства потрібно знати не тільки тенденції та закономірності його зміни, основні джерела отримання, але і всю множину взаємозв'язків і взаємодій факторів, що формують рівень прибутку, спрямованість і синергійний ефект їх дії, а також економічні закони, причинно-наслідкові зв'язки, які лежать в основі функціонування підприємств. Чим детальніше досліджено все це різноманіття, тим ефективніше можна керувати процесом формування, розподілу і використання фінансових результатів, отриманих в результаті операційної, інвестиційної, фінансової сфер діяльності підприємства.

Забезпеченню високого рівня управління прибутком сприяє науково обґрунтована методика управління прибутком, яка є сукупністю прийомів і способів, що засновані на застосуванні загальноекономічних та економіко-математичних методів. Формалізовані методи управління об'єднують методи класичного та



неформального аналізу, що спираються на експертні процедури, експериментальні системи, методи нечіткого моделювання, а також інші методи. Завдяки їм розв'язуються детерміновані задачі, приймаються рішення в умовах ризику та невизначеності. На основі застосування СППР розв'язуються логічні моделі системи управління бізнес-процесами: вихідна («як є») та удосконалена («як повинно бути»).

Спеціалізовані задачі СППР в управлінні прибутком спрямовані на підтримку прийняття своєчасних ефективних рішень на усіх рівнях управлінської ієрархії з метою підвищення прибутковості підприємств, забезпечення їх сталого розвитку, життєдіяльності та конкурентоспроможності, розроблення стратегії конкурентної боротьби на внутрішніх і зовнішніх ринках. Ці задачі полягають у:

- системному комплексному всебічному аналізі економічних процесів і чинників впливу на бізнес-процеси підприємства та формування на цій основі програми сталого економічного розвитку підприємства;

- точному і своєчасному прогнозуванні та плануванні можливих напрямків формування прибутку на базі науково обґрунтованих показників економічної ефективності діяльності суб'єктів господарювання;

- оптимізації процесів постачання з метою якісного та вчасного забезпечення процесу випуску продукції, максимізації виробництва і реалізації продукції за рахунок ефективного використання всіх ресурсів, складанні мережених графіків виконання окремих комплексів робіт, мінімізації витрат на транспортування та збут продукції, раціональному управлінні запасами підприємства та інших заходах оптимального управління;

- чіткому моніторингу розвитку діяльності підприємства у часі на основі автоматичних розрахунків показників ефективності, оперативному аналізі відхилень від заданого плану;

- запобіганні господарським та фінансовим ризикам, на основі застосування інтелектуального забезпечення СППР;

- здійсненні контролю і регулювання процесів розподілу та використання прибутку за статтями доходів;

- виборі прибуткових науково-дослідних проєктів, ефективної експлуатації різних підсистем підприємства (інформаційних, технічних, виробничих, організаційно-економічних та ін.) тощо.

Але слід підкреслити, що, незважаючи на широке коло управлінських проблем, які можуть бути розв'язані за допомогою СППР, не треба перебільшувати їх можливості. Ці системи не завжди можуть дати те, що необхідно менеджерам, а тим більше – замінити ОПР у процесі прийняття рішень.

**Висновки з проведеного дослідження.** У сучасній системі управління фінансово-господарською діяльністю підприємств проблеми формування розподілу та використання прибутку займають провідне місце. За допомогою впровадження СППР інформація про формування прибутку від основної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства перетворюється у систематизовану сукупність напрямів розподілення прибутку у визначених пріоритетах з метою забезпечення прибуткової діяльності підприємства, досягнення оптимального рівня ліквідності та оптимізації грошових потоків.

Забезпечення високої економічної ефективності функціонування підприємств в умовах постіндустріального інформаційного середовища, яке характеризується високим ступенем невизначеності господар-

ських ризиків, гострою конкурентною боротьбою, прискореними темпами впровадження досягнень науково-технічного прогресу та іншими конфліктними викликами, потребує змінення науково-методичного апарату управління підприємствами в цілому та їх прибутковістю зокрема. Сучасна система управління повинна постійно висвітлювати базові орієнтири підвищення економічної ефективності усіх видів діяльності підприємства, прораховувати перспективи його прибуткового функціонування, оцінювати ймовірність ризиків, що можуть виникнути при застосуванні певних управлінських дій, забезпечувати економічну безпеку, виявляти резерви, які сприяють підвищенню результативності і конкурентоспроможності бізнесу, тощо.

Ці проблеми можуть бути вирішені тільки за умови застосування в процесі управління СППР, заснованої на системному, комплексному аналізі економіки підприємства, точному і своєчасному прогнозуванні можливих напрямів розвитку, ефективному плануванні прибутковості підприємства з урахуванням етапів життєвого циклу підприємства.

Зазначимо, що розробка СППР відноситься до досить складних науково-методичних та практичних проблем. Впровадження СППР в процес управління вимагає поетапної розробки і розвитку сукупності всіх забезпечуючих її підсистем: технічної, математичної, програмної, інформаційної, організаційної. Застосування СППР в управлінні вітчизняними підприємствами обмежене певними перешкодами, до яких відносяться [14, с. 257]:

- якість техніки, організація її обслуговування та ремонту;
- інтегрування інформаційних процесів;
- навчання персоналу;
- технологічні зміни в процесах, пов'язаних з обробкою і використанням інформації на місцях;
- ціна ПК і периферійного обладнання, засобів комунікації;
- програмне забезпечення.

Однак для забезпечення високої економічної ефективності функціонування підприємств в умовах постіндустріального інформаційного середовища необхідно подолати перешкоди, які постають перед підприємствами України в процесі застосування ІТ. Стала тенденція до стрімкої інформаційної інтенсифікації у всіх сферах управління підприємствами на основі застосування ІТ відкриває широкі можливості для переходу до процесного управління, що поступово замінює управління на основі ієрархічних структур, дозволяє зробити підприємства більш гнучкими та керованими. Застосування СППР дозволяє сформувати і організувати систему бізнес-процесів підприємства, встановити раціональні взаємозв'язки між усіма елементами бізнес-системи, а також забезпечити високий ступінь керованості.

Відзначимо, що впровадження ІТ розкриває перед підприємствами, які хочуть підвищити економічну ефективність своєї роботи та зміцнити конкурентні позиції, широкі можливості.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Keen, P. G. W. and M. S. Scott Morton. Decision Support Systems: An Organizational Perspective. Reading, MA : Addison-Wesley, Inc., 1978.
2. Сергієнко І. Провісник інформаційного суспільства. Дзеркало тижня. – 6.09.2013. – № 32. – С. 11.
3. Капица С. П. Информационное развитие общества, демографическая революция и будущее человечества. – М. : Никитский клуб-Римский клуб, 2006. – 80 с.

- Колмогоров А.Н. Теория информации и теория алгоритмов. Избранные труды. – М. : Наука. 1987. – 303 с.
- Немчинов В.С. Экономическая информация. – М. : Наука, 1967. – 190 с.
- Урсул А.Д. Информация. Методологические аспекты. – М. : Наука, 1971. – 296 с.
- Бай СІ. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність : монографія. – К. : КНТЕУ, 2009. – 280 с.
- Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 196 с.
- Лепейко Т.І., Котлик А.В. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч.-практ. посібник у схемах і табл. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 80 с.
- Ситник В.Ф. Системи підтримки прийняття рішень : навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2009. – 614 с.
- Исаев Г. Н. Информационные системы в экономике : электронный учебник. Электрон. дан. – М. : Издательство «Омега-Л», 2010.
- [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.world bank.org / esa/Russian/](http://www.world bank.org / esa/Russian/).
- Денисов А.Ю., Жданов С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией. – М. : Изд. «Дело и Сервис», 2002. – 416 с.
- Кривов'язюк І.В., Кулик Ю.М. Проблеми застосування ІТ в управлінні логістичною системою підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 12(150). – С. 254-262.

УДК 338.3:621.002

**Извекова І.М.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і аудиту  
Національної металургійної академії України*

## **НАПРЯМИ ЗМЕНШЕННЯ ВИТРАТ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗДЕФЕКТНОГО ВИРОБНИЦТВА**

Стаття присвячена обґрунтуванню основних напрямів зменшення витрат машинобудівного підприємства за рахунок забезпечення бездефектного виробництва. Шляхом застосування діаграми взаємозв'язку мети й задач з її досягнення виділено три головні напрями дослідження: удосконалення системи контролю якості продукції; удосконалення методичного підходу до мотивації робітників до бездефектного виробництва на підприємствах машинобудування за рахунок відшкодування втрат від браку, визначених на підставі результатів контролю; удосконалення відповідної інформаційної бази. Реалізація досліджень за цими напрямками дозволила удосконалити організаційно-економічний механізм забезпечення бездефектного виробництва.

**Ключові слова:** організаційно-економічний механізм, витрати машинобудівного підприємства, втрати від браку, бездефектне виробництво, управлінські процедури, мотивація основного виробничого персоналу, відшкодування втрат від браку.

### **Извекова И.Н. НАПРАВЛЕНИЯ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА СЧЕТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗДЕФЕКТНОГО ПРОИЗВОДСТВА**

Статья посвящена обоснованию основных направлений снижения затрат машиностроительного предприятия за счет обеспечения бездефектного производства. Путем применения диаграммы взаимосвязи цели и задач по ее достижению выделены три главных направления исследования: совершенствование системы контроля качества продукции; совершенствование методического подхода к мотивации работников к бездефектному производству на предприятиях машиностроения за счет возмещения потерь от брака, определенных на основании результатов контроля; усовершенствование соответствующей информационной базы. Реализация исследований по этим направлениям позволила усовершенствовать организационно-экономический механизм обеспечения бездефектного производства.

**Ключевые слова:** организационно-экономический механизм, затраты машиностроительного предприятия, потери от брака, бездефектное производство, управленческие процедуры, мотивация основного производственного персонала, возмещение потерь от брака.

### **Izviekova I.M. THE WAYS TO REDUCE EXPENSES OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES BY ENSURING DEFECT-FREE PRODUCTION**

The article is devoted to justification of the main ways to reduce expenses of machine-building enterprises by ensuring defect-free production. By using the diagram of goals and objectives to achieve it is allocated three main areas of research: improvement of quality control system; improvement the motivating system for machine-building workers to manufacture a defect-free product by reimbursement of loss due to manufacturing defects, which are defined on the basis of results of quality control; improvement of the relevant information base. Implementation of research in these areas has allowed to improve organizational and economic mechanism of ensuring defect-free production.

**Keywords:** organizational and economic mechanisms, expenses of machine-building enterprises, losses due to manufacturing defects, defect-free production, managerial procedures, motivating the essential production personnel, reimbursement of loss due to manufacturing defects.

**Постановка проблеми.** У сучасних кризових економічних умовах підприємство повинно прагнути не тільки підтримки свого існування, але й стабільної діяльності, що багато в чому залежить від конкурентоспроможності продукції, яку воно випускає. Повною мірою ця проблема актуальна й для підприємств машинобудування, що є одним з провідних видів економічної діяльності України. Для машинобудівного підприємства конкурентоспроможність

продукції найбільшою мірою визначається її якістю, відсутністю браку, що виявляється у споживача, та пов'язаними з цим рекламаціями. У машинобудуванні поняття «якість продукції», «бездефектне виробництво» та «брак» тісно пов'язані: деталі та складальні одиниці, з яких збирається виріб, можуть бути тільки або придатними, або являти собою брак, оскільки придатна продукція повинна відповідати державним стандартам чи технічним умовам.

Існуюча на підприємствах машинобудування система контролю якості виробів та їх складових забезпечує персоналіфікацію відповідальності за брак, але при відшкодуванні втрат від браку основним виробничим персоналом результати цього контролю, як правило, не враховуються, що спричиняє додаткові витрати та погіршує фінансові результати роботи підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти управління якістю продукції на промислових підприємствах розглядаються в роботах таких науковців, як В.Н. Азаров [1], С.С. Волосов та З.С. Гейлер [2], А.В. Гличев [3], Ю.О. Джерелюк [4], Б.В. Іванов, М.М. Кане та В.Н. Корешков [5] та інших вчених. Питанням застосування мотиваційного механізму в умовах виробничих підприємств приділяють увагу в своїх наукових дослідженнях багато провідних вчених-економістів: Б.П. Бельгольський [6], С.Б. Довбня [7], О.Л. Єськов [8], А.М. Колот [9] та інші.

Проте на сьогодні теоретичні та науково-методичні основи забезпечення бездефектного виробництва на підприємствах машинобудування шляхом здійснення мотивації персоналу до попередження браку за результатами його операційного контролю розроблені недостатньо повно. Це визначає актуальність наукової задачі удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення бездефектного виробництва, що передбачає зменшення витрат підприємства за рахунок справедливого відшкодування втрат від браку та підвищення на цій основі дієвості системи мотивації виробничого персоналу. Вирішення зазначеної наукової задачі необхідно розпочинати з визначення основних напрямів дослідження.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в обґрунтуванні основних напрямів зменшення витрат машинобудівного підприємства за рахунок забезпечення бездефектного виробництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогодні проблема забезпечення бездефектного виробництва на підприємствах машинобудування постає досить гостро, оскільки значна частка продукції, а також деталей та складальних одиниць виготов-

ляється з певними дефектами, внаслідок чого така продукція відбраковується. Наявність цієї проблеми підтверджується даними багатьох підприємств машинобудування.

Це обумовлює необхідність проведення досліджень в напрямі зменшення витрат підприємств машинобудування за рахунок удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення бездефектного виробництва. При цьому необхідно врахувати багато факторів, між якими існують як горизонтальні, так і вертикальні зв'язки. Багатофакторний та багаторівневий ланцюг цих зв'язків, націлених на зменшення витрат підприємства за рахунок забезпечення бездефектного виробництва, може бути наданий графічно із застосуванням форми «діаграми причин і результатів» [10, с. 103], що наведено на рисунку 1.

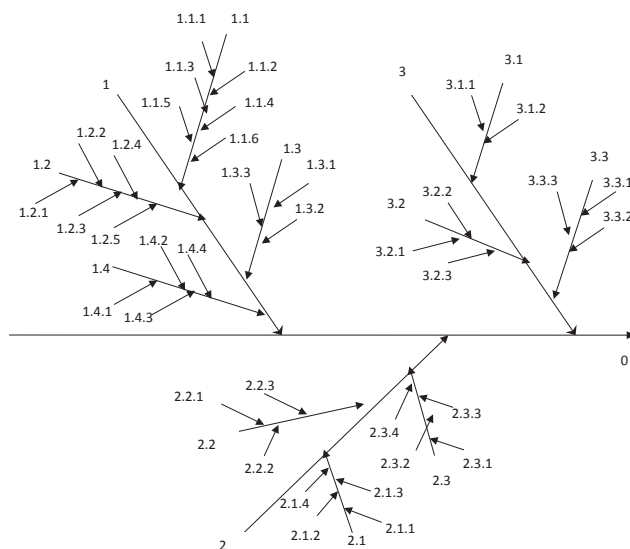
Застосування методу побудови та форми зображення «діаграми причин і результатів» дозволяє сформулювати сукупність задач, які необхідно вирішити для зниження витрат підприємства за рахунок формування зазначеного механізму. У даному дослідженні таку діаграму можна назвати діаграмою взаємозв'язку мети і задач з її досягнення.

На рисунку 1 відображено, що в якості основної мети дослідження, тобто основної гілки (нульовий рівень), обрано розвиток теоретичних положень, розробка та практична реалізація методичних підходів до зменшення витрат машинобудівного підприємства шляхом удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення бездефектного виробництва (0). При цьому виділено три головні напрями (гілки першого порядку) досягнення цієї мети: перший напрям – удосконалення системи контролю якості продукції, другий напрям – удосконалення порядку відшкодування втрат від браку в системі мотивації персоналу до бездефектного виробництва шляхом визначення цих втрат за результатами контролю якості продукції, третій напрям – удосконалення інформаційної бази зазначеного механізму забезпечення бездефектного виробництва.

Кожний напрям має свої гілки другого порядку. За першим напрямом – удосконалення системи контролю якості продукції – необхідно розглянути бездефектне виробництво як фактор зменшення витрат підприємства, а саме розглянути взаємозв'язок понять «витрати», «втрати від браку», «відшкодування втрат від браку винуватцями» (1.1.1) та розмежувати поняття «втрати від браку до відшкодування» і «втрати від браку після відшкодування» (1.1.2), дослідити сутність поняття «якість» (1.1.3), встановити взаємозв'язок категорій та факторів, до яких застосовується поняття «якість» (1.1.4), дослідити сутність понять «якість продукції», «якість праці», «дефект» та «брак» (1.1.5), уточнити та доповнити існуючу класифікацію браку (1.1.6).

Далі необхідно розробити заходи щодо посилення взаємозв'язку між функціями управління бездефектним виробництвом (1.2). Щоб вирішити цю задачу, необхідно дослідити склад та взаємозв'язок функцій управління бездефектним виробництвом (1.2.1), встановити взаємозв'язок контрольної функції з іншими функціями управління якістю та бездефектним виробництвом продукції (1.2.2), дослідити горизонти планування якості продукції (1.2.3) і обґрунтувати поняття «горизонт контролю якості продукції» (1.2.4) та види контролю за його горизонтами (1.2.5).

Третьою гілкою другого порядку першого напрямку дослідження є проведення аналізу існуючих підходів до контролю якості продукції на машино-



**Рис. 1.** Напрями зменшення витрат машинобудівного підприємства шляхом удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення бездефектного виробництва та задачі, які необхідно для цього вирішити



будівному підприємстві (1.3). Цей аналіз передбачає дослідження системи управління якістю на підприємствах машинобудування (1.3.1), аналіз організації процесу контролю якості продукції на підприємстві (1.3.2) та виявлення точок контролю при проходженні виробом усіх стадій виробничого циклу (1.3.3).

Розробка методичних засад удосконалення управлінських процедур запобігання втрат від браку на підприємствах машинобудування (1.4) є четвертою гілкою другого порядку першого напрямку, яка передбачає дослідження сутності поняття «управлінська процедура» та визначення місця управлінських процедур в структурі управлінського процесу (1.4.1), уточнення переліку основних управлінських процедур запобігання втрат від браку (1.4.2), удосконалення організації виконання цих процедур (1.4.3) та розробку пропозицій щодо кодування інформації про якість продукції, випадки браку та втрати від нього (1.4.4).

Другим напрямом дослідження є удосконалення порядку відшкодування втрат від браку в системі мотивації персоналу до бездефектного виробництва на підприємствах машинобудування шляхом визначення їх на підставі результатів контролю, що вимагає розробки заходів щодо посилення взаємозв'язку мотиваційної функції з іншими функціями управління бездефектним виробництвом (2.1). Для цього необхідно дослідити взаємозв'язок мотиваційної функції з іншими функціями управління якістю та бездефектним виробництвом продукції (2.1.1), проаналізувати наукові джерела щодо показників мотивації персоналу підприємства до забезпечення бездефектного виробництва (2.1.2), встановити зв'язок показників мотивації персоналу до бездефектного виробництва, які пропонують використовувати науковці та фахівці в практиці роботи промислових підприємств, з горизонтми контролю (2.1.3) та розробити пропозиції щодо доповнення системи показників мотивації відповідними показниками (2.1.4).

Необхідно також провести аналіз існуючих підходів до мотивації основного виробничого персоналу до бездефектного виробництва на підприємствах машинобудування (2.2), для чого доречно проаналізувати форми оплати праці основних робітників машинобудівного підприємства (2.2.1), дослідити особливості мотивації персоналу до бездефектного виробництва в практиці підприємств (2.2.2) та виявити показники, які використовуються в практиці підприємств машинобудування для мотивації персоналу до бездефектного виробництва і зменшення витрат підприємства за рахунок недопущення браку (2.2.3).

Розробка методичного підходу до удосконалення порядку відшкодування втрат від браку в системі мотивації персоналу до бездефектного виробництва на підприємствах машинобудування (2.3) є третьою гілкою другого порядку другого напрямку дослідження. Для виконання цієї задачі необхідно розробити показники мотивації персоналу до бездефектного виробництва, які базуються на результатах всіх видів контролю за його горизонтми (2.3.1), методичні підходи до визначення втрат від виправного браку (2.3.2) та від невиправного браку (2.3.3), а також розробити систему мотивації персоналу до бездефектного виробництва з використанням запропонованих показників (2.3.4). Всі ці перелічені задачі є гілками третього порядку.

Третій напрям дослідження – удосконалення інформаційної бази удосконаленого організаційно-економічного механізму забезпечення бездефектного виробництва (3), що неможливо без дослідження існуючого інформаційного забезпечення системи

контролю якості продукції та мотивації персоналу на підприємствах машинобудування (3.1), а саме дослідження інформаційних потоків контролю якості продукції (3.1.1) та аналізу інформаційних потоків з оплати праці (3.1.2).

При удосконаленні інформаційної бази сформованого організаційно-економічного механізму забезпечення бездефектного виробництва також необхідно вдосконалити інформаційне забезпечення здійснення управлінських процедур запобігання втрат від браку (3.2) шляхом розробки інформаційних потоків щодо даних про якість продукції, брак та втрати від нього (3.2.1), форми надання цих даних певним посадовим особам (3.2.2), та графіку обігу розроблених форм (3.2.3).

Доповнення інформаційної бази удосконаленої системи мотивації персоналу до бездефектного виробництва (3.3) є ще однією гілкою другого порядку вказаного напрямку дослідження та передбачає розробку інформаційної бази визначення розміру матеріальної відповідальності робітників за допущення браку при виготовленні продукції (3.3.1), доповнення інформаційної бази підприємства щодо визначення розміру матеріальної відповідальності робітників за допущення браку при виготовленні продукції (3.3.2) і вдосконалення обігу облікових документів з оплати праці робітників машинобудівного підприємства (3.3.3).

Отже, на базі застосування діаграми взаємозв'язку мети і задач з її досягнення сформульовано найбільш вагомі задачі, виявлено зв'язки між ними, що дозволило системно підійти до визначення основних напрямів зменшення витрат машинобудівного підприємства за рахунок забезпечення бездефектного виробництва, тобто до формування організаційно-економічного механізму забезпечення бездефектного виробництва.

При вирішенні задач, зображених на діаграмі взаємозв'язку мети і задач з її досягнення, необхідно рухатися від часткового до загального, тобто вирішенням задач третього порядку досягається розв'язання задач другого порядку, а вирішивши задачі другого порядку, досягаємо основної мети дослідження.

На першій гілці першого напрямку, сформульованого за допомогою методу побудови діаграми взаємозв'язку мети і задач з її досягнення, передбачено дослідження бездефектного виробництва як фактора зменшення витрат підприємства. Після цього слід дослідити взаємозв'язок функцій управління якістю та бездефектним виробництвом продукції з метою виявлення необхідності посилення їх зв'язку. Подальші дослідження пов'язані з аналізом сучасного стану організації контролю якості продукції (1.3) та мотивації основного виробничого персоналу до бездефектного виробництва на підприємствах машинобудування (2.2), а також побудови інформаційного забезпечення взаємопов'язаних систем контролю й мотивації (3.1). Останні гілки кожного з напрямів дослідження передбачають посилення взаємозв'язку контрольної та мотиваційної функції шляхом удосконалення управлінських процедур запобігання втрат від браку на підприємствах машинобудування (1.4), удосконалення порядку відшкодування втрат від браку в системі мотивації персоналу до бездефектного виробництва (2.3) та їх інформаційної бази (3.2, 3.3). Тобто, узагальнивши теоретичні аспекти організації бездефектного виробництва, які розглядаються в науковій літературі, та порівнявши це зі станом зазначених питань на підприємствах машинобудування, можна сформулювати конкретні пропозиції щодо вдосконалення системи контролю якості



**Етап 1 (Гілки 1.4, 3.2)** Розробка пропозицій щодо удосконалення управлінських процедур запобігання втрат від браку на машинобудівному підприємстві

**Крок 1.1 (Гілка 1.4.1)** Дослідження сутності поняття «управлінська процедура» та визначення місця управлінських процедур у структурі управлінського процесу

**Крок 1.2 (Гілка 1.4.2)** Уточнення переліку основних управлінських процедур запобігання втрат від браку

**Крок 1.3 (Гілки 1.4.3, 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3)** Удосконалення організації виконання управлінських процедур запобігання втрат від браку на підприємствах машинобудування

**Крок 1.4 (Гілка 1.4.4)** Розробка пропозицій щодо кодування інформації про якість продукції, випадки браку та втрати від нього

**Етап 2 (Гілка 2.3)** Розробка методичного підходу до удосконалення порядку відшкодування втрат від браку в системі мотивації персоналу до бездефектного виробництва на підприємствах машинобудування

**Крок 2.1 (Гілка 2.3.1)** Удосконалення показників мотивації персоналу до бездефектного виробництва, які базуються на результатах усіх видів контролю за його горизонтами

**Крок 2.2 (Гілки 2.3.2, 2.3.3)** Удосконалення методичних підходів до визначення втрат від виправного та невиправного браку

**Крок 2.3 (Гілка 2.3.4)** Удосконалення системи мотивації персоналу до бездефектного виробництва з використанням запропонованих показників

**Етап 3 (Гілка 3.3)** Доповнення інформаційної бази удосконаленого організаційно-економічного механізму забезпечення бездефектного виробництва

**Крок 3.1 (Гілка 3.3.1)** Розробка інформаційного забезпечення визначення розміру матеріальної відповідальності робітників за допущення браку

**Крок 3.2 (Гілка 3.3.2)** Доповнення інформаційної бази підприємства щодо визначення розміру матеріальної відповідальності робітників за допущення браку при виготовленні продукції

**Крок 3.3 (Гілка 3.3.3)** Вдосконалення обігу облікових документів з оплати праці робітників машинобудівного підприємства

**Рис. 2. Етапи реалізації пропозицій щодо удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення бездефектного виробництва на підприємствах машинобудування**

продукції та системи мотивації персоналу і посилення їх взаємозв'язку.

Підхід до реалізації пропозицій з посилення зв'язку системи контролю якості продукції та системи мотивації праці основного виробничого персоналу підприємств машинобудування до бездефектного виробництва шляхом формування організаційно-економічного механізму забезпечення бездефектного виробництва, а також розробки відповідного інформаційного забезпечення можна узагальнити у вигляді етапів, представлених на рисунку 2.

При розробці пропозицій щодо удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення бездефектного виробництва на підприємствах машинобудування треба дослідити, чи забезпечує існуюча система контролю якості продукції надання необхід-

ної інформації для мотивації персоналу до бездефектного виробництва, і якщо вона в основних аспектах задовольняє вимогам системи мотивації, то немає необхідності в її вдосконаленні.

**Висновки з проведеного дослідження.** Застосування методу побудови діаграми причин і результатів дозволило сформулювати найбільш вагомі задачі, виявити горизонтальні та вертикальні зв'язки між ними, тобто системно підійти до визначення основних напрямів проведення дослідження щодо зниження витрат машинобудівного підприємства шляхом забезпечення бездефектного виробництва.

Перспективою подальших досліджень у даному напрямку є удосконалення контролю якості продукції та порядку відшкодування основним виробничим персоналом машинобудівного підприємства втрат від браку в системі мотивації до бездефектного виробництва.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Управление качеством. Том 1. Основы обеспечения качества [под общей ред. проф. В. Н. Азарова]. – М. : МГИЭМ, 1999. – 326 с.
2. Волосов С.С. Управление качеством продукции средствами активного контроля / С.С. Волосов, З.С. Гейлер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во стандартов, 1989. – 264 с.
3. Гличев А.В. Основы управления качеством продукции / А.В. Гличев. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2001. – 424 с.
4. Джерелюк Ю.О. Управление качеством продукции та витратами на її забезпечення (на прикладі текстильних підприємств) : дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 / Ю.О. Джерелюк. – Хмельницький : Херсонський держ. технічний ун-т, 2002. – 268 с.
5. Кане М.М. Управление качеством продукции машиностроения : учебное пособие / М.М. Кане, Б.В. Иванов, В.Н. Корешков, А.И. Медведев и др. – М. : Машиностроение, 2010. – 416 с.
6. Бельгольский Б.П. Совершенствование бригадных форм организации и стимулирования труда в трубном производстве / Б.П. Бельгольский, В.А. Гордиенко, В.П. Егоров и др. – М. : Металлургия, 1989. – 105 с.
7. Довбня С.Б. Методичні основи формування стратегічно орієнтованої системи мотивації праці / С.Б. Довбня, А.О. Найдюська // Економічний вісник НГУ. – 2008. – № 1-2. – С. 118-124.
8. Єськов О.Л. Развитие механизма мотивации праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.09.01 / О.Л. Єськов. – Донецьк, 2006. – 35 с.
9. Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
10. Зингер И. С. И др. Информационное обеспечение в организационных системах управления. – М. : Наука, 1987. – 208 с.

УДК 339.94

Ільчук П.Г.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів

Національного університету «Львівська політехніка»

## ПАРАМЕТРИ СИСТЕМАТИЗАЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

У статті доведено необхідність групування підприємств за окремими параметрами систематизації, що забезпечить уточнення та підвищення достовірності результатів оцінювання взаємозв'язку фінансових результатів діяльності та рівня інтернаціоналізації підприємств. Розроблено класифікацію таких параметрів систематизації. Деталізовано характеристику окремих параметрів систематизації, що належать як до внутрішніх, так і до зовнішніх параметрів систематизації.

**Ключові слова:** інтернаціоналізація, вплив, фінансові результати, параметри систематизації, конкурентні переваги.

### Ильчук П.Г. ПАРАМЕТРЫ СИСТЕМАТИЗАЦИИ ОЦЕНИВАНИЯ ВЗАИМОСВЯЗИ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УРОВНЯ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ КОМПАНИЙ

В статье доказана необходимость группирования предприятий по отдельным параметрам систематизации, что обеспечит уточнение и повышение достоверности результатов оценки взаимосвязи финансовых результатов деятельности и уровня интернационализации предприятий. Разработана классификация таких параметров систематизации. Детализирована характеристика отдельных параметров систематизации, принадлежащих как к внутренним, так и внешним параметрам систематизации.

**Ключевые слова:** интернационализация, влияние, финансовые результаты, параметры систематизации, конкурентные преимущества.

### Ilichuk P.G. SYSTEMATIZATION PARAMETERS EVALUATION OF RELATIONSHIP FINANCIAL PERFORMANCE AND ENTERPRISES INTERNATIONALIZATION

In this article the necessity of grouping enterprises by individual systematization parameters is proved, that will provide clarification and improve the reliability of assessment results interconnection of financial performance and enterprises internationalization. The classification of such systematization parameters is developed. Description of the individual systematization parameters which belong to both internal and external parameters of systematization is detailed.

**Keywords:** internationalization, effect, financial results, systematization parameters, competitive advantages.

**Постановка проблеми.** Інтернаціоналізація підприємств під впливом глобалізаційних процесів світової економічної системи є одним з факторів економічного розвитку України. В національних економіках значного впливу як на економічні процеси на окремих ринках, так і на формування засад розвитку економіки загалом набули підприємства з високим рівнем інтернаціоналізації. Тому особливої актуальності набувають дослідження методологічних засад інтернаціоналізації, зокрема оцінювання взаємозв'язку фінансових результатів діяльності та рівня інтернаціоналізації підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження впливу інтернаціоналізації підприємств на їхні фінансові результати діяльності здійснювалися низкою вітчизняних економістів. Так, О. Л. Канищенко розроблено методику оцінювання ефекту інтернаціоналізованого підприємництва, досягнутого у результаті здійснення маркетингової підтримки міжнародних операцій, таких, наприклад, як ефективність витрат на розроблення міжнародних маркетингових програм, ефективність маркетингових процесів, загальна ефективність міжнародного маркетингу [1, с. 16].

Т. В. Гавриленко розробила методичні підходи до дослідження ефективності маркетингової діяльності українських підприємств в процесі виходу на зарубіжні ринки [2, с. 55-62], а В. С. Наумова – методику оцінювання ефективності стратегії міжнародного маркетингу підприємства [3, с. 8-13]. У праці Чі Мінъ Хо [4, с. 450-462] здійснено аналізування та переоцінку залежності між інтернаціоналізацією фірми та її ефективністю, а також доведено залежність між темпом інтернаціоналізації та ефективністю витрат U-подібної форми. Однак вищезгадані автори здійснюють оцінювання взаємозв'язку фінансових

результатів діяльності та рівня інтернаціоналізації без групування підприємств. Натомість у більшості праць закордонних авторів застосовано параметри систематизації оцінювання взаємозв'язку фінансових результатів діяльності та рівня інтернаціоналізації підприємств [5; 6; 13-17].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Важливим завданням є підвищення ефективності застосування результатів оцінювання взаємозв'язку фінансових результатів діяльності та рівня інтернаціоналізації підприємств для різних груп підприємств. Адаже застосування єдиних методик оцінювання взаємозв'язку фінансових результатів діяльності та рівня інтернаціоналізації підприємств, що належать до різних видів економічної діяльності та є абсолютно відмінними за характеристиками величини, періоду функціонування, рівня диверсифікації продукції, володіння конкурентними перевагами тощо, призводить до викривлення результатів досліджень та некоректного їх трактування. Тому необхідним є групування досліджуваних підприємств за окремими параметрами систематизації, що забезпечить уточнення та підвищення достовірності результатів оцінювання взаємозв'язку фінансових результатів діяльності та рівня інтернаціоналізації підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Основною метою дослідження є ідентифікація, обґрунтування доцільності застосування, узагальнення та класифікація параметрів систематизації оцінювання взаємозв'язку фінансових результатів діяльності та рівня інтернаціоналізації підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** У переважній більшості досліджень взаємозв'язку фінансових результатів діяльності підприємств та рівня інтернаціоналізації, виконаних закордонними економістами,

використовуються параметри систематизації з метою підтвердження значущості і статистичної достовірності цього взаємозв'язку. Такі параметри систематизації можна класифікувати на групи: 1) внутрішні параметри: загальні показники, показники конкурентних переваг, фінансові показники, показники розвитку зовнішньоекономічної діяльності; 2) зовнішні параметри: показники впливу виду економічної діяльності, умови виду економічної діяльності, макроекономічні фактори.

До групи загальних параметрів систематизації дослідження взаємозв'язку фінансових результатів діяльності підприємств та рівня інтернаціоналізації належать такі показники: величина підприємства, період функціонування, розвиток, організаційна структура, структура власності, рівень диверсифікації продукції і механізм управління підприємством.

Показник «величина підприємства» належить до найбільш часто використовуваних параметрів систематизації у дослідженнях взаємозв'язку фінансових результатів діяльності підприємств та рівня інтернаціоналізації. Цей показник можна визначити за критерієм величини виручки від реалізації продукції, критерієм величини активів, критерієм кількості працівників або критерієм капіталізації підприємства.

У більшості досліджень для визначення величини підприємства використовується критерій величини виручки від реалізації продукції. Так, величина підприємства чинить суттєвий вплив на прийняття маркетингових рішень щодо діяльності на закордонних ринках. Це пов'язано з існуючими відмінностями щодо діяльності малих і середніх підприємств у порівнянні з великими підприємствами. Такими визначальними відмінностями є: структура власності, організаційна структура, механізм управління, система формування стратегії, система ризик-менеджменту, рівень еластичності діяльності, можливість економії ресурсів (матеріальних і нематеріальних) внаслідок досягнення ефекту масштабу [5, с. 328; 6, с. 9-15].

На підставі аналізування праці [5, с. 336] можна зробити висновки, що рівень інтернаціоналізації великих підприємств є вищим, а вплив рівня інтернаціоналізації на фінансові результати їхньої діяльності є сильнішим.

Період функціонування підприємства також належить до групи загальних параметрів систематизації. На основі використання даного показника можна стверджувати, що підприємства на ранніх стадіях розвитку мають перевагу над «зрілими» підприємствами у зв'язку з: 1) можливістю застосування новітніх основних засобів, залучення високотехнологічних видів ресурсів, застосування нових технологій виробництва і вищим рівнем еластичності діяльності, що дозволяє їм легко адаптуватися до умов закордонних ринків, 2) зосередженістю управлінського персоналу (керівників) на доступних можливостях закордонного ринку, за рахунок чого існує можливість прийняти вищий рівень ризику, 3) нижчим рівнем формалізації дій [5, с. 327-328].

Показник розвитку підприємства як параметр систематизації належить до групи загальних параметрів систематизації і визначається за допомогою темпів приросту таких показників: виручка від реалізації продукції, активи або кількість працівників. Він показує вплив темпів приросту величини підприємства на формування його фінансових результатів. Більшість дослідників доводять існування наступної залежності: високі темпи зростання величини під-

приємства впродовж короткострокового періоду, як правило, супроводжуються значними інвестиціями (як в основний капітал, так і на фінансування маркетингових заходів), що, у свою чергу, зумовлює зниження фінансових результатів діяльності підприємства.

Показник організаційної структури підприємства як параметр систематизації не має однозначного підходу до визначення, на відміну від показників величини, періоду функціонування та розвитку підприємства. Він використовується у незначній кількості досліджень та визначається на основі: рівня вертикальної інтеграції, типу організаційної структури підприємства, приналежності до об'єднань підприємств, приналежності до холдингу, кількості філій (найбільш часто використовується для визначення показника організаційної структури).

Структура власності підприємства, що також належить до групи загальних параметрів систематизації, відображає відносини між управлінським персоналом і власниками підприємства. У зв'язку з тим, що вищезгаданий показник визначається по-різному (як частка найбільшого акціонера, частка інституційних інвесторів, частка управлінського персоналу, частка іноземного капіталу, форма власності), встановлення взаємозв'язку фінансових результатів діяльності підприємств та рівня інтернаціоналізації з використанням параметра систематизації структури власності є надзвичайно утрудненим.

Диверсифікація продукції є ще одним поширеним показником групи загальних параметрів систематизації. Для визначення величини даного показника використовуються такі показники: показник концентрації Герфіндала (Herfindahl), показник ентропії продукції, показник Румельта-Монтгомері (Rumelt-Montgomery) тощо.

Метод розрахунку показника концентрації Герфіндала і показника ентропії продукції для визначення диверсифікації продукції аналогічний тому, що використовується для визначення рівня інтернаціоналізації. Так, рівень диверсифікації (концентрації) продукції на основі показник Герфіндала можна визначити за формулою [7, с. 28]:

$$H_{GEO} = 1 - \sum_{j=1}^N p_j^2, \quad (1)$$

де  $H_{GEO}$  – географічний показник Герфіндала;  $p_j$  – частка конкретного закордонного ринку (країни, регіону) у виручці від реалізації продукції;  $j$  – кількість географічних ринків (регіонів, від 1 до  $N$ ).

Цей показник приймає значення від 0 до 1: 0 – високий рівень концентрації (реалізація продукції здійснюється тільки на одному географічному ринку), 1 – максимальний рівень диверсифікації діяльності підприємства в географічному вимірі.

Удосконаленим варіантом показника Герфіндала є показник географічної ентропії, який розраховується за формулою [8, с. 376-383]:

$$ENT_{GEO} = \sum_{j=1}^N p_j \ln \left( \frac{1}{p_j} \right), \quad (2)$$

де  $ENT_{GEO}$  – показник географічної ентропії;  $p_j$  – частка конкретного закордонного ринку (країни, регіону) у виручці від реалізації продукції;  $j$  – кількість географічних ринків (регіонів, від 1 до  $N$ ).

Цей показник приймає значення від 0 (діяльність тільки на внутрішньому ринку) до нескінченності (максимальний рівень диверсифікації).

На відміну від рівня інтернаціоналізації, який може визначатися як на основі величини виручки від реалізації продукції, так і на основі величини активів, кількості зайнятих працівників, кількості



закордонних філій тощо, для визначення показника диверсифікації продукції використовується виключно величина виручки від реалізації продукції.

Рівень диверсифікації продукції, розрахований за допомогою показника Румельта-Монтгомері базується на класифікації видів діяльності підприємства [9, с. 11-32; 10, с. 300-302]: 1) виключно операційна діяльність: діяльність підприємства належить виключно до одного виду економічної діяльності, частка продукції одного виду економічної діяльності у виручці від реалізації продукції (Чв) становить більше 95% (показник  $Чв > 95\%$ ); 2) домінуюча операційна діяльність: частка продукції одного виду економічної діяльності у виручці від реалізації продукції становить від 70% до 95% ( $95\% > Чв > 70\%$ ); 3) взаємопов'язана операційна діяльність: підприємство працює у декількох суміжних видах економічної діяльності, а частка продукції одного виду економічної діяльності у виручці від реалізації продукції становить менше 70%, однак сукупна частка декількох видів продукції, що належать до взаємопов'язаних видів економічної діяльності у виручці від реалізації продукції є вищою 70%; 4) не пов'язана операційна діяльність: підприємство працює у багатьох видах економічної діяльності, які не пов'язані між собою, частка продукції одного виду економічної діяльності у виручці від реалізації продукції становить менше 70%, а також сукупна частка декількох видів продукції, що належать до взаємопов'язаних видів економічної діяльності у виручці від реалізації продукції є нижчою 70%.

Наприкінці ХХ ст. у дослідженнях впливу інтернаціоналізації та диверсифікації продукції на фінансові результати діяльності підприємств, було доведено, що завдяки інтернаціоналізації досягаються вищі фінансові результати, ніж завдяки диверсифікації продукції [7, с. 25-38; 11, с. 127-149; 12, с. 711-727]. А у дослідженнях ХХІ ст. наводяться підтвердження того, що немає істотних відмінностей між інтернаціоналізацією та диверсифікацією продукції у визначенні впливу на фінансові результати підприємства [13, с. 133-155; 14, с. 87-105; 15, с. 29-46; 16, с. 27-49; 17, с. 1018-1030].

Винятком є 2 дослідження, у яких стверджується, що фінансові результати, зумовлені інтернаціоналізацією є нижчими ніж зумовлені диверсифікацією продукції [18, с. 441-454; 19, с. 69-87].

Оцінювати взаємозв'язок фінансових результатів діяльності підприємств та рівня інтернаціоналізації за допомогою параметра систематизації механізму управління підприємством, як і за допомогою параметрів систематизації організаційної структури чи структури власності підприємства, доволі складно. Однак ряд досліджень підтверджують, що підприємства з вищим рівнем частки власності управлінського персоналу характеризуються вищим рівнем інтернаціоналізації, що має позитивний вплив на взаємозв'язок фінансових результатів діяльності підприємств та рівня інтернаціоналізації.

У групі внутрішніх параметрів систематизації можна сформулювати групу показників, що характеризують різні аспекти конкурентних переваг. Конкурентна перевага може описуватися двома видами характеристик – якісними або ціновими. Розрізняють якісні конкурентні переваги двох видів: інноваційна перевага і маркетингова перевага [20, с. 150]. Інноваційна перевага, як правило, визначається як частка витрат на науково-дослідні роботи і розробки у виручці від реалізації продукції, тоді як маркетингову перевагу визначають як частку маркетинго-

вих витрат у виручці від реалізації продукції. Цінові конкурентні переваги, як правило, визначаються як частка собівартості у виручці від реалізації продукції. Такий спосіб розрахунку конкурентних переваг прийнятний з точки зору легкого доступу до даних, які необхідні для розрахунку такого показника, оскільки вони відображені у фінансовій звітності, однак такий метод розрахунку є занадто спрощеним, адже формування вищезгаданих трьох конкурентних переваг є результатом складного комплексу заходів. Таким чином, припущення, що збільшення величини витрат на науково-дослідні роботи і розробки обов'язково забезпечить формування інноваційної переваги продукції, збільшення маркетингових витрат – забезпечить формування маркетингової переваги, а невисока питома вага собівартості забезпечить формування цінової переваги, є надзвичайно спрощеним. Досі не розроблено показники, які дозволяють об'єктивно виміряти конкурентні переваги. Однак більшість проаналізованих досліджень підтверджують існування залежності між конкурентними перевагами та рівнем інтернаціоналізації, а саме: підприємства з вищими конкурентними перевагами досягають вищого рівня інтернаціоналізації. Це підтверджує, що реалізація конкурентних переваг позитивно впливає на формування взаємозв'язку фінансових результатів діяльності підприємств та рівня інтернаціоналізації.

Параметри систематизації фінансового характеру включають такі фінансові показники: показники фінансового стану підприємства, фінансові результати попередніх періодів, рівень фінансового ризику, рівень ринкового ризику і капіталомісткість. Показники фінансового стану підприємства використовуються в дослідженні взаємозв'язку фінансових результатів діяльності підприємств та рівня інтернаціоналізації через використання показників, що відображають рентабельність (прибутковість) діяльності підприємства. Як правило, використовують такі фінансові показники: рентабельність власного капіталу, співвідношення ціни акції до дивідендів на одну акцію, співвідношення ринкової вартості до балансової вартості підприємства, рентабельність продукції, рентабельність продукції і рентабельність активів.

Показники фінансових результатів попередніх періодів (років) найчастіше визначаються за допомогою показників рентабельності та відображають вплив фінансових результатів попередніх періодів (років) на фінансовий результат поточного періоду (року).

Для визначення рівня фінансового ризику використовують такі показники:

$$R_{fin} = \frac{L}{A}; \quad (3)$$

$$R_{fin} = \frac{L}{E}, \quad (4)$$

де  $R_{fin}$  – рівень фінансового ризику;  $L$  – балансова вартість зобов'язань, грн.;  $A$  – балансова вартість активів, грн;  $E$  – балансова вартість власного капіталу, грн.

Ці показники характеризують спосіб фінансування діяльності підприємства. Високий рівень співвідношення зобов'язань до активів (власного капіталу) спричиняє високий рівень залежності підприємства від кредиторів зокрема та негативного впливу факторів зовнішнього середовища загалом, за рахунок чого зростає рівень фінансового ризику діяльності підприємства. Тому можна зробити висновок щодо значної взаємозалежності між високим рівнем інтернаціо-

налізації та високим рівнем зобов'язань, залучених для фінансування діяльності на нових закордонних ринках.

Показник рівня ринкового ризику визначається за допомогою систематичного ризику. Він, як правило, характеризує рівень ризику цінних паперів підприємства з точки зору інвесторів.

Інший параметр систематизації фінансового характеру – капіталомісткість – визначається як співвідношення капіталу до витрат на оплату праці, вартості активів до виручки від реалізації продукції, вартості основних засобів до вартості активів, капітальних витрат до виручки від реалізації продукції. Показник капіталомісткості залежить від умов конкретного виду економічної діяльності, до якого належить підприємство.

Параметр систематизації, що характеризує розвиток зовнішньоекономічної діяльності, більш повно характеризує стратегію інтернаціоналізації підприємства. Показник розвитку зовнішньоекономічної діяльності по-різному визначається в аналізованих дослідженнях: рівень диверсифікації виробничої діяльності за межами країни базування, рівень диверсифікації країн, діапазон діяльності, тип стратегії входу на зарубіжні ринки, досвід ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Вплив виду економічної діяльності є одним з найчастіше використовуваних зовнішніх параметрів систематизації дослідження взаємозв'язку фінансових результатів діяльності підприємств та рівня інтернаціоналізації. Це пов'язано з тим, що в більшості досліджень аналізуються промислові види економічної діяльності. Окремі види економічної діяльності мають різний рівень взаємозв'язків із зарубіжними ринками, глобалізацією та різні конкурентні переваги країн. Це призводить до того, що вид економічної діяльності, до якого належить підприємство, впливає на його фінансові результати діяльності на закордонних ринках.

Умови, що характеризують різні види економічної діяльності, відображають ключові кількісні параметри, які впливають на ефективність діяльності підприємства певного виду економічної діяльності: темпи зростання, рівень концентрації видів діяльності у ланцюгу вартості, рентабельність, частка імпорту продукції та частка експорту продукції виду економічної діяльності, частка іноземних активів в активах виду економічної діяльності.

Параметри систематизації «макроекономічні фактори» використовуються в дослідженнях, що розглядають довгостроковий період часу або сукупність країн чи регіонів. Їх використовують з метою виокремлення різних макроекономічних умов і виявлення впливу цих умов на фінансові результати підприємств. У цих дослідженнях взаємозв'язок фінансових результатів діяльності підприємств та рівня інтернаціоналізації визначається через: рівень ВВП, темпи зростання ВВП, зміну валютних курсів, частку зовнішньої торгівлі у ВВП, ситуацію на фондовому ринку, рівень витрат на споживання та інвестиції.

**Висновки дослідження.** Параметри систематизації оцінювання взаємозв'язку фінансових результатів діяльності підприємств та рівня інтернаціоналізації доцільно класифікувати на дві основні групи: внутрішні (загальні показники, показники конкурентних переваг, фінансові показники, показники розвитку зовнішньоекономічної діяльності) та зовнішні (показники впливу виду економічної діяльності, умови виду економічної діяльності, макроекономічні фактори) параметри.

Застосування параметрів систематизації оцінювання взаємозв'язку фінансових результатів діяльності та рівня інтернаціоналізації підприємств підвищує достовірність результатів досліджень та статистичну достовірність такого взаємозв'язку. Групування підприємств за окремими критеріями, які дають змогу врахувати ключові характеристики діяльності підприємств дозволяють більш точно оцінити вплив інтернаціоналізації на фінансові результати діяльності підприємств та уникнути викривлення результатів досліджень та некоректного їх трактування. Застосування параметрів систематизації дозволить в подальшому підвищити ефективність оцінювання впливу рівня інтернаціоналізації на фінансові результати діяльності підприємств України, уточнити цілі та розширити інформаційну базу під час розроблення та формування стратегії інтернаціоналізації підприємств.

У подальших дослідженнях доцільно зосередити увагу на формуванні стратегії інтернаціоналізації підприємств на основі розроблення функціональних стратегій інтернаціоналізації (в тому числі, маркетингової), які б ґрунтувалися на параметрах систематизації оцінювання взаємозв'язку фінансових результатів діяльності та рівня інтернаціоналізації підприємств, сприяли ефективному функціонуванню підприємств як на національному, так і на закордонних ринках.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Канищенко О.Л. Методологія і практика міжнародного маркетингу в Україні: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.02 / О.Л. Канищенко; Київ: нац. ун-т ім. Т.Шевченка. – К., 2008. – 34 с.
2. Гавриленко Т.В. Методичні підходи до дослідження ефективності маркетингової діяльності українських підприємств в процесі виходу на зарубіжні ринки / Т.В. Гавриленко // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. – Рівне, 2004. – Ч. 3, вип. 4 (28). – С. 55–62.
3. Наумова В.С. Оцінка ефективності стратегії міжнародного маркетингу підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / В.С. Наумова; Київ: нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – К., 2002. – 20 с.
4. Чи-Мінг Х. Переоцінка залежності між інтернаціоналізацією фірми та показниками її ефективності / Х. Чи-Мінг, Ч. Лі-Мінг, Ч. Чи-Ю // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 11. – С. 450-462.
5. Bausch A. The effect of context-related moderators on the internationalization-performance relationship: evidence from meta-analysis / A. Bausch, M. Krist // Management international review. – 2007. – Vol. 47, Issue 3. – P. 319-347.
6. Hollensen S. Global marketing / S. Hollensen. – Edinburgh: Pearson Education, 2007. – 714 p.
7. Buhner R. Assessing international diversification of West German Corporations / R. Buhner // Strategic Management Journal. – 1987. – Vol. 8, Iss. 1. – P. 25-38.
8. Kim W.C. Developing a global diversification measure / W.C. Kim // Management science. – 1989. – Vol. 35, Iss. 3. – P. 376-383.
9. Rumelt R.P. Strategy, structure and economic performance / R.P. Rumelt. – Cambridge: Harvard university press, 1974. – 235 p.
10. Montgomery C.A. The measurement of firm diversification: some New empirical evidence / C.A. Montgomery // Academy of management journal. – 1982. – Vol.25, Iss. 2. – P. 299-307.
11. Qian G. Assessing produkt-market diversification of U. S. firms / G. Qian // Management international review. – 1997. – Vol. 37, Iss. 2. – P. 127-149.
12. Delios A. Geographic scope, produkt diversification, and the corporate performance of Japanese firms / A. Delios, P. W. Beamish // Strategic management journal. – 1999. – Vol.20, Iss. 8. – P. 711-727.
13. Pantzalis C. Does location matter? An empirical analysis of geographic scope and MNC market valuation / C. Pantzalis // Journal of international business studies. – 2001. – Volume 32, Issue 1. – P. 133-155.
14. Matrades G. Profitability, diversification and multinationality in leading German and UK firms / C. Matrades, P. Rodriguez // Inter-

- national journal of business and economics. – 2005. – Volume 4, Issue 2. – P. 87-105.
15. Hsu C.C. Internationalization and performance: The S-curve Hypothesis and product diversity effect / C.C. Hsu // *Multinational Business Review*. – 2006. – Volume 14, Issue 2. – P. 29-46.
  16. Lu J.W. SME internationalization and performance: growth vs. profitability / J.W. Lu, P.W. Beamish // *Journal of international entrepreneurship*. – 2006. – Volume 4, Issue 1. – P. 27-49.
  17. Qian G. The performance implications of intra- and inter-regional geographic diversification / G. Qian, T. Khoury, M. Peng, Z. Qian // *Strategic management journal*. – 2010. – Volume 31, issue 9. – P. 1018-1030.
  18. Mauri A.J. The impact of global integration on MNC performance: evidence of global industries / A.J. Mauri, R.B. Sambharya // *International business review*. – 2001. – Volume 10, issue 4. – P. 441-454.
  19. Pattnaik C. The impact of firm resources on the internationalization and performance relationship: a study of Indian manufacturing firms / C.A. Pattnaik, B. Elango // *Multinational business review*. – 2009. – Volume 17, issue 2. – P. 69-87.
  20. Best R.J. Market base management. Strategies for growing customer value and profitability / R.J. Best. – NJ.: Prentice-Hall, 2004. – 401 p.

УДК 338.43.005

**Ільчук О.О.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Львівської комерційної академії

**Івашків Н.Л.**  
аспірант  
Львівської державної фінансової академії

## НАСЛІДКИ ВПЛИВУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НА РОЗВИТОК АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена актуальній проблемі розвитку аграрних підприємств у кризових умовах господарювання. Досліджено чинники державного впливу на діяльність аграрних підприємств, зокрема на їх фінансовий результат на національному рівні та у Львівській області. На основі здійсненого у статті дослідження запропоновані шляхи підвищення результативності державної політики у сфері аграрного господарства.

**Ключові слова:** аграрне підприємство, рослинництво, тваринництво, державна політика впливу на аграрну діяльність, ефективність діяльності аграрних підприємств.

### **Ильчук Е.А., Ивашкин Н.Л. РЕЗУЛЬТАТЫ ВЛИЯНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ НА РАЗВИТИЕ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Статья посвящена актуальной проблеме развития аграрных предприятий в кризисных условиях хозяйствования. Исследованы факторы государственного влияния на деятельность аграрных предприятий, в частности на их финансовый результат на национальном уровне и во Львовской области. На основе проведенного в статье исследования предложены пути повышения результативности государственной политики в сфере аграрного хозяйства.

**Ключевые слова:** аграрное предприятие, растениеводство, животноводство, государственная политика воздействия на аграрную деятельность, эффективность деятельности аграрных предприятий.

### **Ilichuk O.O., Ivashkin N.L. RESULT OF THE INFLUENCE GOVERNMENT POLICY IN DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISES**

The article deals very actual problem of development the agricultural enterprises in crisis conditions. There is researching the factors of government policy, which are influence on the activity agricultural enterprises, including their financial results on a national level and in the Lviv region. On the basis of the researching where proposed the ways of increasing the effectiveness of government policy in the agricultural sector.

**Keywords:** agricultural company, crops, livestock, public policy impact on agricultural activity, efficiency of farms.

**Постановка проблеми.** Як засвідчує досвід розвинутих країн, система агробізнесу яких тривалий час формувалася під впливом державного впливу, в умовах ринкової економіки життєздатність аграрних підприємств, ефективність аграрного виробництва значною мірою зумовлені державним регулюванням. При врахуванні основних особливостей розвитку аграрного підприємництва може бути забезпечений розвиток відповідної інфраструктури, що веде за собою не лише підвищення податкових зборів в державний бюджет України, але й відносну стабільність соціальної сфери у сільській місцевості, забезпеченість сільського населення робочими місцями, а відтак і підвищення рівня економіки та добробуту населення. У зв'язку з цим важливою передумовою результативності діяльності аграрних підприємств є створені державою умови їх функціонування, що

набуває особливого значення в період загострення кризових явищ в національній економічній політиці. Тому необхідно не лише проаналізувати можливу зміну вектора державного впливу, але й оцінити наслідки впливу діючої державної політики на розвиток аграрних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями, що стосуються впливу державної політики на розвиток аграрних підприємств, як у вітчизняних дослідженнях, так і у зарубіжних приділено багато уваги, зокрема питаннями належного застосування державної політики щодо аграрного сектору займалися такі вчені: Бородіна О. М., Дем'яненко М. Я., Діброва А. Д., Замікула В. В., Зінченко Н. В., Зоря С. І., Кваша С. М., Лузан Ю. А., Самуельсон П. та інші. Коваленко Ю. О. досліджував форми і методи державної підтримки сільськогосподарських



підприємств України, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності. Вагомий внесок у дослідження проблематики взаємовідносин Україна-Європейський Союз зробили такі вчені, як В. Копійка, Н. Антонюк, Н. Мусис, Д. Дайнен, О. Краєвська, які достатню увагу приділили структурі, функціям та механізмам регулювання діяльності аграрних підприємств у країнах ЄС.

Однак ситуація, в якій постійно загострюються кризові процеси на рівні кожного окремого сектору економіки, вимагає перегляду існуючих напрямів впливу на аграрні підприємства з боку держави, переоцінку пріоритетів та зміну вектора її впливу. З іншого боку, щойно ратифікована угода про асоціацію між Україною та ЄС вносить також свої корективи в розвиток аграрного сектору економіки, що свідчить про необхідність вивчення наслідків впливу державної політики на підприємства аграрної сфери.

**Постановка завдання.** Сучасний економічний стан в країні створив чимало труднощів у всіх сферах економіки, в тому числі і в аграрному секторі. Серед основних проблем, пов'язаних з ефективним функціонуванням аграрних підприємств, є:

- відсутність сучасної системи матеріально-технічного забезпечення;
- невідповідність та несвоечасність сервісного і консультативного обслуговування підприємств аграрної сфери;
- відсутність відповідного обсягу власного капіталу;
- недостатнє кредитне забезпечення приватних фермерів та аграрних підприємств;
- невідповідність цінової політики промислової і сільськогосподарської продукції, продукції рослинництва і тваринництва;
- недостатньо сформована психологія селян до створення фермерських господарств;
- низький рівень організації кооперування фермерів, створення асоціацій;
- недосконалість правової захищеності фермерів (селян) від бюрократичного апарату держави та колективних сільськогосподарських підприємств;
- значне розшарування та невідповідність державних дотацій, субсидій та інвестицій аграрних підприємств у різних регіонах країни.

Важливим фактором впливу на зниження ефективності функціонування аграрних підприємств є недосконалий механізм державної підтримки та впливу на діяльність цих підприємств. Особливо гостро ці проблеми відчуваються у кризовий період, що зумовлює необхідність дослідження впливу державної політики на діяльність та фінансові результати аграрних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як свідчать дослідження проблематики державного впливу на розвиток аграрної сфери, до цього часу не існує уніфікованого рішення щодо покращення існуючої фінансової ситуації підприємств аграрної сфери. Це зумовлено тим, що наслідки державної політики регулювання аграрної сфери залежать не тільки від політичних та економічних чинників, але й від фактора часу, рівня забезпечення продовольчої безпеки країни, ефективності застосування різноманітних механізмів, готовності інституційної системи [4, с. 45]. На нашу думку, незважаючи на те, що ринкові закони регламентують самостійність суб'єктам господарювання, з боку держави необхідний постійний контроль для підтримання розвитку аграрного сектору як найбільш вразливої галузі економіки країни, яка знаходиться на межі виживання. Такі дії

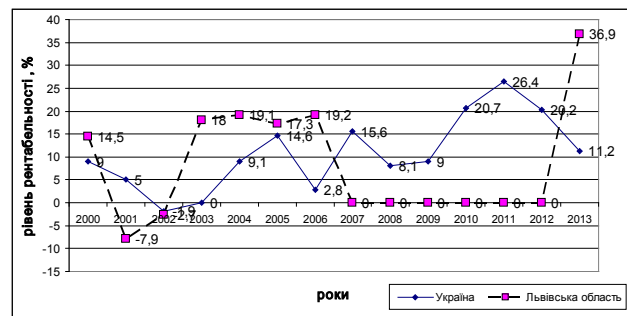
необхідні насамперед через те, що ринкове середовище є нестабільним, здатне до постійної трансформації та підпадає під вплив різної кількості чинників. Завданням державної політики регулювання повинна стати допомога аграрним підприємствам адаптуватися до умов мінливого зовнішнього середовища шляхом формування державних закупівель а також залучення інвесторів, які б забезпечили постійний поступовий розвиток даній сфері економіки.

Досліджуючи чинники, що значною мірою впливають на діяльність аграрних підприємств, слід зауважити, що в цілому вони є об'єктивними та обумовлені системними структурними змінами, що є незворотним процесом на етапі переходу економіки країни до стандартів ЄС.

До чинників, які в державній системі впливають на аграрні підприємства відіграють найбільшу роль та на ефективність їх діяльності, є наступні: макроекономічні; інституційні; структурні; бюджетні; податкові; фінансово-кредитні; ціноутворюючі; зовнішньоекономічні; екологічні; соціальні.

У випадку вдалого використання цих чинників у державному регулюванні аграрної сфери можна досягнути значного приросту доданої вартості, що, безперечно, вплине на бюджетоутворюючі процеси країни, а це, в свою чергу, виправдає та покриє витрати на державні гарантії та підтримку таких підприємств. Однак наступною проблемою в реалізації даних процесів є невчасні та не повністю продумані й впроваджені в дію нормативно-правові акти і розпорядження. Такі акти зазвичай створені на основі потреб одного або кількох суб'єктів аграрного ринку, які, як правило, є монополістами на ринку.

Так, досліджуючи основні фінансові показники діяльності підприємств аграрної сфери на прикладі України та Львівської області, можна прийти до наступних висновків.



**Рис. 1. Рентабельність (збитковість) діяльності аграрних підприємств України та Львівщини впродовж 2000-2013 рр. [4; 6]**

Як свідчать дані Держкомстату, результативність діяльності аграрних підприємств останнім часом знижується. Так, за досліджуваний період з 2000 по 2013 рр. рентабельність діяльності аграрних підприємств загалом по Україні в цілому мала тенденцію до зниження, зокрема за останні три роки на 15,2%, тобто з 26,4% у 2011 до 11,2% у 2013 році. Найбільш невдалими для підприємств цієї сфери були 2002 рік, коли збитковість їх діяльності досягла рівня 2,9%, та 2006 рік, при рівневій рентабельності 2,8%. Порівнюючи загальноукраїнські показники із показниками діяльності аграрних підприємств Львівщини, слід відзначити, що загалом значення цих показників були значно вищими. Зокрема, після подолання кризових явищ у 2001-2003 рр., коли ці підприємства характеризувалися збитковими результатами, рівень їх рен-



табельності був на рівні 18-19% та зріс у 2013 році до 36,9%. Такі позитивні зміни в діяльності підприємств аграрної сфери Львівщини порівняно із загальноукраїнськими показниками спричинені ефективною політикою державної підтримки, а також незначними впливами інвестицій в аграрний сектор.

Однак у 2014 році існують невтішні прогнози щодо погіршення ситуації щодо підтримки аграрних підприємств та надходжень інвестицій у дану сферу економіки. Так, як свідчать дані сайту Державного комітету статистики [4], протягом першого півріччя 2014 року в аграрну сферу надійшло лише 6385,5 млн грн, що менше ніж у аналогічному періоді попереднього року на 18%, та становить 7,3% від всіх інвестицій, які були надані в усі сфери економіки.

Варто підкреслити також, що, досліджуючи фінансовий результат аграрних підприємств, слід розмежувати їхню діяльність на тваринництво та рослинництво, що в силу специфічних обставин діяльності та можливості реалізації продукції також значно впливає на кінцевий результат діяльності.

Так, на загальноукраїнському рівні (рис. 2) рослинництво має більш прибутковий фінансовий результат, однак має тенденції до його зниження з 2011 до 2013 років. Щодо тваринництва, то тут до 2008 року спостерігалася значна збитковість його діяльності, і лише після 2009 року рентабельність підприємств, що здійснюють діяльність у сфері тваринництва, зростає та коливалася в межах від 5,5 (у 2009 р.) до 14% у 2012 р.

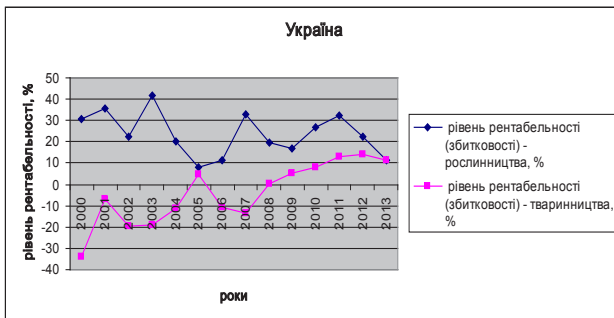


Рис. 2. Рентабельність підприємств, що зайняті рослинництвом та тваринництвом, на рівні України за 2000-2013 рр. [4]

Щодо аналогічних показників аграрних підприємств Львівщини, то зазначимо, що діяльність аграрних підприємств у сфері тваринництва можна охарактеризувати як збиткову, оскільки до 2010 року її

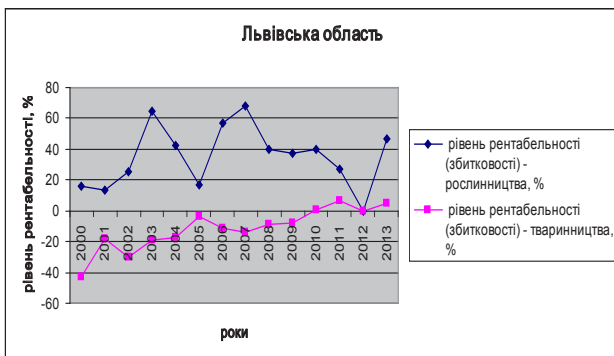


Рис. 3. Рентабельність підприємств, що зайняті рослинництвом та тваринництвом, на рівні Львівської області за 2000-2013 рр. [6]

збитковість становила в межах від 43% до 3,6%, та отримала незначного зростання у 2011 та 2013 рр., та становила 6,3 та 4,8% відповідно.

Щодо фінансових результатів рослинництва, то у Львівській області вони мають ті самі тенденції, що і на загальноукраїнському рівні, однак на відміну від нього мають тенденції до зростання у 2013 році до 46,5%, що, безперечно, є позитивним і найкращим показником за досліджувані роки (рис. 3).

Таким чином, досліджені показники свідчать, що наслідки державного впливу на розвиток аграрних підприємств як України в цілому, так і Львівської області зокрема були негативними. Ці наслідки носять, з одного боку, суперечливий характер, який обумовлений, у свою чергу, об'єктивними передумовами:

- по-перше, існує значна невідповідність кінцевих цілей державного регулювання наявним напрямкам розвитку аграрного бізнесу;
- по-друге, досить часто не враховуються інтереси окремих груп виробників і споживачів аграрної продукції;
- по-третє, висока собівартість продукції аграрного сектору економіки України та незабезпеченість вітчизняних підприємств новітніми технологіями створюють значно нижчу привабливість кінцевих видів продукції ніж у аналогів, що імпортовані з-за кордону.

Загалом, досвід державного втручання в розвиток аграрної сфери засвідчує, що масштаби і можливість регулювання пропорційні до сили державної влади. Відтак, у державному регулюванні аграрного сектора України є наявні проблеми, зумовлені відсутністю досвіду використання механізмів регулювання, які ґрунтуються на принципах добровільності і зацікавленості підприємців у розвитку даної діяльності та мотивації у стратегічній перспективі росту.

Всі ці негативні наслідки впливу державної політики на діяльність та розвиток підприємств аграрної сфери могли бути спричинені в першу чергу тим, що до цього часу державна підтримка аграрного сектору відбувалася за наступними напрямками:

- надання субсидій, дотацій та компенсацій, так звана пряма державна підтримка;
- пільгове кредитування сільськогосподарських виробників як короткострокове, так і довгострокове, що характеризується відшкодуванням різниці процентної ставки;
- забезпечення суб'єктів агропромислового комплексу машинно-тракторним парком на умовах оренди чи лізингу;
- розвиток окремих напрямів діяльності, форм господарювання;
- фінансування регіональних цільових програм розвитку виробництва сільськогосподарської продукції на безповоротній основі тощо [3].

Таким чином, незважаючи на велику кількість методів державного регулювання, реалізація таких способів не дає бажаних результатів. У зв'язку з цим вважаємо за необхідне інтегрувати в систему державного регулювання діяльності аграрних підприємств основні методи зарубіжних країн, які довели їхню результативність на практиці.

На нашу думку, мета державної підтримки має полягати не у стимулюванні конкретних видів продукції чи стимулюванні використання конкретних видів ресурсів для виробництва, а в забезпеченні загального запасу міцності аграрних підприємств для створення конкурентного середовища. При переході від субсидування виробництва до застосування прямих виплат на продукцію створюються умови для забезпечення того, щоб рішення сільськогосподарських

товаровиробників базувалися не на обсягах очікуваних субсидій, а на ринкових сигналах [1].

Не менш серйозних удосконалень потребує і робота фінансового механізму інноваційного розвитку сільських територій в контексті активізації інноваційної діяльності окремих суб'єктів господарювання через реалізацію державних інвестиційно-інноваційних проектів із залученням коштів державного та місцевих бюджетів. Важливим при цьому є забезпечення приватно-державного партнерства, за якого обидві сторони зможуть отримати дивіденди від вкладених зусиль на розвиток цих проектів.

Ще одним надзвичайно важливим заходом підтримки аграрних підприємств є визначення та контроль за конкурентними цінами в галузі. Іншими словами, слід забезпечити конкурентне середовище кожному підприємству аграрної сфери, запозичивши та впровадивши в практику господарювання в економічно розвинених країнах такі головні напрями державної політики впливу, як: регулювання цін і фермерських доходів; бюджетне фінансування; кредитування; оподаткування; стабілізація ринку сільськогосподарської продукції [3].

Крім того, як засвідчують дослідження зарубіжних країн щодо їхнього досвіду управління аграрною сферою, доцільним буде створити спеціальні органи державного регулювання сільського господарства і ринкових перетворень у ньому. У державах Східної Європи, які стали на шлях аграрних реформ значно раніше, ніж Україна, подібні інституції уже діють. Зокрема, у Польщі – Агентство сільськогосподарського ринку, в Чехії і Словаччині – Фонди ринкового стимулювання, в Угорщині – Координаційний комітет з регулювання аграрного ринку. Незважаючи на деякі відмінності, можна виділити такі головні завдання їхньої діяльності:

- інтервенційна закупівля аграрної продукції;
- інтервенційний продаж сільськогосподарської продукції і продуктів її переробки на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- субсидування експорту;
- обслуговування кредиторської заборгованості;
- аналіз сільськогосподарського ринку, збір інформації та розробка оцінок і пропозицій для уряду щодо поточної ситуації [1].

Таким чином, в кризових умовах господарювання, що склалися сьогодні в Україні, в сфері аграрного бізнесу намітилася велика кількість проблем, зумовлених негативними наслідками державного регулювання. Слабо виконуються державні програми з розвитку сільського господарства, відбувається зниження рівня прибутковості аграрних підприємств, зменшується кількість інвестицій як з боку держави,

так і з боку іноземних інвесторів. Погіршуються умови ведення діяльності, інвестиційний клімат, знижується конкурентоспроможність агропромислової продукції, старіє техніко-технологічна база тощо. Тому з метою розвитку агропромислових підприємств, галузі та країни в цілому, крім перерахованих вище напрямів, держава повинна підтримувати розвиток фермерства; сприяти в реалізації продукції у межах квот і гарантованих цін, які запроваджують органи державної влади; дотувати виробництво окремих видів продукції; підтримувати розвиток аграрного підприємництва; здійснювати антимонопольну політику; забезпечувати підготовку кадрів, підтримувати розвиток аграрної науки, соціальної інфраструктури.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, систему державного регулювання аграрної сфери в Україні, що спрямована на підвищення ефективності господарювання аграрних підприємств, повинні характеризувати всепроникаючий вплив на різні сторони процесу виробництва сільськогосподарської продукції і високий рівень підтримки внутрішніх товаровиробників. Мета регулювання – стимулювати виробництво, аграрне підприємництво та соціальну підтримку села [5].

При проведенні регулюючих заходів держава повинна створювати умови для стабільного функціонування економіки на основі забезпечення порядку, захисту приватної власності і збалансованої економічної політики. Державний вплив на економіку в ринкових умовах потрібен для підтримки безперервного економічного розвитку і проведення антикризових заходів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кваша С. М. Аграрна політика та чинники її реалізації в нинішніх умовах трансформації сільського господарства України / С. М. Кваша // Вісник СНАУ. Серія «Економіка та менеджмент», вип. 6/1. – 2010. – С. 3-11.
2. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки (на період до 2020 року) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.uaan.gov.ua/sites/default/files/strateg\\_do\\_2020r.pdf](http://www.uaan.gov.ua/sites/default/files/strateg_do_2020r.pdf).
3. Шийка Ю. Б. Організаційно-економічні особливості державної підтримки аграрного сектору економіки / Ю. Б. Шийка // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 1(3). – С. 329-336. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znptdau\\_2013\\_1\\_3\\_47.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znptdau_2013_1_3_47.pdf)
4. Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://minagro.gov.ua>.
6. База даних Головного управління статистики у Львівській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://database.ukrcensus.gov.ua/statbank\\_lviv/Dialog](http://database.ukrcensus.gov.ua/statbank_lviv/Dialog).

УДК 339.138

Калініченко Л.Л.

доктор економічних наук,  
професор кафедри фінансів

Української державної академії залізничного транспорту

## СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню ролі стратегічного маркетингу у процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Визначено, що сьогодні стратегічний маркетинг – це насамперед орієнтація на потреби споживачів. Визначена дуалістична роль стратегічного маркетингу в організації.

**Ключові слова:** стратегічний маркетинг, конкурентні переваги, споживач, потреба, управління.

### Калініченко Л.Л. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Стаття посвящена теоретическому обоснованию роли стратегического маркетинга в процессе обеспечения конкурентоспособности предприятий. Определено, что сегодня стратегический маркетинг – это прежде всего ориентация на потребности потребителей. Определена дуалистическая роль стратегического маркетинга в организации.

**Ключевые слова:** стратегический маркетинг, конкурентные преимущества, потребитель, потребность, управление.

### Kalinichenko L.L. STRATEGIC MARKETING AS A FACTOR OF COMPETITIVE COMPANIES

The article is devoted to the theoretical justification of the role of strategic marketing in the process of ensuring the competitiveness of enterprises. Determined that today a strategic marketing – is, above all, focus on the needs of consumers. Defined dualistic role of strategic marketing in the organization.

**Keywords:** strategic marketing, competitive advantage, consumer, demand, management.

**Постановка проблеми.** Маркетинг сьогодні є філософією бізнесу і дозволяє сучасним компаніям передбачати бажання споживачів і задовольняти їхні потреби. Використання маркетингових технологій є не просто організацією та управлінням компанією, але і дозволяє привнести творчий підхід до процесу управління. В умовах посиленої конкуренції на ринку успіх компанії визначається ефективністю маркетингу і маркетингових програм. Знання актуальних інструментів маркетингу та вміння застосовувати їх на практиці дає конкурентну перевагу компаніям, допомагає досягати успіху на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам організації стратегічної маркетингової діяльності на підприємствах та формулювання теоретико-методичних підходів до визначення напрямів їх стратегічного розвитку приділяли увагу велика кількість науковців: Л. Даченок, Д. Дей, М. Дмитрук, Т. Зайчук, Н. Куденко, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мартиненко, Р. Фатхутдинов та ін. Однак питанням використання стратегічного маркетингу для підвищення конкурентоспроможності підприємства приділено недостатньо уваги.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає у теоретичному обґрунтуванні ролі стратегічного маркетингу у процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Маркетинг не є засобом створення товару. Товари проєктуються на стадії НДДКР, матеріалізуються в сфері виробництва з використанням засобів виробництва, технологічних процесів, методів інноваційного та виробничого менеджменту. До НДДКР проводяться роботи зі стратегічного маркетингу: стратегічна сегментація ринку, розробка нормативів конкурентоспроможності та стратегії фірми. Далі за стадіями життєвого циклу товару (продукції) перелічені роботи виконуються із застосуванням концепції маркетингу. А на останніх етапах виробничого процесу

починається виконання функцій тактичного маркетингу: тактична сегментація ринку, реклама, організація просування та реалізації товару, його сервісного обслуговування.

В умовах жорсткої локальної та глобальної конкурентної боротьби за гроші покупця та за місце на ринку головним є підвищення якості стратегічного маркетингу як стратегічного планування на основі прогнозування інфраструктури ринку. «Економія» на стадії стратегічного маркетингу за рахунок застосування спрощених методів аналізу, прогнозування та економічного обґрунтування майбутніх напрямків розвитку систем на наступних стадіях їх життєвого циклу призводить до втрат, які в багато разів перевищують раніше заощаджену суму. Тому для організацій, що випускають масові або складні товари, економія на стратегічному маркетингу призведе в кінцевому підсумку до їх краху.

Таким чином, стратегічний маркетинг слід розглядати у трьох аспектах:

- 1) концептуально – як орієнтація будь-якої діяльності на споживача;
- 2) у просторі – як перша стадія життєвого циклу об'єктів;
- 3) в часі – як перша загальна функція управління державними, підприємницькими та іншими структурами, технічними системами.

Стратегічний маркетинг виник внаслідок органічного поєднання методів маркетингового менеджменту та стратегічного управління. В умовах сучасності стратегічний маркетинг – це самостійний напрям у маркетинговій науці, для якого властиві своя суть, мета, об'єкт та предмет дослідження, суб'єкти, функції та методи. Розкриваючи суть стратегічного маркетингу, необхідно відзначити те, що в економічній літературі не існує єдиного визначення поняття «стратегічний маркетинг».

Стратегічний маркетинг як постійний і систематичний аналіз потреб ринку, що сприяє розробці ефективних товарів, які призначені для конкретних

груп споживачів і володіють особливими властивостями, які відрізняють їх від товарів-конкурентів і, отже, забезпечують виробнику стійку конкурентну перевагу, розглядає Ж-Ж. Ламбен [4].

Фатхудинов Р.А. вважає, що стратегічний маркетинг – це діяльність по розробці нормативів конкурентоздатності організації і товарів, що нею виробляються на основі досліджень стратегічних потреб, цінностей, товарів і ринків. Стратегічний маркетинг є першою стадією життєвих циклів об'єктів (соціально-економічних, виробничих, технічних, технологічних та інших систем) і першою загальною функцією управління (менеджменту) [6].

Американський вчений Джордж Дей вважає, що «стратегічна маркетингова діяльність базується на основних чотирьох виборах (AAAA (arena, advantage, access, activities)). Arena (арена) – це та сфера, яку бізнес визначає для своєї діяльності, ті сегменти ринку, на яких він буде обслуговувати споживачів. Advantage (перевага) – це найбільш висока цінність для споживача, яка є лакмусовим папером для перевірки конкурентоздатності організації. Access (доступ) – це вихід на потрібний ринок через відповідні канали дистрибуції та комунікацій. Activities (діяльність) – це асортимент та масштаби, тобто що саме та скільки бізнес буде пропонувати ринку» [2].

Дмитрук М.М. стверджує, що стратегічний маркетинг – це інтелектуальний вид діяльності з вивчення, маркетингового аналізу та прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою участі у визначенні місії та цілей підприємства, розробці стратегії його розвитку та формуванні сприятливих передумов ефективно її реалізації, що забезпечило б підприємству досягнення конкурентних переваг. На думку вченого, предметом стратегічного маркетингу є участь маркетингу в системі стратегічного управління підприємства, у тому числі [7]:

- маркетинговий аналіз та прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

- участь у визначенні його місії та цілей;

- вибір та обґрунтування загальнофірмової стратегії;

- участь в управлінні портфелем бізнесу;

- сегментація ринку;

- позиціонування;

- розробка стратегії маркетингу;

- розробка програми тактичного маркетингу та ін.

Роль стратегічного маркетингу в функціонуванні економічної системи суспільства в цілому та окремо-го підприємства вивчено Т. О. Зайчук [12].

У рамках концепції стратегічного маркетингу зараз розвивається зовсім новий напрямок в теорії поведінки споживачів, з урахуванням не тільки демографічних і економічних, а й психологічних факторів мотивації поведінки. Споживач став розглядатися як суб'єкт, який самостійно приймає стратегічні рішення в організації споживчої діяльності. Тому сьогодні стратегічний маркетинг – це насамперед орієнтація на потреби споживачів. Роль, яку він відіграє в управлінському процесі, полягає у спостереженні за еволюцією заданого ринку та пошуку потенціальних ринків або їх сегментів. Стратегічний маркетинг спрямовує діяльність організації на привабливі економічні можливості, зокрема такі можливості, які є адаптованими до її сильних сторін, та здатні забезпечити потенціал для її зростання заснований на задоволенні потреб споживачів. У спрощеному вигляді

основна філософія стратегічного маркетингу полягає у тому, щоб мотивувати організацію виробляти саме ті продукти, які потребує споживач, а не намагатися продати ті, які вдалося виробити.

Стратегічний маркетинг відіграє дуалістичну роль в організації. З одного боку, він є механізмом управління розвитком продуктового портфеля, з іншого – формування й розвитку конкурентоздатності самої організації. Він є основою маркетингових процесів організації, і, на відміну від тактичного та оперативного маркетингу, розпочинає вплив у момент замислу майбутнього товару й супроводжує його протягом всього життєвого циклу. Якщо розглядати стратегічний маркетинг як стадію життєвого циклу продукту, він відображає просторовий аспект процесу, в той же час як управлінської функції – часовий. Інтенсивність стратегічного маркетингового втручання у розвиток продукту є різною, отже, й різні завдання у межах даних стратегічних процесів будуть виконуватися. Стосовно конкурентоздатності самої організації, його зміст полягає у тому, щоб встановити, яку перевагу (переваги) може отримати організація, запровадити механізм досягнення, накопичування й захисту зазначених конкурентних переваг.

Застосовуючи системний підхід, суб'єкт управління при організації стратегічного маркетингу повинен забезпечувати високу якість виходу даної системи (за умови високої якості її входу), який одночасно є входом іншої системи – споживача. Одним з компонентів (функцій) такої системи є нормативи конкурентоспроможності перспективного товару, який буде розроблятися в майбутньому науково-дослідною організацією (НДО) і конструкторським бюро (КБ). Ці нормативи є виходом системи відділу маркетингу і одночасно входом системи НДО, забезпечує наукове підтвердження технічних рішень або можливості досягнення нормативів конкурентоспроможності об'єкту. Вихід системи НДО є входом системи КБ. Якщо кожна система (підсистема) буде дотримуватися концепції маркетингу по орієнтації будь-якої діяльності на споживача, то якість їх виходу буде високою і, відповідно, буде високою якість виходу глобальної системи. Для реалізації цієї концепції необхідно спочатку аналізувати якість і взаємозв'язку з зовнішнім середовищем (і, по можливості, покращувати ці зв'язки), аналізувати та вживати заходи щодо забезпечення високої якості «входу» і тільки потім підвищувати якість процесу в самій системі.

Однією з функцій стратегічного маркетингу на першій стадії життєвого циклу товару є формування політики цін фірми. В умовах ринкових відносин ціни мають величезне значення. Саме ціни визначають структуру виробництва, мають вирішальний вплив на рух матеріальних потоків, розподіл товарної маси, рівень добробуту населення. Правильна методика встановлення ціни, розумна цінова стратегія складають необхідні компоненти успішної діяльності будь-якого підприємства. Тобто стратегічний маркетинг безпосередньо впливає на один з найважливіших факторів конкурентоспроможності – ціну.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити висновок щодо перспективності застосування принципів та методів стратегічного маркетингу в діяльності вітчизняних підприємств. Призначення стратегічного маркетингу полягає у взаємоузгодженні маркетингових цілей із можливостями підприємства, вимогами споживачів, використанні слабких позицій конкурентів і власних конкурентних переваг.



**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Даченок Л. А. Маркетинг : учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум, учебная программа / Л. А. Даченок. – Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2005. – 300 с.
2. Дей Д. Стратегический маркетинг / Д. Дей. – М. : Эксмо, 2003. – 640 с.
3. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.
4. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен ; пер. с французского. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
5. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
6. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
7. Дмитрук М. М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка рівня імплементації в діяльності вітчизняних підприємств / М.М. Дмитрук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua>.
8. Зайчук Т.О. Стратегічний маркетинг як концепція післякризового управління підприємствами / Т.О. Зайчук // Формування ринкової економіки. – 2012. – № 27. – С. 134-147.

УДК 339.138:[005.591.43:338.465/.467]:663.81.013

**Килинчук О.Є.***аспірант кафедри менеджменту і логістики  
Одеської національної академії харчових технологій***ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО АУТСОРСИНГУ  
НА ПІДПРИЄМСТВАХ З ВИРОБНИЦТВА СОКОВОЇ ПРОДУКЦІЇ**

Стаття присвячена використанню маркетингового аутсорсингу на підприємствах з виробництва сокової продукції. У статті виявлено основні поняття аутсорсингу. Виявлено основних гравців на ринку сокової продукції. Проведено аналіз маркетингового аутсорсингу на ринку з виробництва сокової продукції. Проведено аналіз основних підприємств-аутсорсерів і їх основних замовників.

**Ключові слова:** маркетинговий аутсорсинг, підприємства-аутсорсери, рекламний ринок, маркетинговий консалтинг, організація BTL, реклама, маркетингові дослідження.

**Килинчук О.Е. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО АУТСОРСИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПО ПРОИЗВОДСТВУ СОКОВОЙ ПРОДУКЦИИ**

Статья посвящена использованию маркетингового аутсорсинга на предприятиях по производству соковой продукции. В статье выявлены основные понятия аутсорсинга. Выявлены основные игроки на рынке соковой продукции. Проведен анализ маркетингового аутсорсинга на рынке по производству соковой продукции. Проведен анализ основных предприятий-аутсорсеров и их основных заказчиков.

**Ключевые слова:** маркетинговый аутсорсинг, предприятия-аутсорсеры, рекламный рынок, маркетинговый консалтинг, организация BTL, реклама, маркетинговые исследования.

**Kylynychuk O.E. USING MARKETING OUTSOURCING PRODUCTION OF JUICE PRODUCTS**

The article is devoted to the use of marketing outsourcing in production of juice products. The paper identifies the main concept of outsourcing. The basic players in the juice market. The analysis of marketing outsourcing in the market for the production of juice products. Analysis of major companies-outsourcers and their main customers.

**Keywords:** marketing outsourcing, company-outsourcer, advertising market, marketing consulting, organizing BTL, advertising, market research.

**Постановка проблеми.** Висока конкуренція на ринку сокової продукції обумовлює пошуки нових рішень у просуванні продукції на підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема визначення поняття та економічної сутності аутсорсингу знайшла своє відображення в роботах зарубіжних вчених, таких як Ж. Бравар, М. Доннеллан, К. Ендрейд, Г. Кассіді, С. Клементс, Дж. Крос, Р. Морган, Б. П'ячо, Т. Фрідман, Дж. Хейвуд, Р. Чапмен. Необхідно відзначити внесок у розвиток концепції аутсорсингу і українських вчених економістів: Л. Лігоненко, В. Семесько, Ю. Фролова.

**Постановка завдання.** На основі викладеного матеріалу можна сформулювати необхідність впровадження маркетингового аутсорсингу на підприємства з виробництва сокової продукції та необхідність розробки алгоритму впровадження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сфера маркетингу охоплює усі сторони сучасної економіки

всіх країн незалежно від рівня економічного розвитку, і навіть будь-який етап діяльності підприємства має прямий чи непрямої зв'язок його з маркетинговою діяльністю. Економіка впритул підвела підприємства до усвідомлення проблеми необхідності практичного застосування маркетингових принципів у своїй повсякденній діяльності. Проте для цього потрібні підготовлені фахівці, а також певні зусилля щодо створення управлінських структури, у завдання яких входять планування, організація та контроль маркетингової діяльності для підприємства. Саме всебічне вивчення попиту, потреб та його облік з метою правильної орієнтації виробництва і становлять головне призначення маркетингової діяльності у системи управління процесом виробництва.

Основна ідея маркетингового підходу в управлінні полягає у тому, що довгострокове успішне функціонування підприємства на ринку сокової продукції визначається його здатністю задовольняти потре-

би споживачів. Підприємство та управління маркетинговою діяльністю мають сприяти цьому процесу шляхом об'єктивного і своєчасного виявлення потреб споживачів, а також розробки конкурентоспроможних пропозицій, які забезпечують їх задоволення [5].

В Україні діє 78 підприємств – виробників сокової та соковмісної продукції. 6 з них займаються виготовленням сокової продукції дитячого харчування, 2 – виготовленням концентрованих соків, 1 – сухих фруктових концентратів, 69 – сокової продукції загального призначення.

Найбільша частка ринку (49%) належить ТОВ «Сандора». ТОВ СЗП «Вітмарк Україна» займає 25%. 23,1% – ЗАТ «Ерлан» [1].

Маркетингова діяльність у рамках маркетингового підходу до управління підприємством є надзвичайно важливою і принциповою складовою управління та діяльності підприємства в цілому для забезпечення його довгострокового успіху і стійкого прибутку. Водночас роль маркетингу в створенні цінності конкретної ринкової пропозиції підприємства не слід перебільшувати, абсолютизувати, так як вона не є ключовою компетенцією [2].

Застосування інноваційних управлінських технологій призвело до появи нового терміну «аутсорсинг».

Для більш глибокого розкриття поняття «аутсорсинг» проведено критичний огляд наукових робіт. Термін «аутсорсинг» («outsourcing») походить від англійського «outside resource using» – використання зовнішніх ресурсів. Введення цього терміна в теорію менеджменту Б. Анікін і деякі інші вчені пов'язують з використанням ресурсів зовнішніх підприємств або провайдерів в галузі інформаційних технологій. Під аутсорсингом розуміють передачу неосновних функцій підприємства зовнішнім виконавцям [3].

Аутсорсинг звільняє підприємство від виконання завдань, для яких необхідно створювати власні внутрішні підрозділи. Тому інша група вчених аутсорсинг розглядає як сучасну модель підприємництва, яка забезпечує додаткові конкурентні переваги. Головним джерелом цих переваг є використання матеріальних і нематеріальних ресурсів інших підприємств для досягнення успіху на ринку сокової продукції. Автор згоден з думкою, що аутсорсинг є стратегією управління підприємством, а не простий вид партнерських відносин, оскільки передбачає певну реструктуризацію внутрішньокорпоративних процесів і зовнішніх відносин підприємства. Грунтуючись на проаналізованих положеннях, зроблено висновок, що у науковій літературі наведено принципово різні визначення аутсорсингу. Як відзначають Р. Чампі і К. Ендрейд, цей термін використовується для визначення різних напрямів ділової активності. Більшість вчених розкривають значення аутсорсингу частково, описуючи окремі аспекти, пов'язані з аутсорсинговою діяльністю. Узагальнюючи існуючі погляди вчених на проблеми аутсорсингу, доцільно визначити сутність аутсорсингу як :

- передачу непрофільних функцій стороннім підприємствам;
- засоби взаємодії між господарськими суб'єктами;
- стратегії управління підприємством.

Аутсорсингові компанії дають такі визначення маркетингового аутсорсингу:

Маркетинговий аутсорсинг – це виконання всіх або частини функцій маркетингу фахівцями іншого підприємства. Маркетинговий аутсорсинг – це передача функцій маркетингу підприємства, що спеціалізуються в даній області. Проаналізувавши існуючі

визначення маркетингового аутсорсингу, автор пропонує таке визначення поняття маркетингового аутсорсингу для підприємств з виробництва сокової продукції: аутсорсинг маркетингу на підприємствах з виробництва соків – це передача функцій маркетингу, в тому числі маркетингові дослідження ринку соків і споживчих переваг, формування товарної та цінової політики, планування та організація процесу просування сокової продукції спеціалізованим у цій галузі стороннім організаціям.

У даному дослідженні ми розглядаємо можливість передачі на аутсорсинг функції, пов'язані з останнім елементом комплексу маркетингу – просування. На основі проведеного дослідження ринку маркетингового аутсорсингу [4] України автором була запропонована наступна сегментація ринку маркетингових послуг:

- маркетингові дослідження;
- маркетинговий консалтинг;
- організація BTL;
- рекламні послуги;
- маркетинговий аутсорсинг повного циклу.

Нижче наведено характеристики виокремлених автором сегментів.

1. Маркетингові дослідження. На даний момент в Україні 77 діючих дослідницьких агентств. Близько 30% фірм знаходяться в Києві. За даними дослідницької компанії «Міжнародна Маркетингова Група України» ринок маркетингових досліджень в 2013 році зріс на 4% і склав приблизно 15,23 млн дол. [6].

2. Маркетинговий консалтинг як сегмент консультативних послуг динамічно розвивається. Варто відмітити, що за останні 5 років він зріс у 5 разів. На 2013 рік в Україні діє понад 300 консалтингових агентств по маркетингу. Найбільш популярний консалтинг з питань брендингу підприємства, а також з розробки стратегій і позиціонування товару на ринку [7].

3. Організація BTL – (Below the line – під рискою) – комплекс маркетингових комунікацій, що відрізняються від прямої реклами ATL (Above the Line) рівнем впливу на споживачів і вибором засобів впливу на цільову аудиторію. Включає в себе стимулювання збуту, мерчандайзинг, POS- матеріали (абр. від англ. Point of sale – місце продажу), директ мейл (від англ. Direct mail – прями поштові розсилки), виставки тощо [8].

4. Рекламні послуги.

Оцінюючи комплексно ситуацію на рекламному ринку, ми бачимо зростання бюджетів, яке відбувалося у січні-лютому 2014 р., але у березні воно зменшилося у зв'язку з подіями в Україні. Загалом, перший квартал не показав різких змін – падіння обсягів реклами на ТВ, в пресі та зовнішній рекламі сталося в діапазоні 1-3%.

Рекламні бюджети залежать від продажів. У кризу зазвичай падає попит на товари через зменшення купівельної спроможності рядового споживача. Так, споживчу інфляцію зараз оцінюють в 15% [9].

5. Маркетинговий аутсорсинг повного циклу. Включає в себе всі перераховані вище види діяльності у комплексі. Маркетингові підходи взаємодіють між собою та працюють в одному напрямі для досягнення цілі [власна розробка].

Просування товару є невід'ємною частиною політики маркетингу. Існує багато заходів просування товару і спостерігається тенденція до переорієнтації з відносно «дорогих» заходів стимулювання збуту на менш «капіталомісткі». Як наслідок, з середньорічних рекламних акцій акцент переносять на аналіз ринкової ситуації і комплексний підхід до просування про-

дукції. Кожне підприємство повинно вибрати свій варіант виходу на ринок сокової продукції.

Головною метою процесу просування є стимулювання, а отже, поліпшення попиту. До засобів розповсюдження інформації відносяться: преса (газети, журнали, каталоги, прейскуранти, довідники тощо), ефірне, супутникове і кабельне телебачення, радіомовлення, ілюстровані образотворчі засоби, афіші, плакати, календарі, аудіо та відеозаписи, комп'ютерні програми, світлові табло та інше майно юридичних і фізичних осіб.

Реклама починає відігравати значну естетичну роль, поступово перетворюючись на одну з форм мистецтва. Досить сказати, що в тій чи іншій формі до рекламного творчості в різні епохи виявилися причетні А. Дюрер, Д. Дефо, А. Тулуз-Лотрек, Е. Ремарк, В. Маяковський, А. Хічкок, Н. Пиросманішвілі, Ж. Сименон, Д. Лелюш.

Провівши аналіз ринку маркетингового аутсорсингу, ми виділили основні підприємства-аутсорсери України за сегментами маркетингових послуг. У таблиці 1 наведені підприємства-аутсорсери та їх ключові замовники.

Таблиця 1

**Ключові підприємства-аутсорсери і основні замовники**

Основні аутсорсери	Місто	Основні замовники
<b>Маркетингові дослідження</b>		
ADV Energy	Київ	МТС, Буковель, ДЦ, УкрЗолото.
Студія «Свой стиль»	Дніпропетровськ	Мир окон, Tizam, Mison, Trazart, Новита.
<b>Маркетинговий консалтинг</b>		
«Калейдоскоп»	Харків	Фирма Спаеро, in vino, Таско-Україна, Папrika, Компанія Баварія Моторс.
RULER advertising	Донецьк	Здравица, Best clean, Банкор.
<b>Організація BTL</b>		
Нова Реклама	Київ	Шоколад, VAB Банк, Nike, Adidas, Subaru, Beer Bar, Dominos pizza, Стейк хаус.
Рост Груп	Київ	Life, Henkel, Nestle, Roshe, Brocard, Canon, Hipp, Фуршет, Comfy, Lego.
<b>Рекламні послуги</b>		
V.I.T.A. Advertising	Київ	Toyota, ТМ бахчисарай вино, T-2 TV, Київстар, miller brands ukraine пиво, Lemo, золотая бочка, лото забава, SANDORA, мобилочка
РА «Galla Group Ukraine»	Київ	Pierre Cardin, Calvin Klein, Zepter, Союз Виктан, Велика Кишеня, Medoff.
<b>Аутсорсинг повного циклу</b>		
Маркетингова група НАШИ	Харків	ТМ Продукт, Реал банк, Компанія RWA, Ресторан AL Cuisine, Ресторан Familia.
«СМАРТ КВИН»	Київ	ТРЦ PLAZMA, Санта-Україна, Козьярна Карта, Інтер, iNeXT HD.

Джерело: власне дослідження

Провівши аналіз маркетингового підприємства «V.I.T.A. Advertising», клієнтом якого є ТМ «Сандора», ми з'ясували, як створюється рекламна компанія і який штат співробітників працює над її створенням. Ідея реклами була розроблена «V.I.T.A. Advertising», концепцією ТВ-ролика була заснована на серії food-планів, що демонструють різноманітність рослинних компонентів у лінійці продукту і підкреслюють його натуральність і унікальність. Для втілення задуму телероботи був запрошений британський режисер зі світовим ім'ям Девід Уїнн – Джонс (David Wynn – Jones), який вже створив раніше декілька ТВ-роликів для компанії «Сандора». У ролі food-стиліста виступив Тоні Фіорі (Румунія). Відеоролик був знятий у співпраці з продакшн-студією PSB films. Макети для зйомки створила київська студія спецефектів «Студіопро». Постпродакшн здійснила студія «Синнамон». Зйомки проходили в Києві з використанням суперсучасного знімального обладнання, аналогів якому немає в Україні, зокрема цифрової відеокамери зі швидкістю зйомки 1000 кадрів на секунду. У процесі були використані десятки кілограмів фруктів, для подачі яких в кадр був виготовлений спеціальний конвеєр.

Процес вибору комплексу просування товару складається з етапів: визначення цілей просування залежать від маркетингових цілей і загальнофірмових цілей, оцінювання факторів, що впливають на комплекс просування, розробка стратегії просування і вибір форм звернення (комунікаційний мікс), складання та розподіл бюджету просування.

Комплекс просування товару, або комунікаційний мікс – поєднання основних (реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, персональний продаж, прямий маркетинг) і синтетичних засобів маркетингових комунікацій (виставки, спонсорство, брендинг) для рекламних і маркетингових цілей, передача яких на аутсорсинг дозволяє позбутися ризиків і підвищує ефективність процесу [10].

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище матеріалу можна зробити наступні висновки. Конкуренція між підприємствами з виробництва сокової продукції обумовлює пошуки інноваційних рішень у просуванні продукції. Проаналізувавши стан ринку маркетингового аутсорсингу та основних гравців, ми запропонували сегментацію ринку маркетингового аутсорсингу. Виявили, що при передачі на аутсорсинг маркетингових комунікацій підприємство отримує професійні послуги, пов'язані з розробкою і реалізацією комплексу маркетингу.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Огляд виробництва плодоовочевих консервів в Україні // Агрогляд: овочі та фрукти. – 2006. – № 31. – С. 12-16.
2. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: Теория, практика и методология / Е. П. Голубков. – М.: Финпресс, 1998.
3. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.Л. Бравар, Р. Морган; Пер. с англ. В. Денисов, – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – XXVIII, 251 с.
4. Килинчук О.Е. Анализ рынка маркетингового аутсорсинга Украины / Килинчук О.Е. // Новый университет. – № 5-6. – Россия, 2014.
5. Липчук В. В. Маркетинг: навч. пос. / В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль, Я. С. Янишин. – Львів: «Магнолія 2006», 2012. – 456 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://blogs.korrespondent.net>.
6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.slideshare.net/>.
7. Слупский С. Event-рынок Украины: взгляд в будущее // Маркетинг и реклама. – 2008. – № 10. – С. 30-33.
8. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://business.bazaza.net/203230/>.
9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sites.google.com>.

УДК 332

Кіпоро І.М.

старший викладач кафедри економіки

та управління персоналом

Кіровоградського інституту

Міжрегіональної Академії управління персоналом

## УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Досліджено сутність і специфіку державного регулювання інвестиційно-інноваційного забезпечення розвитку аграрного сектора економіки. Розглянуто роль інвестицій та інновацій у забезпеченні формування аграрними виробниками своїх конкурентних переваг. Обґрунтовано перспективи розвитку АПК на інноваційній основі.

**Ключові слова:** аграрний сектор, інвестиція, інновація, державне регулювання інвестиційно-інноваційної діяльності.

### Кипоро И.Н. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ ИНВЕСТИЦИОННО-ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Исследована сущность и специфика государственного регулирования инвестиционно-инновационного обеспечения развития аграрного сектора экономики. Рассмотрена роль инвестиции и инновации в обеспечении формирования аграрными производителями своих конкурентных преимуществ. Обоснованы перспективы развития АПК на инновационной основе.

**Ключевые слова:** аграрный сектор, инвестиция, инновация, государственное регулирование инвестиционно-инновационной деятельности.

### Kiporo I.M. IMPROVING PUBLIC SUPPORT OF INVESTMENT AND INNOVATION ACTIVITY IN AGRICULTURE

The essence and the specific features of state regulation of the investment and innovation ensuring of the economy's agrarian sector development are researched. The article focuses on the investment and innovation's role in ensuring of the forming by agrarian producers' their competitive advantages. Proved prospects of agricultural development on the basis of innovation.

**Keywords:** agrarian sector, investment, innovation, investment and innovation activity state regulation.

**Постановка проблеми.** Ринкові умови висувають до вітчизняних товаровиробників досить жорсткі вимоги, які спонукають їх до впровадження інноваційних моделей розвитку організацій. Також у конкурентній боротьбі на ринку першочергового значення набувають нецінові фактори, з яких найважливішими є якість товару, його новизна, наукоємність та інтелектоємність виробів. Це вимагає впровадження інновацій в діяльність господарюючих суб'єктів усіх галузей економіки. Тому розвиток аграрних підприємств зумовлюється ефективним управлінням змінами й інноваціями та постійним пристосуванням до них своєї стратегії, технології та структури управління, що є основними факторами їх успіху. Саме це і зумовило вибір напрямку дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробка інноваційної теорії розвитку належить Й. Шумпетеру [8]. Наразі вивченню питань інноваційного розвитку сільськогосподарських структур присвячені праці таких вчених: Ю. Бажал, К. Волощук, І. Вініченко, П. Гайдуцького, В.Геєця, П. Саблука, В. Трегобчука та ін. Значний внесок у дослідження проблем розвитку державного регулювання та інвестиційно-інноваційне забезпечення розвитку аграрного сектора економіки зробили роботи О. Амосова, Є. Бузовського, В. Воротіна, Б. Губського, Л. Євчук, І. Іртищевой, С. Кваши, А. Костусева, Т. Лозинської, Ю. Лузана, С. Майстра, О. Макеєвої, П. Макаренка, О. Маслака, М. Мельника, О. Могильного, Б. Пасхавера та ін.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в обґрунтуванні необхідності впровадження інноваційних ідей у розвиток сільського господарства в Україні. Завдання, що передбачено вирішити: дослідити сучасний рівень впровадження досягнень науки і техніки у господарську діяльність агропромислових формувань; вивчити переваги розвитку організаційних сільськогосподарських структур на інноваційній

основі; обґрунтувати перспективи розвитку АПК на інноваційній основі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Україна має потенційні можливості для збільшення виробництва сільськогосподарської продукції, але для цього необхідні сучасні технології, належна матеріально-технічна база, а отже і значні інвестиційні ресурси.

Для багатьох вітчизняних підприємств джерелом розвитку і впровадження інновацій є власні кошти, так як отримати вигідні кредити досить складно, а інколи неможливо. Але для впровадження інновацій коштів не вистачає. Наші компанії, які розвиваються, у десятки, сотні разів менші ніж зарубіжні конкуренти. Вони не можуть інвестувати в інновації стільки грошей, як американські чи японські підприємці [1, с. 128].

Іноземні інвестиції у вітчизняне сільське господарство не йдуть через незадовільний інвестиційний клімат і непередбачувану державну політику, а також підвищену ризикованість аграрного виробництва. Це негативно впливає на продуктивність галузі.

На думку І.В. Дем'яненко, саме держава повинна взяти на себе повне забезпечення фінансування фундаментальних досліджень у сфері агроінновацій, це підтверджується і світовим досвідом. Звичайно триваюча економічна криза негативно позначається на фінансуванні наукових досліджень, тому для більшості вітчизняних сільськогосподарських виробників інноваційні методи є маловідомими і практично недоступними [3, с. 29].

Важливим є питання забезпечення правової бази формування сприятливого інноваційно-інвестиційного клімату в аграрному секторі. Крім того, сучасна система інвестування вже не відзначається тією директивністю, як за часів перебудови, вона більш ліберальна. Але інвестиційні процеси у сільському господарстві не повністю відповідають вимогам ринкової економіки, а саме: недосконалий механізм



інвестування сприяє монопольному положенню комерційних банків, недостатня державна підтримка сільського господарства, збиткова діяльність багатьох сільськогосподарських підприємств не забезпечує повернення отриманих інвестицій [4, с. 140].

Успіх у конкурентній боротьбі з імпортною сільськогосподарською продукцією забезпечить формування сільськогосподарськими виробниками своїх конкурентних переваг, у чому важливу роль відіграють інвестиції й інновації, доступність до яких, у переважній більшості випадків, визначається ступенем інтегрованості підприємства у вертикальну структуру. Дані аспекти проблеми стосуються внутрішнього менеджменту підприємства і державне регулювання, на перший погляд, не має до нього ніякого відношення. Проте держава зацікавлена в розвитку суб'єктів економіки, який ґрунтується на здійсненні останніми правильних кроків у конкурентному бізнес-середовищі. Тому роль держави, на нашу думку, має полягати у формуванні у виробників аграрної продукції «правильної» свідомості і «правильних» знань щодо успішного функціонування у швидкозмінному зовнішньому підприємницькому середовищі. Це може бути державна програма підготовки та навчання керівників сільськогосподарських підприємств сучасним технологіям ведення бізнесу. Досвід показав, що, незважаючи на важкодоступність джерел фінансування для аграрних виробників, вони все ж таки мають можливість залучити кошти ззовні, проте це не завжди забезпечує успішність діяльності. І.О. Іртицева стверджує, що якби усунення недоліків у діяльності підприємств було б питанням виключно виділення грошових коштів на вирішення проблеми, тоді б з прибутковими підприємствами нічого поганого ніколи не траплялося [4, с. 84]. Істина проблеми криється у відсутності професійного управління грошовими потоками на сільськогосподарських підприємствах [6, с. 3], що є досить розповсюдженим явищем. Участь держави у формуванні когорт керівників нового формату мислення забезпечить розвиток галузі й зменшить потребу в її бюджетному фінансуванні.

Ми погоджуємося з Л. Євчук, що технологічна та технічна відсталість України від розвинених країн не є свідченням низького рівня інтелектуального потенціалу, тому не може завадити її розвитку. У сучасних умовах відкритості та доступності технологій раціонально виважена політика держави зі сприяння залучення в аграрний сектор потоку різної величини інвестицій надасть можливість виправити проблему неevolюційним шляхом проходження науково-технічного прогресу (як це здійснюється в більшості країн), а істотним стрибком угору до сучасних інтенсивних технологій [7, с. 295]. І, як уже зазначалося вище, найкращим, найоптимальнішим стрибком для українського аграрного сектора буде активне впровадження інновацій.

Забезпечити конкурентоспроможність і сталий розвиток будь-якої галузі в умовах прискорення глобалізації та інтеграції до Європейського простору можна лише у тому випадку, коли цей розвиток здійснюватиметься на інноваційно-інвестиційній основі. Поєднання інвестиційної та інноваційної діяльності, вкладення значних коштів у сучасні інноваційні технології та виробництво інноваційних продуктів слід розглядати як найважливішу передумову ефективного функціонування вітчизняного сільського господарства та інших галузей агропродовольчої сфери у відкритому конкурентному середовищі [6, с. 344].

Лібералізація зовнішньоторговельних відносин і входження України до європейського і світового рин-

кового простору вимагають відповідального підходу до формування технологічної і технічної політики не тільки в масштабах країни, а й у кожного окремого сільськогосподарського підприємства. У сучасних умовах конкурентоспроможними будуть тільки ті товаровиробники, які швидко опанують нові технології, а також технічні засоби для їх реалізації. За інших умов продукція вітчизняного аграрного сектора за всіма показниками (перш за все економічними) виявиться неконкурентоспроможною як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках, гостро постане пряма загроза залежності від імпорту багатьох видів продуктів харчування і продовольчої безпеці держави в цілому [2, с. 319].

Зважаючи на значимість і роль інновацій у розвитку аграрного сектора та економіки країни в цілому, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2013 р. було схвалено «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері на період до 2014 року». Метою Концепції є вдосконалення системи державного регулювання в інноваційній сфері, зокрема визначення концептуальних засад державного регулювання в інноваційній сфері, формування економічних структурних і організаційних основ інноваційної діяльності, створення належної інституціональної бази, забезпечення взаємодії різних інститутів під час упровадження інновацій, створення системи надання державної підтримки інноваційному розвитку національної економіки з урахуванням пріоритетів розвитку науки, техніки та інноваційної діяльності, створення сучасного ринку інновацій та технологій, визначення механізму оперативного реагування на зміни в інноваційній сфері.

Прийнята Концепція спрямована на вирішення трьох основних комплексів існуючих проблем у даній сфері – формування економічних (податкових, кредитних, страхових) умов прискореного розвитку інновацій, створення сучасної основи інноваційних процесів та сприяння створенню нової інституційної бази в даному напрямі.

Концепцією також передбачено формування ключових елементів сучасної інноваційної інфраструктури, які досі практично відсутні в Україні. Перш за все мова йде про впровадження дієвих механізмів державно-приватного партнерства, створення кластерних моделей галузевого та регіонального співробітництва при реалізації пріоритетних інноваційних проєктів, формуванні системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики [19].

За ствердженням Бухарда Клеффманна, президента німецької компанії KleffmannGroup, яка займається маркетинговими дослідженнями у сфері сільського господарства, перед сільським господарством сьогодні стоїть багато викликів, основний із них – індустріалізація. Агропромисловий комплекс потребує вливання дедалі більшого капіталу ззовні. Кошти повинні приходити від впливових людей, фондів або приватних інвесторів, не пов'язаних із сільським господарством. Крім того, зараз зростає потреба в землі [2, с. 15].

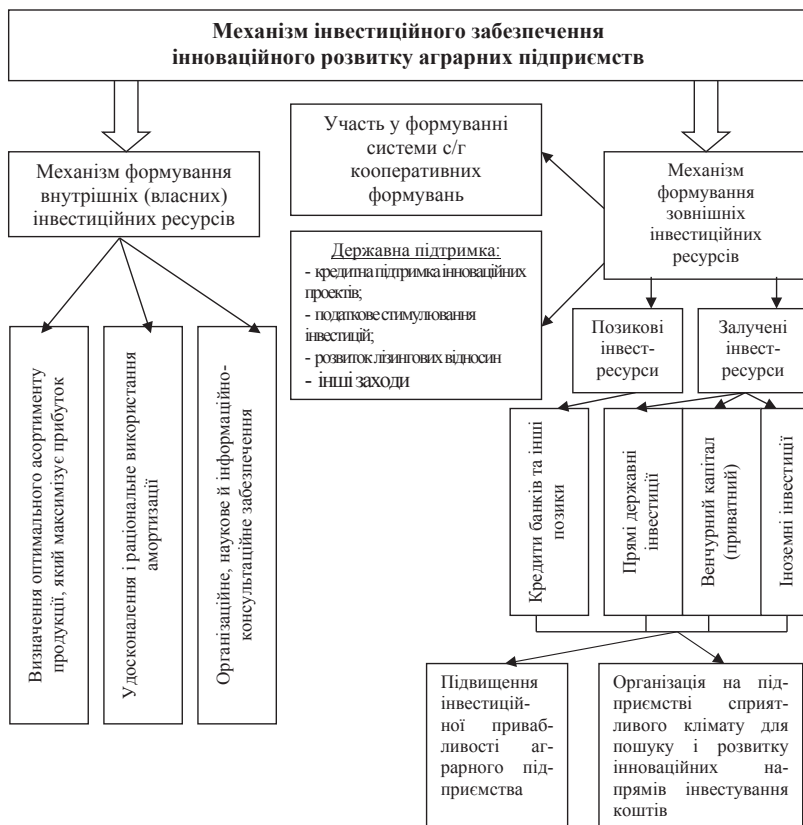
Україна поступово перетворюється в значного гравця на світовому аграрному і продовольчому ринках. За оцінками експертів, країна займає провідні місця в торгівлі зерновими та олійними культурами, експортує значні обсяги молочної продукції та соянишкової олії тощо. Однією з причин повільного зростання продуктивності та виробництва аграрної продукції є непривабливий інвестиційний клімат, зо-

крема недостатньо прозоре, непослідовне і обтяжливе для бізнесу державне регулювання. Тому країні не вдається залучити достатній обсяг інвестицій для стимулювання подальшого розвитку і зростання економіки, а аграрний сектор не має змоги повною мірою скористатися сприятливими природними умовами та високими світовими цінами на сільськогосподарську продукцію [1].

За даними асоціації «Український клуб аграрного бізнесу», протягом 2012–2013 рр. українські аграрні компанії залучили інвестицій на загальну суму майже 1,5 млрд дол. США. Інтерес інвесторів до сільського господарства України зростатиме й надалі, що фахівці пояснюють перевагами держави перед іншими країнами світу та Чорноморського регіону зокрема. На фоні глобального попиту на продукти харчування Україна зберігає відносно високу інвестиційну привабливість, оскільки є однією з небагатьох країн світу, де функціонують великі агрокомпанії, цікаві інвестиційному капіталу [8, с. 8].

Завдяки історичному розвитку АПК та родючості земель український агропромисловий комплекс має свої особливості. У Західній Європі середній розмір господарств складає близько 200 га, тоді як в Україні функціонують великі корпорації, які поєднують продуктивність земель з економією на масштабах виробництва. Велика кількість господарств обробляє землі площею більше тисячі гектарів.

Ще однією особливістю ведення підприємництва в Україні є термін окупності. У США термін окупності може становити 14–15 років, тоді як для українського бізнесу настільки тривалі терміни є неприйнятні. Власники вітчизняних підприємств націлені на повернення вкладених коштів протягом перших п'яти-десяти років, що сприяє підвищеному інтересу до українських компаній з боку потенційних інвесторів [7, с. 10].



**Рис. 1.** Структурно-логічна схема механізму інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств

Аграрний сектор України залишається досить привабливим для інвесторів і з таких причин: неформований ринок продовольчих продуктів, відсутність можливості розширювати посівні площі в інших аграрних країнах і наявність таких площ в Україні, висока родючість чорнозему, низька собівартість готової продукції за рахунок дешевої робочої сили, пільгове оподаткування сільськогосподарських підприємств, зростання попиту на біопаливо тощо [5, с. 21].

Іноземні інвестиції в агропромисловий комплекс України в умовах обмеженості внутрішніх ресурсів є найпривабливішим джерелом матеріально-технічного та фінансового забезпечення. Однак їх обсяг і рівень ефективності залишаються вкрай недостатніми через наявність цілої низки гальмуючих чинників [4, с. 106]. Серед вагомих перешкод називають нестабільність, непрозорість законодавчої бази, судова незахищеність підприємницької діяльності, макроекономічний дефіцит в управлінні сільським господарством, низький рівень фахової освіти, особливо у сфері області макроекономічного регулювання, низький рівень державної підтримки сільського господарства, недостатній розвиток інфраструктури аграрного ринку тощо [8]. Тому прозора і послідовна внутрішня політика є визначальним фактором до розвитку агропромислового комплексу і залучення іноземних інвестицій.

З метою посилення ролі держави у процесах наукового забезпечення і супроводу агропромислового виробництва на регіональному рівні рекомендується при побудові регіональної системи управління інноваційним процесом застосовувати розроблені в дисертації методичні підходи.

Проведений у роботі аналіз показав, що концептуальна модель інвестиційно-інноваційного забезпечення діяльності підприємств аграрного сектора потребує не тільки подальшого розвитку механізму державного регулювання такого забезпечення, а й удосконалення системи інвестування підприємств цього сектора.

Для вирішення поставленого завдання процес функціонування системи інвестування інновацій на аграрному підприємстві був розділений на послідовні етапи; виділені найбільш проблемні з них і розроблені шляхи їх удосконалення. Зокрема, на етапі розробки стратегії формування інвестиційних ресурсів аграрного підприємства виникає проблема їх оптимальної структури. Про структуру інвестиційних ресурсів аграрного підприємства дозволяє судити розроблена в ході дослідження структурно-логічна схема механізму інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств (рис. 1).

На основі проведеного аналізу в якості критеріїв для оптимізації структури інвестиційних ресурсів аграрного підприємства пропонується використовувати: 1) максимізацію прибутку підприємства; 2) максимізацію фінансової стійкості підприємства; 3) максимізацію ефективності використання ресурсу землі.

Для вирішення завдання максимізації прибутку і фінансової стійкості аграрних підприємств пропонується застосовувати методи лінійного програмування. У ході вирішення завдан-

ня з метою врахування впливу інфляційних процесів на формування інвестиційних ресурсів і впливу фактора альтернативності використання ресурсів слід ввести обмеження щодо неявних витрат.

Крім того, рекомендується застосовувати в розрахунках показник маржинального доходу на одиницю продукції. Використання зазначених прийомів дозволить оптимізувати асортимент продукції і визначити таку його обсяги, які максимізують прибуток і фінансову стійкість аграрного підприємства. За рахунок чого, по-перше, зростають власні інвестиційні можливості підприємства, по-друге, зростає його інвестиційна привабливість для потенційних інвесторів.

Вивчення матеріалу із зазначеної проблематики показало, що коли серед представників уряду, власників/керівників агрохолдингів, експертів аграрного ринку, інших постає питання про посилення експортних позицій України на світовому ринку, мова йде про розширення, побудову нових елеваторів, портів, зернохосвищ, створення біржі тощо, піднімається питання доцільності введення експортних мит, квот та інших обмежень. Рідко можна зустріти повідомлення, де говорять про вкладення значних сум коштів у розвиток того чи іншого напрямку сільськогосподарського виробництва. Хоча основою формування експортного потенціалу країни та її продовольчої безпеки є саме сільське господарство. Так, інвестиційними планами Агропромислової групи «Агротрейд» (яка планує збільшити свій земельний банк до 100-150 тис. га) передбачено будівництво нового зернохосвища в Кіровоградській області обсягом одночасного зберігання 50 тис. т [3]. Міністерство аграрної політики і продовольства України розглядає міжнаціональну інвестиційну роботу на зерновому майданчику України у спрямуванні коштів на будівництво нової портово-елеваторної системи України, що збільшить її експортні можливості [3]. Європейська бізнес-асоціація в особі української та міжнародної аграрної бізнес-спільноти висловлює надзвичайну стурбованість пропозицією, ініційованою Міністерством економічного розвитку і торгівлі України щодо введення експортного мита на сільськогосподарську продукцію, а також обкладення виробленої в Україні соняшникової олії експортним митом у розмірі 10%. Упровадження експортних обмежень вважають суттєвим дестабілізуючим фактором для інвестиційної привабливості України, бізнес-клімату та продовольчої безпеки країни [4]. Міжнародна асоціація торгівлі зерном і кормами GAFTA також була занепокоєна діями уряду щодо регулювання зернового ринку і попереджала щодо зниження інтересу інвесторів до розвитку аграрного бізнесу в Україні [2].

Повідомлення подібного характеру часто зустрічаються в спеціалізованих засобах інформації і відображають тенденції, плани й наміри суб'єктів аграрного сектора і аграрного ринку, що потребує негайного коригування ситуації. Доцільно змістити фокус інвестиційної та регулятивної уваги держави на розвиток сільського господарства і стимулювати вкладення коштів саме в дану галузь і розвиток сільських територій.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки. Наразі у більшості країн світу підприємства забезпечують підвищення своєї товарної конкурентоспроможності за рахунок використання інновацій, розробки високотехнологічних продуктів, створення яких неможливо без розвитку науково-технічного потенціалу. Отже, одним із напрямів підвищення конкурентоспроможності вітчизняного аграрного сектора є його розвиток на інноваційній основі. Проте інноваційна

діяльність у сільському господарстві характеризується низькою активністю та ефективністю.

Сьогодні інноваційна політика повинна бути спрямована на створення економічних, правових, організаційних основ для розвитку інноваційної діяльності в галузях економіки, забезпечення ефективного використання результатів науково-технічного прогресу, підвищення конкурентоспроможності продукції, вирішення завдань соціально-економічного розвитку. Для цього необхідно реалізувати такі важливі заходи інноваційної політики:

- створення та впровадження на основі новітніх технологій високоефективних сортів і гібридів сільськогосподарських культур і високопродуктивних порід тварин;
- створення системи пільгового кредитування комерційними банками реалізації інноваційних проєктів;
- створення пайових інвестиційних фондів для реалізації великих інноваційних проєктів у сільському господарстві;
- розширення кредитування інноваційних проєктів за рахунок лізингових, факторингових та інших операцій;
- запровадження механізмів державного страхування кредитів, виданих сільськогосподарським підприємствам, що розробляють і впроваджують інноваційну високотехнологічну продукцію.

Державна політика в напрямі посилення інвестиційно-інноваційного забезпечення аграрного сектора має передбачати не лише виділення бюджетних коштів. Обов'язковими мають бути програми соціально-роз'яснювального характеру, законодавчо визначеного стимулювання, створення сприятливого для інвестування середовища.

Отже, покращення інвестиційно-інноваційної діяльності в аграрному секторі потребує удосконалення механізму залучення інвестицій. Інвестиції в аграрний сектор дозволять впроваджувати інноваційні розробки в сільському господарстві. Залучення інвестицій забезпечить створення сприятливих умов для просування вітчизняної сільськогосподарської продукції на світовому ринку, підвищиться конкурентоздатність аграрного сектору і життєвий рівень сільських жителів. Визначальна роль у покращенні інвестиційно-інноваційної діяльності має належати державі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вініченко І. І. Економічна сутність НТП, інновації та їх роль у розвитку агропромислового виробництва / І. І. Вініченко // Економіка та держава. – 2013. – № 4. – С. 9-12.
2. Волощук К. Б. Формування інноваційно-інвестиційного потенціалу агропромислових підприємств : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня д. е. н. : 08.00.04 / К. Б. Волощук ; Житомирський національний агроекологічний університет. – Житомир, 2011. – 20 с.
3. Дем'яненко І. В. Інвестиційно-інноваційний чинник економічного зростання / І. В. Дем'яненко, А. В. Буряк // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 11. – С. 3-11.
4. Ізюмська В. А. Державна підтримка розвитку інноваційних процесів на державному та регіональному рівнях / В. А. Ізюмська // Економіка та держава. – 2011. – № 10. – С. 78-80.
5. Іртіщева І. О. Регіональний інноваційний розвиток агропродовольчої сфери: сучасний стан та завдання управління / І. О. Іртіщева // Регіональна економіка. – 2012. – № 4. – С. 71-79.
6. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Михайлова, С. Г. Турчина. – К. : ЦУЛ, 2007. – 248 с.
7. Статистичний щорічник Кіровоградської області за 2013 р. / за ред. Г. А. Пашинської. – Кіровоград, 2014. – 477 с.
8. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982.



УДК 339

Кісь Г.Р.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

## ВІДТВОРЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У роботі обґрунтовано необхідність застосування ефективного механізму відтворення економічного потенціалу торговельного підприємства. Представлено схему відтворення економічного потенціалу. Запропоновано модель вибору параметрів відтворення з метою коригування стратегічного розвитку суб'єкта господарювання.

**Ключові слова:** економічний потенціал, відтворення, стратегія розвитку.

### Кісь Г.Р. ВОСПРОИЗВЕДЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ

В работе обоснована необходимость применения эффективного механизма воспроизводства экономического потенциала предприятия. Представлена схема воспроизведения экономического потенциала. Предложена модель выбора параметров воспроизведения с целью корректировки стратегического развития предприятия.

**Ключевые слова:** экономический потенциал, воспроизведение, стратегия развития.

### Kis H.R. THE REPRODUCTION OF ECONOMIC POTENTIAL IN STRATEGIC DEVELOPMENT SYSTEM OF COMMERCIAL BUSINESS

The necessity of using the effective mechanism for reproduction of economic potential in commercial business is proved in the paper. Presented by the scheme for reproduction of economic potential. To correct the strategic development of economic agent the choice model of reproduction characteristics is proposed.

**Keywords:** economic potential, reproduction, development strategy.

**Постановка проблеми.** Оприлюднені Світовим економічним форумом дані щодо складових індексу конкурентоспроможності України 2013-2014 рр. свідчать про наступні тенденції: лідируючі позиції займає показник індексу здоров'я населення, початкової освіти, вищої освіти та підготовки; великі обсяги ринку забезпечені розміром держави, чисельністю населення та споживанням товарів і послуг; одні з найнижчих позицій займає інфраструктура, технології, фінанси та бізнес; в найгіршому стані перебуває показник впровадження інновацій та розвитку управлінської сфери [1; 2]. Не заперечуючи пріоритетності впливу макроекономічних процесів на стан конкурентоспроможності держави, слід відзначити, що результати господарської діяльності мікроекономічних суб'єктів, які в нових економічних умовах значною мірою залежать від рівня інноваційності процесів та якості управлінських рішень, беруть активну участь у формуванні рейтингу країни.

За даними офіційної статистики [3], у 2010 та 2011 рр. збиткових підприємств в Україні стало більше, ніж прибуткових, а рентабельність економіки за два роки впала учетверо. Приведена інформація дає підстави вести мову про проблеми соціально-економічного розвитку підприємств, що, на нашу думку, значною мірою, пов'язані з відсутністю ефективного механізму використання його економічного потенціалу, спрямованого на розширене відтворення.

**Аналіз останніх досліджень.** Можливості ліквідації чи мінімізація проблем інноваційного розвитку підприємства, управлінської сфери знаходяться в компетенції його керівництва, першочерговим завданням якого є оцінка поточних та перспективних можливостей підприємства, тобто потенціалу суб'єкта господарювання. Представники керівного корпусу повинні, на думку автора роботи [4], швидко реагувати на зміни ринку, вміти об'єктивно оцінювати економічний потенціал підприємства, знаходити потенційні економічні можливості для підвищення результативності діяльності та грамотно накреслювати стратегічні

цілі. Важливими складовими вітчизняних теоретико-методологічних досліджень, які торкаються питань, пов'язаних з економічним потенціалом підприємств найрізноманітніших галузей та сфер діяльності, є проблеми його формування та ефективного використання [5; 6]. Процес формування та ефективного використання потенціалу підприємства невіддільний від його економічної стратегії, яка являє собою генеральний перспективний напрям розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгоджені внутрішні можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення. Виходячи з цього, створення й організація використання ресурсів суб'єкта господарювання повинні відбуватися таким чином, щоб забезпечити успіх підприємства в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей.

Не заперечуючи необхідності активних дій управлінців в напрямі як формування, так і ефективного використання економічного потенціалу підприємства, з метою забезпечення стратегічного розвитку, вважаємо, що не менш важливою сферою їх активності повинні стати заходи, спрямовані на відтворення потенціалу. Питанням відтворення економічного потенціалу, що являє собою процес безперервного відновлення всіх його складових, присвячені праці Квятковської Л.А., Краснокутської Н.С., Лапіна Е.В., Лисого І.В., Маслак О.І., Савченко В.Ф., Федоніна О.С. та інших [6; 7-10].

**Невирішені частини проблеми.** Разом з тим проблемі взаємодії процесів формування, використання та відтворення економічного потенціалу підприємства з його стратегічним розвитком приділено недостатню увагу. Враховуючи те, що торговельні відносини мають велике соціально-економічне значення та вплив на макроекономічну ситуацію, вважаємо за необхідне дослідження ролі економічного потенціалу в стратегічному розвитку підприємств здійснювати в рамках діяльності суб'єктів господарювання торговельної галузі.



**Мета дослідження.** Обґрунтувати організаційно-економічні умови відтворення економічного потенціалу вітчизняних торговельних підприємств для вироблення на їх основі заходів стратегічного управління.

**Основні результати дослідження.** Узагальнення інформації, приведеної в навчальній та науковій літературі [11-14] свідчить, що розрахунки визначення потреби у ресурсному потенціалі та інвестованому капіталі передбачають скерованість дій, серед яких:

- визначення економічної стратегії та цільових функцій підприємства;
- вивчення впливу зміни ринкового середовища діяльності підприємства на конкурентоспроможність економічного потенціалу;
- вивчення ресурсної політики у ринковому середовищі господарсько-фінансової функціональності підприємства;
- визначення ринкових характеристик та вартісних параметрів економічного потенціалу, що забезпечить здійснення конкурентної стратегії і забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- розробка стратегічних альтернатив напрямів розвитку ефективного використання економічного потенціалу;
- розробка стратегії ресурсної функціональності підприємства;
- впровадження заходів, що забезпечить реалізацію стратегічних напрямів розвитку ефективного використання економічного потенціалу;
- визначення ресурсної привабливості економічного потенціалу та її параметризація конкурентоспроможності підприємства;
- розробка концепції забезпечуючих стратегічних функцій з формування економічного потенціалу та ресурсної привабливості;
- розробка концепції тактичних функцій та господарських рішень з використання ринкових переваг;
- моніторинг здійснення стратегії та цільових функцій формування і використання ресурсних переваг.

Таким чином, економічний потенціал підприємства розвивається в результаті системного відтворення, що передбачає формування механізму управління відповідно до завдань стратегічного розвитку підприємства та тактичної схеми використання окремих елементів економічних ресурсів.

Для прийняття відповідних рішень щодо управління економічним потенціалом торговельного підприємства в системі стратегічного розвитку необхідно здійснити аналіз економічного потенціалу, який, на наш погляд, повинен включати:

1. Визначення відповідності обсягу і структури економічного потенціалу стратегічним завданням, які стоять перед торговельним підприємством.

2. Об'єктивну оцінку стану, структури, тенденцій і перспектив розвитку підприємства в конкурентно-середовищі.

3. Оцінку прогнозних показників обсягу і структури економічного потенціалу відносно внутрішніх можливостей торговельного підприємства.

На нашу думку, концепція управління має охоплювати потенціал суб'єкта системно та взаємозв'язувати матеріальні, трудові і обігові активи. Важливим завданням є визначення взаємозв'язків як на етапі збільшення, так і на етапі застосування економічного потенціалу. Очевидно, що стратегічним засобом збільшення економічного потенціалу торговельного підприємства виступає реалізація на ринку конкурентоспроможної товарної пропозиції. Для оцінки конкурентоздатності економічного потенціалу

торговельного підприємства можна використовувати систему порівнянь з середніми величинами для галузі функціональності та з показниками конкурентів. Так, в обіговій функціональності шляхом порівнянь обігу на одиницю площі даного суб'єкта галузі у регіоні чи у країні можна робити висновки про конкурентоздатність окремого суб'єкта господарювання.

В умовах впливу конкурентного середовища та індустріалізації ринкових відносин для торговельного підприємства важливим є процес первинного формування економічного потенціалу, оскільки саме на цьому етапі закладаються ресурсні можливості прискорення ефективного розвитку підприємства.

Управління відтворенням економічного потенціалу в процесі створення торговельного підприємства потребує проведення наступної комерційної роботи, яка і відображає суть процесу управління та створює передумови для досягнення стратегічних цілей (рис. 1).



**Рис. 1. Модель відтворення економічного потенціалу у господарсько-фінансовій діяльності торговельного підприємства [розроблено автором]**

Для виживання в ринковому середовищі та забезпечення стратегічного розвитку кожне торговельне підприємство зобов'язане забезпечувати ефективне використання і прискорене відтворення економічного потенціалу, підтримувати на достатньому рівні свою платоспроможність і ліквідність. За цих умов суб'єктам господарювання необхідно розробляти політику комплексного оперативного управління економічним потенціалом, що полягає у:

– виборі оптимальних меж і раціональної структури економічного потенціалу з урахуванням особливостей асортиментного портфелю торговельного підприємства;

– визначенні необхідної величини і структури джерел фінансування економічного потенціалу.

Аналіз наукових джерел, в яких досліджено питання, пов'язані з вибором суб'єктами господарювання політики управління стосовно оборотних засобів, фінансів, матеріалів, дозволив сформулювати висновок про те, що існують три форми політики: агресивна, консервативна, компромісна (поміркована) [15; 16; 17]. Для вироблення рекомендацій управлінському корпусу торговельних підприємств стосовно механізму відтворення економічного потенціалу в системі стратегічного розвитку необхідно, на наш погляд, здій-

снити адаптацію наведених вище форм політики до умов діяльності підприємств сфери торгівлі.

Агресивна форма організаційно-економічного механізму відтворення економічного потенціалу торговельного підприємства полягає у тому, що в конкурентному середовищі для суб'єкта господарювання не існує ринкових обмежень збільшення обсягу економічного потенціалу. Накопичення товарних запасів в необхідному обсязі, збільшення дебіторської заборгованості і формування залишків коштів на рахунках у банку не обмежуються. В умовах консервативної політики відбувається постійна обмеженість в зростанні поточних ресурсів економічного потенціалу для гарантії мінімізації комерційних і фінансових ризиків, але знижується ефективність його використання – їх оборотності і рівня рентабельності використання. Поміrkована форма відтворення економічного потенціалу передбачає функціонування торговельного підприємства в межах середнього рівня рентабельності й оборотності економічного потенціалу. Комерційна політика ведеться до умов співвідношення між рівнем ризику і рівнем ефективності використання економічного потенціалу торговельного підприємства.

Для вибору тієї чи іншої форми організаційно-економічного механізму відтворення економічного потенціалу в умовах функціонування конкретно визначеного суб'єкта господарювання торговельної галузі важливою є оцінка його забезпеченості окремими елементами економічного потенціалу. Таку оцінку, на наш погляд, доцільно проводити шляхом порівняння фактичних показників вартості ресурсів із показниками ефективності їх використання у підприємств конкурентів, що обумовлено високим ступенем впливу зовнішнього середовища як на результати поточної господарської діяльності підприємств торгівлі, так і на досягнення ними стратегічних цілей. Крім того, такий підхід забезпечує оцінку резерву зростання товарообороту шляхом доведення ефективності використання економічного потенціалу до конкурентного рівня.

Модель вибору параметрів ефективного відтворення ресурсів торговельного підприємства пропонується відобразити формулою (1), що обґрунтовує процес максимізації економічного ефекту відтворення як результат впливу факторів інтенсивного використання ресурсів.

$$K_j = \frac{\sum_{i=1}^n P_i \cdot (I_j - I_0)}{\sum_{i=1}^n P_i}, \quad (1)$$

$$K_j \rightarrow \max(j = 1, n),$$

де  $K_j$  – параметри оцінки впливу інтенсивного  $j$ -го фактора на ефективне відтворення ресурсів;  $P_i$  – вартісна оцінка  $i$ -го елемента ресурсів;  $I_j$  – інтенсивний  $j$ -ий фактор використання та відтворення ресурсів у торговельному підприємстві;  $I_0$  – інтенсивний фактор використання та відтворення ресурсів у базового (порівняльного) об'єкта;  $n$  – кількість елементів ресурсного потенціалу. Параметрами впливу інтенсивного фактора використання ресурсів в рамках діяльності торговельного підприємства пропонується вважати інтегрований показник використання основних засобів, фондозабезпеченість, коефіцієнт оборотності коштів, фондорентабельність, рентабельність фонду оплати праці, коефіцієнта поточної ліквідності.

Значення параметра обмежується від 0 до 1 та відображає зростання його впливу на ефективність відтворення потенціалу торговельного підприємства. Важливим є порівняння параметра впливу інтенсив-

ного фактора з показником базового рівня (середнє значення в конкурентному полі) та визначення оптимального (максимального) рівня.

Використання приведеної вище моделі дозволяє сформувати інформаційну базу для прийняття рішень в рамках процесу відтворення економічного потенціалу торговельного підприємства, а також сприяє обґрунтованому коригуванню стратегічного розвитку суб'єкта господарювання.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, у процесі формування стратегічних орієнтирів розвитку важливою є оцінка забезпеченості підприємства окремими елементами економічного потенціалу, розрахунок якої для умов функціонування торговельних підприємств пропонується проводити шляхом порівняння фактичних показників вартості ресурсів з показниками ефективності їх використання у підприємств конкурентів. Такий підхід забезпечує оцінку резерву зростання товарообороту або інших показників, які характеризують позитивні результати діяльності суб'єктів господарювання шляхом доведення ефективності використання економічного потенціалу до конкурентного рівня, а також дозволяє приймати адекватні управлінські рішення, спрямовані на зростання рівня конкурентоспроможності підприємства, галузі, регіону, держави. Перспективою подальших наукових досліджень можуть стати адаптація та розвиток запропонованого підходу до процесів і процедур стратегічного планування та управління на рівні підприємств інших галузей господарського комплексу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Місце України за Глобальним індексом конкурентоспроможності у 2012-2013 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uintai.kiev.ua/viewpage.php?pag234>.
2. Складові індексу конкурентоспроможності України 2013-2014 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.weforum.org/>.
3. Державний комітет статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Григораш О.В. Визначення сутності категорії «економічний потенціал підприємства» на основі інтегрованого підходу / О.В. Григораш // Збірник наукових праць «Торгівля і ринок України». – 2013. – Випуск 6. – С. 43-50.
5. Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О.В. Ареф'єва, Т.В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7(85). – С. 71-76.
6. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк; Київ. нац. екон. ун-т. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 316 с.
7. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Система показників оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства // Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання. – 2010. – № 9 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua).
8. Лапін Е.В. Экономический потенциал предприятия промышленности: формирование, оценка, управление [Текст] : дис. ... д-ра екон. наук : 08.07.01 / Лапін Евгений Васильевич. – Сумы, 2006. – 432 с.
9. Лисий І.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю потенціалу вітчизняних підприємств у сучасних умовах / І.В. Лисий // Економічні та соціально-психологічні проблеми організації управління: європейський досвід: Науковий збірник «Формування ринкової економіки в Україні» (Спецвипуск 17) / За ред. професора С.М. Панчишина. – Львів : Інтерекс, 2008. – С. 206-211.
10. Савченко В.Ф. Потенціал національної економіки України: моногр. / В.Ф. Савченко // Міністерство освіти і науки України, Чернігівський державний інститут економіки і управління. – Чернігів : ЧДІЕУ, 2009. – 273 с.
11. Костырко Л. А. Стратегия финансово-экономической деятельности хозяйствующего субъекта: методология и организация / Л. А. Костырко. – Луганск : ВГУ, 2002. – 560 с.

12. Сосненко Л. С. Анализ экономического потенциала действующего предприятия / Л. С. Сосненко. – М. : Экономическая литература, 2003. – 220 с.
13. Скудар Г. М. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху / Г. М. Скудар // Економіка України. – 2000. – № 6. – С. 16-24.
14. Куркин Н. В. Устойчивость и безопасность развития предприятия / Н. В. Куркин // Экономика развития. – 2003. – № 3. – С. 65-69.
15. Семенов Г. А. Економічний механізм формування та використання оборотного капіталу підприємств : монографія / Г. А. Семенов, А. В. Бугай, О. О. Єропутова ; Клас. приват. ун-т. – Запоріжжя : КПУ, 2009. – 363 с.
16. Криклій О. А. Управління кредитним ризиком банку : монографія / О. А. Криклій, Н. Г. Маслак. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ». – 2008. – 86 с.
17. Новікова Н. М. Управління дебіторською заборгованістю торговельних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Новікова Наталія Миколаївна. К., 2008. – 164 с.

УДК 338:65

**Клюєва В.І.***аспірант факультету економіки транспорту  
Київської державної академії водного транспорту  
імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного*

## ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ

Процес формування персоналу будь-якого підприємства проходить ряд етапів та напряму впливає на стан інтелектуального капіталу та розмір нематеріальних активів. Стаття присвячена особливостям процесу формування персоналу на водотранспортних підприємствах, його зв'язку та впливу на управління інтелектуальним капіталом підприємств водної галузі. Метою статті є визначення специфіки етапів формування персоналу та їх зв'язок з управлінням інтелектуальним капіталом водотранспортних підприємств.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, інтелектуальний капітал водотранспортних підприємств, персонал, формування персоналу, управління інтелектуальним капіталом.

### **Клюева В.И. ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК СОСТАВЛЯЮЩЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ ВОДНОГО ТРАНСПОРТА**

Процесс формирования персонала любого предприятия проходит ряд этапов и напрямую влияет на состояние интеллектуального капитала и размер нематериальных активов. Статья посвящена особенностям процесса формирования персонала на водотранспортных предприятиях, его связи и влияния на управление интеллектуальным капиталом предприятий водной отрасли. Целью статьи является определение специфики этапов формирования персонала и их связь с управлением интеллектуальным капиталом водотранспортных предприятий.

**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал, интеллектуальный капитал водотранспортных предприятий, персонал, формирование персонала, управления интеллектуальным капиталом.

### **Klyueva V.I. FORMATION OF PERSONNEL AS PART OF INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT OF WATERWAY TRANSPORT ENTERPRISES**

The formation of the staff of any company goes through a series of stages, and directly affects the state of intellectual capital and intangible assets size. This article is devoted to the peculiarities of the process of forming a water-transport personnel of the company, its relationship and impact on intellectual capital management companies of water industry. Purpose of this article is to determine the specific stages of formation personnel and their connection with the management of intellectual capital water-transport companies.

**Keywords:** intellectual capital, intellectual capital in waterway transport enterprises, personnel, formation of personnel, management of intellectual capital.

**Постановка проблеми.** Економічний розвиток будь-якої держави напряму залежить від розвитку її підприємств, фірм, компаній. У сучасному становищі України, під час кризових явищ, політичної нестабільності та порушенні її цілісності, ще більшого значення набуває прагнення підприємств до розвитку, конкурентної боротьби та розробки довгострокової стратегії його існування на ринку. А це неможливо без якісно підбраного персоналу, особливо це важливо для підприємств водного транспорту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням управління персоналом та інтелектуальним капіталом займалось багато як зарубіжних, так і вітчизняних учених, а саме Л. Едвінсон, Є.Н. Селезньов, Г. Беккер, І.В. Журавльова, О. Бутнік-Сиверський, Т. Шульц, Т. Стюарт, Пархоменко В.Д., Б. Леонтьев, П. Друкер, А. Брукинг, Б.В. Салихов та інші. Але огляд останніх публікацій та досліджень

показав, що специфіку водного транспорту не ураховано при розгляді управління інтелектуальним капіталом.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення специфіки етапів формування персоналу на підприємствах водного транспорту та зв'язок їх з управлінням інтелектуальним капіталом водотранспортних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємство – це відкрита система, функціонування якої залежить від елементів цієї системи, які впливають на стабільність та сталу життєдіяльність організації. Одними з головних елементів вищезначеної системи є нематеріальні ресурси підприємства, виражені в накопиченому інтелектуальному капіталі, носієм якого в більшій мірі являється персонал підприємства.

Якісно підбрані кадри дозволяють підприємству не тільки збільшити нематеріальні активи у вигляді



інтелектуального капіталу та нарощувати свій виробничий потенціал, а й посилити свої позиції на ринку.

На думку російського вченого Леонтьєва Б.Б., інтелектуальний капітал є вартістю сукупності відчужуваних та невідчужуваних інтелектуальних активів, які приймають участь в господарській діяльності юридичної особи, включаючи інтелектуальну власність [2, с. 101].

Махаматова С. Т. у своїй науковій праці розглянула інтелектуальний капітал як економічну категорію, що представляє собою невід'ємну для будь-якого економічного суб'єкта відносно стійку систему елементів, що дозволяють якісно змінювати навколишнє середовище шляхом створення нових наукоємних продуктів і послуг або удосконалення наявних [3].

Структура інтелектуального капіталу складається з трьох компонентів – це людський, організаційний та клієнтський капітали. Персонал, його знання, навички, вміння, творчі здібності, моральні та етичні цінності є частиною людського капіталу. Тому формування персоналу та управління інтелектуальним капіталом ми розглядаємо поєднано.

У сучасній науковій літературі часто розглядаються проблеми управління персоналом підприємства, інтелектуальним капіталом, знаннями, нематеріальним накопиченням організації, адже все це є складовою майбутнього успіху підприємства в умовах жорсткої конкуренції та виходу з різних кризових явищ.

Класично процес формування та управління персоналом підприємства складається з таких етапів, як [4]:

- 1) планування персоналу;
- 2) пошук і відбір персоналу;
- 3) адаптація нових працівників;
- 4) аналіз роботи та нормування праці персоналу;
- 5) система стимулювання праці;
- 6) навчання та розвиток персоналу;
- 7) внутрішньо-організаційні переміщення працівників;
- 8) формування і підтримка організаційної культури.

Всі ці етапи в повній мірі підходять до багатьох підприємств різних галузей промисловості. Але сфера водного транспорту, її особливості та специфіка діяльності працівників потребують більш ретельно визначити характеристику етапів формування персоналу саме для цієї галузі, їх найважливіші особливості та зв'язок відбору та управління кадрами з нарощуванням інтелектуального капіталу.

Якщо розглянути процес формування персоналу на прикладі функціонування круїнгових або суднохідних компаній, то він починається з точного встановлення кількості необхідного персоналу та його рівня кваліфікації, тобто планування кадрів. Потім, на етапі пошуку кадрів, проводиться аналіз наявних надісланих документів та освітнього рівня на відповідність з існуючим кадровим та кваліфікаційним потребам. Відбір кадрів найчастіше проводиться у вигляді співбесіди з директором круїнгової фірми, власником суднохідної компанії або їх представниками (відповідними суперінтендантами). Як правило, співбесіда проводиться на англійській мові, особливо це стосується офіцерського складу, тому якість кадрів починає відстежуватись вже на рівні співбесіди. Отже, з самого першого етапу підприємство водного транспорту починає формувати новий потік інтелектуального капіталу, який в подальшому зможе підвищити його конкурентоспроможність.

Наступним етапом є адаптація нових працівників. Цей етап починається з передрейсової підготовки, а проходить безпосередньо на робочому місці, тобто на судні. Адаптація рядового складу проходить під наглядом командного складу екіпажу – капітана та старшого помічника капітана, та залежить від їх управлінських, лідерських та професійних якостей. Адаптація офіцерського складу – це процес, який лягає на плечі самого складу та напряму залежить від його психофізіологічних особливостей, умов праці, досвіду та людського фактору. Для того щоб прискорити адаптаційний період, плавсклад проходить перед рейсову підготовку в відповідних навчальних закладах згідно майбутній займаній посаді та специфічних умов виконання робіт на конкретному судні. Під час підписання контракту про працевлаштування працівникам потрібно роз'яснити склад та умови роботи, вимоги, що пред'являються до роботи, обов'язки та можливі заохочення за якісну працю. На цьому етапі вклад в інтелектуальний капітал водотранспортного підприємства відбувається лише за умови позитивної адаптації.

Аналіз роботи та нормування праці. Аналіз роботи рядового складу проводиться безпосередньо старшим помічником або капітаном судна. Багато компаній вимагають від командного складу звіту про виконання роботи одразу після її закінчення, тому це потребує злагодженої праці, виконання всіх доручень та самодисципліни. Нормування праці проводить також командний склад, але з обов'язковим виконанням вимог міжнародних законодавчих актів та конвенцій.

Система стимулювання праці – важливий компонент управління персоналом на будь-якому підприємстві, особливо це важливо на водотранспортних підприємствах, тому що більшість з них є міжнародними з інтернаціональним екіпажем, що зумовлює підвищення заохочення для підтримання відповідного рівня конкурентоспроможності на ринку праці. В основному працівники виконують свої функціональні обов'язки знаходячись вдалині від дому, під час важких погодних умов, з обмеженим використанням засобів комунікації тощо.

Вінников В.В. визначає наступні фактори, які впливають на характер трудової діяльності плавскладу [1, с. 92]:

- трудова діяльність здійснюється автономно та безпосередньо не пов'язана з органом управління;
- зона трудової діяльності та зона відпочинку суміщені та обмежуються габаритами судна;
- праця членів екіпажу є безперервним, цілодобовим виробничим процесом;
- життєдіяльність працівників проходить в постійно мінливих кліматичних зонах та часових поясах тощо.

Тому стимулюванню праці необхідно приділити особливу увагу. І не тільки матеріальному стимулюванню, а й нематеріальному. Командний склад екіпажу повинен визначити мотиви, які впливають на кожного окремого працівника, та виявити важелі впливу для того щоб отримати якісний кінцевий результат їхньої праці. Звичайно, при правильному мотивуванні буде збільшуватися інтелектуальний капітал підприємства. Причому будуть збільшуватися одразу дві складові – організаційна та людська, адже творчі працівники можуть запропонувати новий підхід при виконанні тієї чи іншої роботи, принципів обробки тих чи інших даних, які після закінчення контракту працівником все одно залишаться на підприємстві у вигляді новітніх методів виконання ро-



біт, ноу-хау, мікросхем, комп'ютерних програм, раціоналізаторських пропозицій тощо.

Наступним етапом процесу формування та управління персоналом є навчання та його розвиток. Їх можна проводити в декілька етапів, безпосередньо під час виконання екіпажем своїх обов'язків та після закінчення контракту, серед тих, хто став прихильником компанії та планує продовжити роботу. Для цього можуть бути використані такі засоби підвищення кваліфікації як курси оновлення знань моряків, курси з іноземної мови за професійним спрямуванням, підготовка з питань безпеки, підготовка з першої медичної допомоги, та ін. На цьому етапі воднотранспортне підприємство вкладає ресурси безпосередньо в людський інтелектуальний капітал, але з надією, що в майбутньому його результат відіб'ється на організаційній складовій інтелектуального капіталу та безаварійній експлуатації матеріально-технічних засобів компанії.

Внутрішньо-організаційні переміщення працівників залежать від умов, що склалися на тому чи іншому воднотранспортному підприємстві. Часто у зв'язку з різними факторами з'являється необхідність переміщення працівників для більш якісної ротації кадрів. З одного боку, це може дати позитивні зміни в інтелектуальному капіталі, якщо воднотранспортне підприємство отримує новий погляд на виконання виробничих операцій, роботу обладнання, його ремонт тощо. З іншого боку, є негативні наслідки цього етапу, наприклад, коли працівники отримують доступ до інформації, що відноситься до комерційної таємниці, і при подальшому пониженні в посаді ця інформація може бути відкрита, що, звичайно ж, позначиться на конкурентоздатності підприємства водного транспорту.

Формування і підтримка організаційної культури, норм і стандартів поведінки забезпечують ефективне функціонування воднотранспортного підприємства. Аналізуючи останній етап та його зв'язок з управлінням інтелектуальним капіталом підприємства, можемо сказати, що високий рівень культури організації на підприємствах водного транспорту дозволяє перевести працівників з тимчасових в постій-

ні, коли вони своєю інтелектуальною працею, творчими здібностями і ідеями стануть прихильниками воднотранспортної компанії та будуть збагачувати її інтелектуальний капітал, що, без сумніву, дозволить підприємству водного транспорту не тільки продуктивно розвиватися, а й конкурувати і бути затребуваним на ринку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Покращення діяльності українських підприємств є головною проблемою багатьох досліджень, і воно розглядається та вивчається з різних сторін. У статті ми розглянули вплив формування персоналу на управління інтелектуальним капіталом підприємств водного транспорту, який є запорукою конкурентоспроможності на ринку. У зв'язку з тим, що однією з головних складових інтелектуального капіталу є людський капітал, а у сфері водного транспорту відбувається постійний потік людських ресурсів, можна зробити висновок, що формуванню персоналу воднотранспортних підприємств треба приділяти значну увагу, а керівництву – відстежувати, як кожен з етапів цього процесу може відобразитися на інтелектуальному капіталі, його якості, кількості та на функціонуванні підприємства водного транспорту в цілому.

Таким чином, формування персоналу як складової розвитку та процесу управління інтелектуальним капіталом є запорукою конкурентоспроможного розвитку на ринку воднотранспортних підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Винников В. В. Экономика предприятия морского транспорта (экономика морских перевозок) : учебник для вузов водного транспорта. – 2-е изд., перераб. и доп. – Одесса : Латстар, 2001. – 416 с.
2. Леонтьев Б.Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б.Б. Леонтьев. – М. : Издательский центр «Акционер», 2002. – 200 с.
3. Махаматова С.Т. Особенности интеллектуального капитала в условиях глобализации [Текст] : автореф. дис. ... на соиск. ученой степ. канд. экон. наук : 08.00.01 / С.Т. Махаматова. – М., 2012. – 22 с. – Библиогр.: с. 21-22.
4. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К. : КНЕУ, 2000.

УДК 338

**Князева Е.А.***доктор экономических наук,  
профессор кафедры экономики предприятия и корпоративного управления  
Одесской национальной академии связи имени А.С. Попова***Полянская А.В.***студентка  
Одесской национальной академии связи имени А.С. Попова*

## **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ СВЯЗИ: ПОНЯТИЕ, СТРУКТУРА И МЕТОДИКА ОЦЕНКИ**

Статья посвящена анализу сущности понятия «интеллектуальный потенциал» предприятия связи. Приведена структура интеллектуального потенциала, а также предложена методика оценки интеллектуального потенциала предприятия связи. Рассмотрены эмоциональные факторы управления персоналом.

**Ключевые слова:** интеллектуальный потенциал, многоуровневость интеллектуального потенциала, структура, образование, мотивация, эмоциональный интеллект, оценка, методика.

### **Князева О.А., Полянська А.В. ІНТЕЛЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЗВ'ЯЗКУ: ПОНЯТТЯ, СТРУКТУРА І МЕТОДИКА ОЦІНКИ**

Стаття присвячена аналізу сутності поняття «інтелектуальний потенціал» підприємства зв'язку. Наведено структуру інтелектуального потенціалу, а також запропонована методика оцінки інтелектуального потенціалу підприємства зв'язку. Розглянуто емоційні чинники управління персоналом.

**Ключові слова:** інтелектуальний потенціал, багаторівневість інтелектуального потенціалу, структура, освіта, мотивація, емоційний інтелект, оцінка, методика.

### **Kniazieva E.A., Polianska A.V. INTELLECTUAL POTENTIAL COMMUNICATION ENTERPRISES: CONCEPT, STRUCTURE AND METHODS OF EVALUATION**

This article analyzes the essence of concept the «intellectual potential» of enterprise communication. The structure of intellectual potential is provided, the method of evaluation the intellectual potential of enterprise communication is proposed. The article describes emotional factors personnel management.

**Keywords:** intellectual potential, multi-level intellectual potential, structure, education, motivation, emotional intelligence, evaluation, method.

**Постановка проблеми.** Значение отрасли связи в период формирования информационного общества приобретает всё большее значение и отражается в постоянном внедрении новых технологий, услуг, сервисов и т. д. Появляется необходимость в работниках с высоким уровнем квалификации, с базой знаний, которые хотят и могут обучаться, что очень важно в современном постоянно изменяющемся мире. Поэтому эффективное использование, анализ и оценка интеллектуального потенциала работников предприятия связи с целью повышения производительности труда в настоящее время становится все более актуальным.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Исследованием категории «интеллектуальный потенциал» занимаются как отечественные ученые, такие как: О. А. Нестерова [1], С. Климов [9], К. Рахлин [13], Д. Яфизова [1] и т. д., так и зарубежные авторы: Э. Брукинг [5], Т. Шульц [4]. Это связано с тем, что за последнее десятилетие в центре внимания оказываются работники с высокой квалификацией, огромным багажом знаний и готовностью учиться, что непосредственно влияет на предприятие в целом, повышает эффективность его работы. Тем не менее в проанализированных работах не в полной мере изученной остается задача оценки интеллектуального потенциала работников сферы связи и информатизации, недостаточно решен вопрос учета специфики отрасли.

**Постановка задачи.** На основе изложенного материала можно сформулировать задачи исследования, такие как: определение категории «интеллектуальный потенциал» предприятия связи; выделение

структуры интеллектуального потенциала, основываясь на его многоуровневости; рассмотрение эмоциональных факторов мотивации и их влияние на работоспособность сотрудников предприятия; анализ методики оценки интеллектуального потенциала предприятия связи.

В современных условиях развития экономики, движимой инновациями, усиливается значение человеческих ресурсов, знаний, навыков и информационно-коммуникационных технологий как основных факторов экономического роста. За последние два десятилетия процесс обмена и использование знаний как в производстве, так и вне его приобретает широкое распространение; при этом значительная роль уделяется эффективному использованию интеллектуального потенциала работников с целью повышения их производительности труда. В центре внимания оказываются работники с высокой квалификацией, с готовностью к постоянному обучению и самосовершенствованию, обладающие научно-исследовательской компетенцией. В связи с этим понимание и оценка интеллектуального потенциала в настоящее время становятся всё более актуальными.

В самом общем виде «понятие» потенциал определяется как совокупность возможностей в какой-либо сфере для достижения поставленных целей. Для наиболее полного понимания категории «интеллектуальный потенциал» предлагается систематизация отечественных и зарубежных исследований на содержание исследуемого понятия (табл. 1) [1, с. 11], что позволяет сформулировать авторское определение интеллектуального потенциала предприятия связи.

Таблица 1

**Модификации понятия  
«интеллектуальный потенциал»**

Представители	Исследуемое явление и его определение
Ю. Воронин	Интеллектуальный потенциал предприятия – интегративное понятие, объединяющее науку, образование, технологию, все виды интеллектуальной деятельности и ее субъектов
Е. Наумова	Интеллектуальный потенциал предприятия – это возможность создания, использования и развития инновационных продуктов и технологий путем преобразования знаний и опыта
Л. Степанова, В. Логинова, А. Мартынов	Интеллектуальный потенциал промышленного предприятия – это возможности, предоставляемые интеллектуальными ресурсами, которые в процессе производственных отношений трансформируются в интеллектуальный капитал, позволяющий предприятию в ходе производственно-хозяйственной деятельности достигать поставленных целей, т.е. производить прибавочную стоимость
Р. Мансуров	Интеллектуальный потенциал компании – это внутренние и внешние возможности, состоящие из человеческого потенциала компании, инфраструктурного потенциала, «корпоративной памяти компании», работ по НИОКР, инновационных проектов, инновационных проектов на стадии разработки и внедрения
С. Климов	Интеллектуальный потенциал предприятия означает существующий в потенци, т.е. скрытый, не проявляющийся, возможный. Интеллектуальный потенциал организации складывается из накопленного объема знаний, интеллектуального уровня сотрудников, опыта инновационной деятельности
К. Рахлин	Интеллектуальный потенциал – комплексная характеристика уровня развития интеллектуальных, творческих возможностей, ресурсов предприятия. К его изучению можно подходить с других сторон: как к совокупности людей, обладателей знания, ориентирующихся на познавательную и преобразовательную деятельность; как совокупность научных, технических, социальных и культурных знаний, овеществленных в материально-технических формах и знаковых системах, являющихся средством достижения целей общества. Интеллектуальный потенциал определяется уровнем развития данного предприятия, системы образования и просвещения, науки, культуры, генетическим фондом общества

Р. Мансуров рассматривает интеллектуальный потенциал как некоторые возможности, которые состоят из совокупности факторов, таких как человеческий потенциал, инновационный потенциал, инфраструктурный потенциал предприятия, работ по НИОКР. С одной стороны, можно согласиться с таким определением рассматриваемого понятия, однако существует ещё ряд факторов или составляющих интеллектуального потенциала, которые рассматриваются К. Рахлиным. Его исследование понятия «интеллектуальный потенциал» предприятия определяется уровнем развития данного предприятия, системы образования и просвещения, науки, культуры, генетическим фондом общества.

Проанализировав взгляды ученых на экономическую природу интеллектуального потенциала в общем виде, можно сформулировать определение интеллектуального потенциала предприятия связи, который составляет основу для формирования кон-

курентных преимуществ предприятий сферы услуг. Также следует отметить, что предприятия связи относятся к такой категории, где сотрудники должны обладать высокой квалификацией, стремиться к непрерывному обучению, постоянному изучению и освоению новых технологий. Таким образом, авторское видение понятия «интеллектуальный потенциал предприятий связи» можно определить как возможность создания, наиболее полного использования и непрерывного развития интеллектуальных составляющих предприятия связи, таких как:

- усовершенствование системы качества предоставления услуг, основу которой составляет повышение уровня знаний (квалификации) и образования;
- инвестирование в развитие человеческого капитала, а также в системы информационного обеспечения трудовой деятельности предприятий связи;
- удовлетворение потребностей работников предприятия в эмоциональных факторах мотивации.

О мотивации персонала сказано и написано много. Но на практике система мотивации сводится лишь к дифференцированной системы оплаты труда.

Если раньше работодатели выбирали себе работников из большого количества кандидатов, то сегодня все чаще сами работники выбирают наиболее подходящие для себя условия работы, наиболее подходящие компании. Особенно, если это квалифицированные специалисты, нехватка которых уже хорошо ощущается на рынке. И им уже недостаточно одной только высокой зарплаты и хорошего социального пакета. Они выбирают компании, где могут наиболее полно удовлетворить свои эмоциональные потребности: уважение, признание, статус, комфорт и так далее. Замечено, что чем выше социальный статус человека, тем больше внимания он уделяет удовлетворению своих эмоциональных потребностей. И окончательное решение о выборе компании лежит, как правило, именно в эмоциональной сфере.

Как показывает практика, материальные стимулы весьма неплохо мотивируют время. Но рано или поздно у сотрудника появляется необходимость гордиться своей работой, появляется потребность в признании его заслуг со стороны руководства и коллег и так далее, и тому подобное. Другими словами, появляется потребность в эмоциональных факторах мотивации. И если он не получит желаемого, то продуктивность его неизбежно будет снижаться.

Эмоциональный дискомфорт неизбежно ведет к снижению производительности. Сотрудник просто не видит смысла работать в полную силу. В крайних случаях такой дискомфорт может вызвать откровенный саботаж и потерю ценного сотрудника для компании. В зоне эмоционального комфорта люди работают легко, с удовольствием и прекрасно справляются со своими обязанностями. Это естественно. Каждый человек подсознательно стремится к положительным эмоциям. Мы учимся и работаем лучше тогда, когда у нас хорошее настроение, когда нам интересно. В этом случае мы мобилизуем весь свой потенциал. А потом мы больше хотим, чтобы обстоятельства, в которых мы получили удовольствие, повторились. Негативные эмоции, наоборот, снижают работоспособность, ухудшают умственную деятельность, снижают способность к концентрации и, как следствие, снижают производительность. Каким бы ни был сотрудник работоспособным, когда в его окружении или в его сознании появляются факторы, мешающие ему чувствовать себя хорошо и комфортно во время работы, его эффективность снижается в несколько раз, а сама ситуация вызывает реакцию отторжения.

Таблица 2

Составляющие модели EQ-i  
(Emotional Quotient inventory)

Область	Раздел
<b>Внутриличностная сфера</b> – это то, что принято относить к области внутреннего «я» человека	Самоанализ
	Ассертивность
	Независимость
	Самоуважение
	Самореализация
<b>Межличностная сфера</b> – это сфера, ответственная за искусство общения	Эмпатия
	Социальная ответственность
<b>Сфера приспособляемости (адаптивности)</b> отвечает за умение оценить широкий круг возникающих проблем, найти пути их решения	Понимание (адекватная оценка) реальности
	Гибкость
	Умение решать проблемы
<b>Сфера умения справляться со стрессом</b> отвечает за способность противостоять стрессу, при этом не задействуя нервный фактор и не впадая в апатию	Умение противостоять стрессу
	Умение переносить стресс
<b>Сфера общего настроения</b> отвечает за способность человека воспринимать настоящее и будущее положительно	Оптимизм
	Счастье

Для эффективного воздействия на эмоциональную сферу сотрудников желательное проведение семинаров и тренингов по эмоциональной компетентности для менеджеров компании. Это позволит менеджерам научиться качественно управлять своими эмоциями и влиять на эмоции своих сотрудников в интересах дела. Небольшие изменения в стандартных процедурах также дадут положительный эффект. Например, такой простой элемент, как выявление в процессе собеседования при найме нового сотрудника его жизненных ценностей и потребностей, позволит в дальнейшем эффективно мотивировать сотрудника на эмоциональном уровне. Корпоративная культура компании должна предусматривать беседы о внутреннем мире человека, его стремлениях и желаниях, что позволит эффективно влиять на эмоции сотрудников. Управление персоналом обязательно должно учитывать эмоциональные факторы.

Модель EQ-i (Emotional Quotient inventory) – эмоциональный интеллект, уровень которого и отвечает за успех в жизни каждого отдельно взятого человека. Оказалось, что высокие баллы по тесту IQ являются основанием для получения престижной и высокооплачиваемой должности, но вовсе не являются гарантией того, что сотрудник будет эффективно работать и завоевать успех для себя и своей компании. Гораздо важнее получить высокие баллы по EQ-тесту. Эта теория явилась толчком для пересмотра критериев отбора персонала.

Эмоциональный интеллект – это система навыков, которая присуща практическим людям, это личные и социальные аспекты общих способностей, здравый смысл и чувствительность, это умение чувствовать политическую и социальную обстановку, справляться со стрессом, принимать верные решения, руководствуясь рациональными соображениями и интуицией, грамотно строить отношения с окружающими, находить выгодные для себя компромиссы и управлять своими импульсивными порывами.

Эмоциональная культура включает 5 областей, или сфер, и 15 разделов, или шкал, внутри этих областей (табл. 2) [2, с. 98].

Категория «интеллектуальный потенциал» носит многоуровневый характер, т. е. употребляется для разных социально-экономических субъектов. Изучение интеллектуального потенциала с точки зрения многоуровневости позволяет наиболее полно проводить оценку и анализ каждого вида (уровня) интеллектуального потенциала, которые, в свою очередь, имеют свои особенности формирования и развития.

Выделяют следующие уровни интеллектуального потенциала [3, с. 10]:

- интеллектуальный потенциал общества;
- интеллектуальный потенциал территории;
- интеллектуальный потенциал организации;
- интеллектуальный потенциал человека.

Важнейший принцип многоуровневости интеллектуального потенциала состоит в том, что любой уровень (вид) интеллектуального потенциала зависит от состояния не только других его элементов того же уровня, но и элементов других уровней.

Вопрос о компонентах интеллектуального потенциала трудовых ресурсов не имеет однозначного ответа, так как многоуровневость интеллектуального потенциала и постоянное перетекание уровней друг в друга является довольно сложной проблемой, затрудняющей анализ и оценку данной категории. Анализ различных авторов по вопросу наполняемости интеллектуального потенциала на разных уровнях позволил ученым выделить общие характеристики, присущие всем уровням (видам) интеллектуального

Таблица 3

## Характеристика уровней интеллектуального потенциала во взаимосвязи с институционально-организационными структурами

Уровень (вид) интеллектуального потенциала	Основные характеристики	Основные институционально-организационные структуры формирования и развития
<b>Макроуровень</b> Интеллектуальный потенциал общества	1) Квалификация работников. 2) Высокий уровень образования населения. 3) Наличие собственной науки.	Система образования: средние общеобразовательные школы; средние специальные учебные заведения; высшие учебные заведения; послевузовское образование.
<b>Мезоуровень</b> Интеллектуальный потенциал территории	1) Социально-трудовой потенциал. 2) Образовательный потенциал. 3) Научный потенциал.	Система образования: средние общеобразовательные школы; средние специальные учебные заведения; высшие учебные заведения; послевузовское образование.
<b>Микроуровень</b> Интеллектуальный потенциал организации	1) Профессионально-квалификационный потенциал (уровень образования, стаж работы, физические характеристики и др.). 2) Творческая характеристика.	Система подготовки и переподготовки кадров на предприятии, корпоративные университеты, профессиональные организации.
<b>Агентный уровень</b> Интеллектуальный потенциал человека	1) Природные и приобретенные способности и навыки. 2) Уровень образования. 3) Творческие способности.	Все вышеперечисленные



потенциала, определив основные институционально-организационные структуры, влияющие на его формирование и развитие (табл. 3) [3, с. 10].

Анализ перечисленных уровней интеллектуального потенциала дает возможность выделить следующие его характеристики (субпотенциалы):

1. Физический потенциал – показывает ту часть населения, которая способна к реализации своего интеллектуального потенциала в трудовой деятельности.

2. Образовательный потенциал – указывает на уровень образованности, квалификацию, способствуя росту производительности труда, а следовательно, экономическому развитию страны.

3. Научно-исследовательский потенциал – характеризует вклад в трудовую деятельность продуктов научно-исследовательского труда, что выражается в росте производительности труда посредством внедрения различных инноваций (рационализаторских предложений и т.д.).

4. Эмоциональный потенциал – отвечает за успех и чувство комфорта каждого отдельно взятого сотрудника предприятия.

Важнейшим фактором формирования, развития и рационального использования интеллектуального потенциала является образование, а также накопление знаний. Один из главных специалистов теории человеческого капитала и экономики образования Т. Шульц пришел к выводу, что «доходы на образование являются относительно более привлекательными, чем доходы на человеческий капитал» [4]. Некоторые исследователи [5] отдают приоритет в развитии интеллектуального потенциала и приумножении интеллектуального капитала непрерывному образованию. Трудно с этим не согласиться. Формирование нового социального и экономического порядка, чаще всего именуемого «постиндустриальным обществом», связано, по мнению японского исследователя Т. Сакайя [6], с так называемой «knowledge-value revolution», революцией на основе ценности, воплощенной в знании. Мировые образовательные стандарты постепенно трансформируются под влиянием изменения свойств информации: контактный, авторитарный тип обучения дополняется дистанционным, интерактивным, в основе которого все те же компьютерные технологии, в результате чего формировалась и стала неотъемлемой чертой современного образования его непрерывность, реализованная в модели «образование-всю-жизнь».

При исследовании различных источников литературы отечественных и зарубежных авторов выявлено, что в настоящее время отсутствует единая комплексная методика оценки интеллектуального потенциала предприятий связи. Это приводит к тому, что каждое предприятие проводит оценку интеллектуального потенциала субъективно, а отсутствие единого подхода к оценке эффективности не позволяет в большинстве случаев дать всестороннюю объективную оценку использования своего интеллектуального потенциала.

Одним из исследователей была предложена следующая структура интеллектуального потенциала предприятия связи (рис. 1) [3, с. 17].

В соответствии с этой структурой предлагается подход к оценке интеллектуального потенциала предприятий связи, который отражает институциональную специфику предприятий связи.

$$ИП = C_{\text{уок}} + C_{\text{ирчк}} + C_{\text{нма}} + C_{\text{сно}} + C_{\text{м}} + C_{\text{эм}}, \quad (1)$$

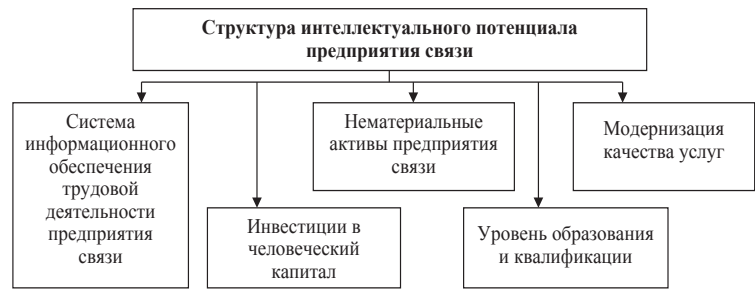


Рис. 1. Структура интеллектуального потенциала предприятий сферы услуг

где ИП – стоимость интеллектуального потенциала предприятия связи;

$C_{\text{уок}}$  – стоимость уровня образования и квалификации;

$C_{\text{ирчк}}$  – инвестиции в развитие человеческого капитала;

$C_{\text{нма}}$  – стоимость нематериальных активов;

$C_{\text{сно}}$  – стоимость системы информационного обеспечения трудовой деятельности предприятий связи;

$C_{\text{м}}$  – затраты на модернизацию качества предоставления услуг;

$C_{\text{эм}}$  – стоимость «эмоционального потенциала» предприятия, путем проведения всевозможных тренингов и семинаров.

Согласно трудовой теории стоимости, берущей начало в трудах А. Смита и Д. Рикардо и развитой затем К. Марксом, стоимость определяется затратами труда на производство товара, то есть имеет трудовую природу. Также стоимость можно определить как деньги или денежный эквивалент, который покупатель готов обменять на какой либо предмет или объект.

Данный подход к оценке интеллектуального потенциала позволяет учесть широкий спектр показателей, влияющих на его стоимость. Более того, она позволяет определить все компоненты интеллектуального потенциала предприятий связи, направленных на его формирование.

Однако недостатком данного подхода является громоздкость расчета, так как формула включает в себя шесть показателей, которые могут учитывать как каждого работника в отдельности, так и предприятие в целом. Поэтому, к примеру, для расчета таких составляющих, как стоимость образования и квалификации, можно учитывать как затраты на каждого отдельно взятого работника, начиная с истоков его трудовой деятельности (например, до начала его трудоустройства на предприятии), так и предприятия в целом (т. е. учитываются только те затраты, которые предприятие тратит на образование и квалификацию своих работников).

**Вывод.** Исследования показали, что интеллектуальный потенциал предприятия связи как экономическая категория характеризуется совокупностью имеющихся ресурсов и потенциальных возможностей, которые находятся в распоряжении предприятия и используются в его экономической деятельности с целью роста прибыли или другой экономической выгоды.

В настоящее время существует большое количество методов для оценки интеллектуального потенциала как предприятий в целом, так и отдельно для предприятий связи. Однако на сегодняшний день вопрос оценки интеллектуального потенциала остается острым, поскольку нет общепризнанной методики оценки, которая позволит украинским предпряти-

ям занять достойное место на мировом рынке и наиболее эффективно использовать свой интеллектуальный потенциал. Поэтому в работе предложен подход к оценке интеллектуального потенциала предприятия связи, который учитывает все показатели, которые влияют на его стоимость. Также данный подход позволяет определить все составляющие интеллектуального потенциала, влияющие на его формирование, развитие и эффективное использование.

В дальнейших исследованиях планируется усовершенствование методики оценки интеллектуального потенциала предприятия связи с учетом всех его составляющих и характеристик, которые могут изменяться с каждым днем с учетом всех влияющих на них факторов. Это позволит в наиболее полном объеме охарактеризовать интеллектуальные возможности как отдельно взятого работника, так и предприятия связи в целом. При этом планируется создание расширенной базы данных для каждого сотрудника на предприятии для облегчения расчетов, что позволит увеличить производительность труда работников предприятия связи, создаст условия для гибкой системы мотивации труда, условий комфорта и успеха в деятельности.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Яфизова Д. А. Управление интеллектуальным потенциалом предприятий сферы услуг : автореф. дис. ... на соискание ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: сфера услуг)» / Яфизова Диляра Астаховна ; Казань, 2011. – 24 с.
2. Стейн Дж., Бук Г. И. Преимущества EQ: Эмоциональный интеллект и ваши успехи / Стейн Дж., Бук Г. И. ; пер. с англ. – Днепрпетровск. – 2007. – 140 с.
3. Нестерова О. А. Оценка интеллектуального потенциала трудовых ресурсов : автореф. дис. ... на соискание ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)» / Нестерова Оксана Анатольевна ; Томск, 2011. – 24 с.
4. Schultz T. Investment in Human Capital / Schultz T. // Economic Growth – an American Problem. Englewood Cliffs. – 1964. – P. 126.
5. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Брукинг Э. ; пер. з англ под ред. Л. Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2001. – 288 с.
6. Сакайя Т. Стоимость, созданная знанием или История будущего / Т. Сакайя // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология. – М., 1999. – С. 340-371.
7. Баева О. Н. Непрерывное образование как условие формирования человеческого капитала : автореф. дис. ... на соиск. ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.00.07 «Экономика труда» / Баева Ольга Николаевна ; Иркутская национальная экономическая академия. – Иркутск, 1998. – 19 с.
8. Гайдай Р. Ф. Оцінка інтелектуального потенціалу підприємства з урахуванням його сутнісного змісту / Р. Ф. Гайдай // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 6, Т. 3. – С. 191-194.
9. Климов С. М. Интеллектуальные ресурсы организации / Климов С. М. – М. : ИВЭСЭП, 2000. – 168 с.
10. Князева О. А. Діагностика достатності інноваційного потенціалу поштового зв'язку / О. А. Князева // Вісник соціально-економічних досліджень. Збірник наукових праць. Вип. 25. – Одеса : ОДЕУ, 2007. – С. 149-154.
11. Мансуров Р. Е. Как оценить интеллектуальный капитал компании / Р. Е. Мансуров // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 1. – С. 17-18.
12. Наумова Е. А. Управление интеллектуальными ресурсами промышленного предприятия : автореф. дис. ... на соискание ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05/161 «Экономика и управление народным хозяйством (теория управления экономическими системами)» / Наумова Евгения Альбертовна ; Москва, 2009. – 20 с.
13. Рахлин К. М. Потенциал организации как основа ее конкурентоспособности / К. М. Рахлин, О. Ю. Серова. – М. : Экономика, 2004. – 198 с.
14. Степанова Т. Е. Закономерности экономики, основанной на знаниях / Степанова Т. Е. – Самара : Изд-во Самар. Гос. экон. акад., 2005. – 336 с.

УДК 005.591.6:334.72

**Корнух О.В.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку  
Криворізького національного університету*

## НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАТОРІВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (КОРПОРАЦІЇ)

У статті розглянуто зміст категорії «людський інтелектуальний капітал підприємства» та підходи до поняття «інноватор». Визначено взаємозв'язок та основні відмінності між ними. Представлено взаємозв'язок і циклічність інноваційного розвитку, кадрового розвитку та інтелектуального розвитку. Запропоновано напрями формування інноваторів в умовах інноваційного розвитку підприємства (корпорації).

**Ключові слова:** людський інтелектуальний капітал підприємства, інтелектуальний капітал підприємства, інноватор, інноваційний проект, інноваційний розвиток підприємства.

### Корнух О.В. НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАТОРОВ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (КОРПОРАЦИИ)

В статье рассмотрены содержание категории «человеческий интеллектуальный капитал предприятия» и подходы к понятию «инноватор». Определены взаимосвязь и основные различия между ними. Представлены взаимосвязь и цикличность инновационного развития, кадрового развития и интеллектуального развития. Предложены направления формирования инноваторов в условиях инновационного развития предприятия.

**Ключевые слова:** человеческий интеллектуальный капитал предприятия, интеллектуальный капитал предприятия, инноватор, инновационный процесс, инновационное развитие предприятия.





сильно мало уваги приділено розкриттю сутності такої категорії, як «інноватор». Причому часто можна зустріти вживання таких словосполучень, як підприємство-інноватор, актори інноватики, інноваційні менеджери, інноватори, але в роботах автори не приділяють достатньої уваги розкриттю сутності даної категорії. Так, Галиця І.О. – один з перших в Україні, хто надає класифікацію інноваторів і поділяє їх на дві основні групи: індивідуальні та колективні. Група індивідуальних інноваторів складається з фізичних осіб, що працюють за наймом на конкретному підприємстві (наймані інноватори), та з фізичних осіб, які не працюють за наймом (вільні інноватори). Колективні інноватори складаються з юридичних осіб – інноваторів та автономних інноваторів [2]. У даному підході цілком слушним є поділ на групи вільних і найманих інноваторів, оскільки продуктами їх діяльності можуть бути об'єкти інтелектуальної власності, і тоді на перший план стануть відносини між авторами (вільними інноваторами) та замовниками.

Іншої думки дотримується засновник компанії «Прогресивний менеджмент» І.В. Бондаренко, який зазначає різницю між новатором та інноватором, де новатор – людина, що відкрила нововведення або який вносить нові ідеї в якій-небудь галузі, а інноватор – людина, що здійснила успішну комерціалізацію нововведення. Інноватор використовує нововведення для отримання комерційної вигоди [3, с. 17]. Такі визначення ґрунтуються на різних підходах науковців до категорій «новація» та «інновація». Вважаємо, що слушним буде такий підхід застосовувати для малих та середніх підприємств, які використовують вже існуючі «чужі» ідеї – новації, а завданням кваліфікованого персоналу підприємства є здійснення процесу їх комерціалізації, тобто не розповсюдження, але відомої ідею реалізувати відомими засобами та методами.

На нашу думку, інноваторів слід розглядати як складову людського інтелектуального капіталу, причому на різних рівнях макро-, мікро- та особистісному, а також враховувати взаємозв'язок із елементами таких категорій:

макрорівень: інтелектуальний капітал – людський капітал – інноватори;

мікрорівень: інтелектуальний капітал підприємства – людський інтелектуальний капітал підприємства – інноватори підприємства;



Рис. 2. Взаємозв'язок людського інтелектуального капіталу підприємства та інноваторів підприємства через сфери використання

особистісний рівень: персоніфікований (особистісний) людський капітал – інноватор – підприємець.

Метою даного дослідження є визначення взаємозв'язку людського інтелектуального капіталу підприємства та інноваторів підприємства, що логічно буде зробити за допомогою групування елементів цих категорій (рис. 2).

Таким чином, інноватор підприємства – це складова людського інтелектуального капіталу підприємства, який здатний створювати нові знання, генерувати нові ідеї, має наукову кваліфікацію і широкий спектр професійної освіти для забезпечення ефективного реалізації інноваційних процесів на підприємстві.

Отже, такий підхід до визначення сутності інноваторів підприємства і їх ролі в забезпеченні інноваційної діяльності є комплексним, системним і потребує подальших досліджень у напрямі підходів до управління, оцінки, розвитку, ефективного використання та професійного просування такої категорії працівників підприємства, як інноватори підприємства (корпорації).

Зазначимо, що у цьому напрямі є певна проблема, оскільки навчати управляти інноваційними проектами можуть ті фахівці, які мають необхідний сучасний рівень теоретичної підготовки та позитивний досвід реалізації інноваційних проектів, тому що знання без практики – безперспективні, а практика без знань – небезпечна. Важливо грамотно поєднати сучасні теорії та практичний досвід. Зазначимо також, що ефективність інноваційного проекту забезпечується: по-перше, керівником проекту, його творчим інтелектуальним потенціалом, енергією, знаннями, талантом; по-друге, учасниками проекту з відповідних напрямів (фінанси, логістика, інвестиції, маркетинг та ін.), які мають найвищий рівень кваліфікації, творчий потенціал, вміють генерувати й відстоювати ідеї, працювати у команді тощо. Саме ці якості виходять на перший план і суттєво відрізняються від загального підходу до компетенції та кваліфікації працівника. Така ситуація обумовлена основними елементами структури інноваційного проекту – фундаментальними і прикладними дослідженнями.

Отже, перед підприємством (корпорацією) постає питання вибору: або відбирати за певними критеріями власних працівників та залучати їх до інноваційної діяльності, або почати довгостроковий процес формування молодих спеціалістів.

За першим варіантом необхідно розробити систему відбору (фільтрів I, II) персоналу за основними елементами, які властиві інноваторам.

Доцільно буде привести результати дослідження Е. Роджерса, які показали, що по швидкості сприйняття інновацій працівники організацій поділяються на п'ять груп:

інноватори (innovators) – знаходяться у тісному контакті з організаційним середовищем і готові з певним ризиком розробляти, пропонувати й випробовувати, перевіряти ідеї. Домінантна риса характеру – винахідливість і раціоналізаторство. Їх частка серед усього персоналу організацій – близько 2,5%;

працівники, які дуже швидко сприймають інновації (ранні реціпі-



енти, earle recipients), – сприймають нові думки швидко, але після певних міркувань. Домінантна риса характеру – вміння чуйно прислухатися до іншої думки. Охоче виступають в ролі місцевих авторитетів. Їх частка в організаціях – 13%;

працівники з швидкою сприйнятливостю – сприймають інновації швидше, ніж середні працівники, але тільки іноді можуть бути в ролі керівників. Йдуть за працівниками з дуже швидкою адаптацією. Домінантна риса їхнього характеру – розсудливість. Їх частка в організаціях – 34%;

працівники, які повільно сприймають інновації, – приймають інновації лише під тиском думки більшості працівників. Домінантна риса їхнього характеру – скептицизм. Їх частка в організаціях – 34%;

працівники з дуже повільною сприйнятливостю – не згодні з реалізацією будь-якої інновації. Домінантна риса характеру – традиціоналізм. Сприймають інновації лише тоді, коли вона стає традицією. Їх частка в організаціях – 16% [4].

З урахуванням даного дослідження увагу привертає перша група – інноватори, чисельність яких на підприємстві може становити близько 2,5%.

Також слухним буде привести результати дослідження Еверетта Хагена, який визначив протилежності інноваційної та традиційної особистостей і чітко визначив їх на основі таких характеристик, як: ставлення до дійсності; розуміння ролі індивіда в світі; стиль лідерства; ступінь схильності до творіння і новачій [5].

Практика підбору персоналу на великих промислових підприємствах (корпораціях) показала, що вони здебільшого схильні до обрання молодих талановитих випускників університетів, які проходять випробування на інтелектуальні здібності, рівень знань іноземної мови, психологічні тести тощо.

На нашу думку, підприємству необхідно починати спостереження за майбутніми фахівцями з необхідних напрямів та залучати їх у науково-практичній діяльності вже на третьому курсі університету. Концептуальний підхід до формування відносин між підприємствами (корпораціями) та вищими навчальними закладами представлена на рис. 3.

Даний підхід передбачає створення нових структурних підрозділів з інноваційного розвитку як в наукових установах, так і на підприємстві.

Створення центру при Національному університеті сприятиме процесам інноваційного розвитку на регіональному рівні шляхом: встановлення зв'язків із органами місцевого самоврядування для визначення напрямків наукових досліджень пріоритетних галузей та підприємств міста, області; формування інформаційного ресурсного центру із науковими тематиками, анотаціями результатів впроваджених інноваційних проектів, винаходів; організації інноваційних форумів для забезпечення встановлення

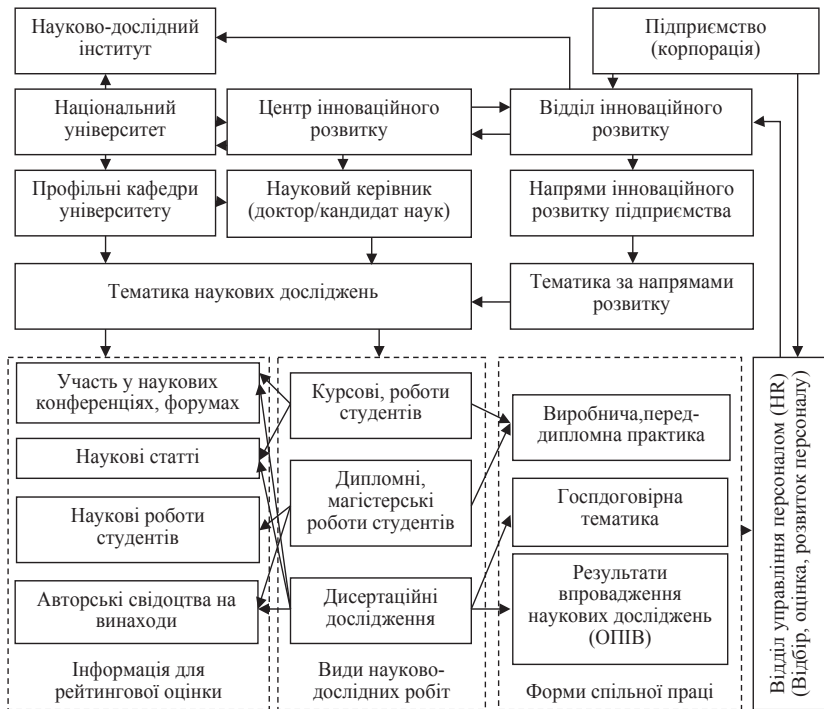


Рис. 3. Система взаємодії підприємства з науковими установами щодо формування інноваторів

зв'язків між підприємствами та науковцями, обміну досвідом тощо.

Забезпечення ефективного функціонування відділу інноваційного розвитку підприємства є окремим науковим дослідженням.

Отже, підприємство, яке обрало інноваційний шлях розвитку, протягом 5-7 років може повністю забезпечити себе кадрами найвищої кваліфікації (кандидатів, докторів наук) для забезпечення ефективної реалізації інноваційних проектів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, представлені в даній науковій статті теоретико-методичні положення і рекомендації дозволяють більш глибоко і ґрунтовно підійти до розкриття сутності поняття «інноватор підприємства». Представлено два напрями формування інноваторів підприємства.

Подальшого дослідження потребують питання стосовно розробки ефективних інструментів відбору та оцінювання інноваторів підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Корнук О.В. Інтелектуальний капітал – основа інноватизації, ефективності і корпоративної стратегії підприємства / А.М. Турило, О.В. Корнук ; ДВНЗ «Криворізький національний університет». – Кривий Ріг : Видавничий дім, 2012. – 228 с.
2. Бондаренко І.В. Новатори и инноваторы: бег с препятствиями (часть 1). [Електронний ресурс] – Режим доступа : <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/novator-and-innovator-1>.
3. Галиця І.О. Механізми використання потенціалу інноваторів: теорія і практика : автореф. дис. ... докт. экон. наук : 08.02.02 / І.О. Галиця. – Одеса, 2006. – 38 с.
4. Rogers E.M. Diffusions of Innovations / E.M. Rogers. – N. Y.: The Free Press, 1962.
5. Hagen E. On the Theory of Social Change / E. Hagen. – Homewood, Dorsey Press, 1962.

УДК 638.121.22

**Кравченко М.В.**

асистент кафедри обліку і аудиту

Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету

**ТЕХНОЛОГІЯ ВИРОБНИЦТВА ТА ОТРИМАННЯ ТОВАРНОГО МЕДУ НА ПАСІЦІ**

Досліджено і охарактеризовано вплив факторів на виробництво меду на пасіках у ТОВ «Зоря» Дніпропетровської області. Також вивчена і детально розібрана технологія виробництва товарного меду, показаний взаємозв'язок впливу медозбірних і природних умов на якість меду. Обґрунтовані перспективні напрями розвитку бджільництва, дана оцінка ефективності їх впровадження.

**Ключові слова:** бджільництво, пасіка, продукти бджільництва, товарний мед, медогонка.

**Кравченко Н.В. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОИЗВОДСТВА И ПОЛУЧЕНИЯ ТОВАРНОГО МЕДА НА ПАСЕКЕ**

Исследовано и охарактеризовано влияние факторов на производство меда на пасеках в ООО «Заря» Днепропетровской области. Также изучена и подробно разобрана технология производства товарного меда, показана взаимосвязь влияния медосборных и природных условий на качество меда. Обоснованы перспективные направления развития пчеловодства, дана оценка эффективности их внедрения.

**Ключевые слова:** пчеловодство, пасека, продукты пчеловодства, товарный мед, медогонка.

**Kravchenko N.V. PRODUCTION TECHNOLOGY AND RECEIPT OF MERCHANTABILITY HONEY IN THE APIARY**

Investigated and characterized the effect of factors on the production of TOV Zorya dawn Dnipropetrovsk region. Also studied and guides you through the technology of production of marketable honey and shows the relationship of influence Medobory and natural conditions on the quality of honey. Grounded perspective directions of development of beekeeping, evaluate the effectiveness of their implementation.

**Keywords:** beekeeping, apiary, bee products, marketable honey, madagasca.

**Постановки проблеми.** Бджільництво – одна з найважливіших галузей сільського господарства – переживає в наші дні якісно новий етап своєї історії, що характеризується широкими масштабами впровадження промислових методів виробництва меду та іншої продукції бджільництва. Прискорення науково-технічного прогресу в бджільництві визначається насамперед тим, що в останні 10-12 років спостерігається значне підвищення попиту на мед як на цінний дієтичний і лікувальний продукт, а також на такі біологічно активні речовини, як прополіс, пилок, маточне молочко та бджолиний отрута, дедалі ширше використовуються в медицині й косметичці. Однак найважливішим фактором, що сприяє прискоренню прогресу в цій галузі сільськогосподарського виробництва, є все зростаюча роль медоносних бджіл як запилювачів ентомофільних сільськогосподарських культур. У нашій країні бджоли запилюють близько 80 видів сільськогосподарських культур на площі 20 млн га. Дохід, одержуваний від запилення, в десятки разів перевершує вартість основної продукції галузі. Проте існує дуже багато чинників та факторів, що впливають як на сам технологічний процес виготовлення меду, так і на його якість. У нашій статті ми дослідимо умови та фактори на підприємстві ТОВ «Зоря» в Дніпропетровській області, які впливають на виробництво товарного меду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною і методичною основою дослідження стали праці класиків економічної науки, як вітчизняних: В.Т. Гришчин, А.С. Кочетов, О.І. Лашко, В.А. Гайдара, В.П. Пилипенка, так і зарубіжних економістів-аграрників: Кононов М.М., Фінський П.Ф., Банніков А.Г., Рустамов А.К., Вакулін А.А. Але недостатньо вивченим залишається подальше обґрунтування напрямів виробництва меду і факторів, які впливають на його якість.

**Мета статті:** дослідити технологію отримання товарного меду на пасіці та факторів, які впливають на його якість, у ТОВ «Зоря» у Дніпропетровській області.

**Постановка завдання:**

– вивчити технологію отримання меду на пасіці та проаналізувати основні якісні показники меду;

– провести оцінку медоносною бази і розглянути вплив погодних умов на продуктивність бджолиних сімей;

– розглянути вплив віку матки на продуктивність бджолиних сімей;

– визначити вплив сили сім'ї на вихід товарного меду;

– обґрунтувати перспективні напрями розвитку бджільництва, дати оцінку ефективності їх впровадження.

**Об'єкт дослідження** – процес виробництва товарного меду в товаристві з обмеженою діяльністю «Зоря».

**Предмет дослідження** – бджолині сім'ї, медоносна база пасіки та виробничо-економічні показники діяльності пасіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Технологія отримання меду включає процеси відкачування меду до товарного обробітку, розфасовки і продажу його споживачеві. При технологічній переробці меду необхідно, щоб він не втрачав своїх органолептичних властивостей, які іноді доводиться покращувати. Технологія виробництва меду також включає наступні операції: робота з сім'ями у весняний період, формування сильних бджолиних сімей, підготовку бджолиних гнізд на зимівлю і зимівля бджолиних сімей. Перед відкачуванням медові стільники роздруковують, видаляючи воскові кришечки комірок шляхом їх зрізання, проколювання або збивання. Для розпечатування стільників служать ножі, які нагрівають у гарячій воді, парю, за допомогою електроенергії або приводять в зворотно-поступальний рух при одночасному нагріванні паром. Робочу систему цих пристроїв утворюють тонкі ланцюжки на двох валах, що обертаються в різних напрямках. Між обертовими валами вставляють медовий стільник. Отримання високосортного меду починається з пасіки. Мед слід відкачувати з магазинних стільників; мед, що був відкачаний з стільників з розплодом, містить більше пилку, що ускладнює його фільтрування. Відкачування меду проводять у приміщенні, недоступному для бджіл. Місце відкачки повинна бути дуже чистим, так само як і простір з

сотама, де вони знаходяться до обробки. Якщо обробка відбувається на вулиці, її не можна виробляти у вітряний або дощовий день. Процес еволюційного розвитку сім'ї бджіл як цілісної саморегулювальної біологічної системи йшов під впливом двох основних факторів: максимального накопичення кормових запасів влітку в порівняно короткий період цвітіння основних медоносів і найбільш економного витрачання в період відсутності їх у природі. При настанні головного медозбору проводяться роботи, спрямовані на більш повне використання бджіл на медозборі і отримання від них великої кількості товарного меду [1, с. 84].

Технологія отримання меду на пасіці у ТОВ «ЗОРЯ» включає процеси від качування меду до товарної підробітки, розфасовки і продажу його споживачеві. Особливістю технології підготовки бджолиних сімей до головного медозбору є формування сімей-медоносів. При цьому відбувається регулярна зміна маток. Зміна маток на пасіці здійснюється переважно за рахунок формування відводків. У кінці травня на пасіці настає гаряча пора. З сильних сімей формують відводки на роєм. Відводки відвозяться на інший точок, який розташований приблизно на відстані 1,5 км від основної пасіки. У першій декаді липня, коли молоді матки у відводку починають яйцекладку, основні родини з'єднують з відведеннями, видаляючи стару матку, формуючи сім'ї-медівники. Вибір матки здійснюється або безпосередньою оцінкою матки за якістю і кількістю засіву, зовнішнім виглядом, або за роками. Цикл зміни маток на пасіці дорівнює 2 рокам. Вулик до головного медозбору формується з трьох корпусів. У першому розміщується гніздо. У другому – 8 рамок вощини і 4 суші, дві з яких з друкованим розплідом. Третій – медовий. Після формування сімей-медовиків матка може піднятися в третій корпус, тому відкритий розплід з другого і третього корпусів переносять у перший. Таким чином, до головного медозбору підходять сильні сім'ї силою 21-23 вулички. Під час медозбору бджоляр стежить за роботою бджіл. Якщо бджоли недостатньо активні, то проводиться огляд верхнього корпусу, для визначення вільних рамок для меду. Посилення відстаючих у розвитку бджолиних сімей відбувається або перенесенням розпліду з сильних сімей, або об'єднанням сім'ї з відводки, в якому молода матка з якихось причин не запліднилася. При огляді відводків на початку липня дивляться на розплід. Якщо на рамках є наліт нектару і немає розпліду, то відводок поєднується зі слабкою сім'єю. В ТОВ Зоря, стільники відбираються з вуликів, якщо 1/3 комірок стільників запечатана восковими кришечками, а незапечатані осередку нижній частині стільників вінця залиті медом – це гарантує повну зрілість меду при його вологості менше 20%.

При відборі медових рамок струшують бджіл і скидаються гусям крилом, рамки ставляться в переносний ящик, які до від качування поміщають в спеціальне місце для зберігання. Перед від качуванням медові стільники роздруковують, видаляючи воскові кришечки комірок шляхом їх зрізання. Для розпечатування стільників служать ножі, які нагрівають у гарячій воді, з допомогою газової плитки. Використання ножів збільшує витрати праці [3, с. 26].

Звичайний пасічний ніж гостро заточений з обох боків, щоб стільники можна було роздруковувати будь-якою стороною леза. Роздрукування рамок – рухом ножа зверху вниз, щоб зрізані кришечки легко падали в ємність і не прилипали до соту. Роздрукування ведеться кількома ножами по черзі: поки зрізають

одним ножом, інший тримають в ємності з киплячою водою. Кришечки зрізають акуратно, щоб як можна менше деформувати комірки стільників. Зрізання збирають, де з них стікає мед, який залишився. З стільників мед відкачують за допомогою медогонки. На стінці, біля дна, прироблений кран для стоку меду. Роздруковані стільники поміщають в чотири касети. Вісь, а разом з нею і касети, приводяться в рух ручним способом. Під впливом відцентрової сили мед витікає з осередків і по стіні медогонки потрапляє на її дно.

Від качування меду на пасіці проводиться 3 рази за сезон: в перший раз після медозбору з малини, другий – з липи, третій – при складанні гнізда на зиму. З медогонки мед пропускають через фільтр в ємність. Кран у медогонки відкривається по мірі заповнення медогонки. Фільтрація здійснюється через подвійний металевий фільтр, що вставляється в високий вузький бак. Використовується два комплекти фільтра для змінного використання. При заповненні фільтра частками воску, іншими домішками, вміст витрушують в віск отопку, потім промивають і висушують, використовують повторно. При заповненні ємності після фільтрації мед переливають у пластиковий контейнер, де мед дозріває і зберігається до реалізації.

Основним зовнішнім чинником, який впливає на технологію отримання меду, є медоносна база. Від неї залежать кількість і якість виробленої продукції, характеру медозбору, способи нарощування сили сімей до головного медозбору. Медоносна база в ТОВ «Зоря» складається з медоносних рослин, садів, і луків. В основному ростуть верба козяча, верба лямка на заплаві, гречка, іван-чай соняшник, чорниця, липа дрібнолиста. Всі вони забезпечують бджолам медозбір з весни до осені.

На використання продуктивного медозбору в ТОВ «Зоря» впливали наступні фактори, роль яких було досліджено. Першим і важливим фактором є порода бджіл. Її науково обґрунтований вибір для розведення в тій чи іншій місцевості підвищує середню продуктивність сімей на 25% і більше. Помилка у виборі часто призводить до зменшення прибутку, одержуваної бджолярем, а в несприятливі роки до великих збитків із-за масової загибелі сімей навесні.

У сильній сім'ї накопичується велика кількість фізіологічно молодих бджіл, які ефективно використовують наявний в природі медозбір. Встановлено, що вони збирають у 3 рази більше меду, ніж слабкі. Відомо, що по мірі збільшення маси сім'ї до 5 кг збір меду підвищується не тільки в цілому на сім'ю (внаслідок більшої кількості бджіл), але і на одиницю живої маси (внаслідок якісно кращого, більш працездатного складу). При більшій кількості особин (8-10 кг) її продуктивність на 1 кг бджіл зменшується. Підготовка сильних сімей до головного медозбору має вирішальне значення для підвищення медової продуктивності пасіки [2, с. 254].

2. Обсяг вулика і наявність порожніх стільників. Сім'ї необхідно утримувати у вуликах досить великого об'єму, щоб у розпал сезону бджоли могли розмістити розплід, запаси корму, а також нектар, принесений під час головного медозбору. Відомо, що вони спочатку заповнюють нектаром в 3 рази більшу площу стільників порівняно з тією, яка знадобиться для розміщення зрілого меду. Якщо в цей час їм її не надати, то медопродуктивність сімей скоротиться до 40%.

3. Рівень вентиляції гнізда. Нектар, принесений у вулик бджолами, містить багато води (в середньому 50%). Для посилення випаровування вологи вони

розміщують його в найбільш теплих місцях гнізда (по-близу розплоду), спочатку заповнюючи вічка не більше ніж на 1/3 їх об'єму. Одночасно вони знижують відносну вологість повітря у гнізді і значно посилюють його вентиляцію. Розрахунки показують, що для отримання 1 кг меду бджоли випарюють близько 2 л води.

4. Розміщення бджолиних сімей на період медозбору. Вирішальний фактор максимального виробництва меду поряд з високою якістю їх сімей багаторазові перевезення протягом весняно-літнього сезону від одних джерел медозбору і запилюють культур до інших. Великі пасіки і бджолоферми, як правило, перевозять сім'ї не менше 3-4 разів за сезон, обираючи при цьому найбільш зручні маршрути. Для цього бджолярю необхідно детально вивчити умови збору меду і регулювати чисельність сімей на пасіках у відповідності з запасами нектару на ділянці.

5. Хвороби бджіл достовірно знижують силу сімей, їх продуктивність, продуктивність праці бджоляра, а також різко збільшують витрати. У сучасних умовах, коли на багатьох пасіках країни відзначається змішана форма одночасно протікаючих захворювань, зокрема варрооза, гнильця, аскосферозу, а іноді і нозематозу, питання профілактики і грамотного лікування сімей повинні перебувати під постійним контролем бджоляра.

6. Технологічний регламент утримання сімей. Отримання медозборів багато в чому визначається своєчасним і кваліфікованим виконанням всіх необхідних робіт на пасіці. Терміни їх проведення залежать від кліматичних і медозбірних умов, сили сімей бджіл та їх породної належності і не можуть бути єдиними для усіх регіонів. Певною підказкою для організації медозбору служать показання контрольного вулика. Щоденні спостереження за показаннями ваг дозволяють бджолярам своєчасно розширювати гніздо і відбирати зрілий мед з вуликів [4, с. 41].

**Висновки з проведеного дослідження.** З приводу проведеного нами дослідження на основі медоносної бази ТОВ «Зоря» у Дніпропетровській області можна сказати наступне:

1. Можливий збір меду становить 14033 кг, фактично у 2013 році на пасіці було отримано 4850 кг. Є можливість збільшити чисельність пасіки до 100 бджолиних сімей або підвищити вихід товарного меду на 2503 кг, із розрахунку 20 кг на сім'ю. На пасіках товариства медозбір у серпні забезпечується за рахунок щорічного посіву соняшнику близько пасіки [5, с. 79].

2. На пасіках до головного медозбору для отримання високих показників товарного меду необхідно середні по силі сім'ї вирівняти до рівня сильних за рахунок додавання рамок з розплодом з сильних сімей, а слабкі сім'ї об'єднати.

3. Рекомендувати директору товариства проводити щорічну заміну маток на однорічних, використовуючи штучний висновок маток від найкращих сімей з медової продуктивності та зимостійкості.

4. З метою збільшення ефективності виробництва і зменшення затрат праці для видалення бджіл з рамок можна використовувати репеленти. При відкачуванні рамок можна використовувати для роздрукування або електричний паровий ніж, а також електричну радіальну медогонку.

Підвищенню рентабельності бджільництва у товаристві «Зоря» сприятиме підготовка фахівців-бджолярів вищої кваліфікації, організація виставок, ярмарків, де більш широко повинна рекламуватися продукція бджільництва, сучасні технології та обладнання.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гробов О.Ф. Бджоли індикатор навколишнього середовища / О.Ф. Гробов // Бджільництво. – 1989. – № 12.
2. Кочетов А. С. Сила бджолиної сім'ї і якість бджіл // Бджільництво. – 2007. – № 4.
3. Мацебора В.І. Економіка сільського господарства / Мацебора В.І., 1994 р.
4. Токарев М.Ф., Ведеречко В.І., Лашко О.І. // Домашня ферма. – К.: «Урожай», 1988.
5. Шевчук С.С. Пасіка, бджоли, мед / Шевчук С.С. Пасіка, бджоли, мед. – Ужгород, 1974. – 240 с., іл.



УДК 658.5

Кривоконь М.О.

аспірант кафедри фінансів  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»

## РЕІНЖИНИНГ ВИРОБНИЦТВА ЯК ЕФЕКТИВНА СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена аналізу кризових явищ на підприємстві, визначенню їх причин і особливостей для підприємств України. Автором розглянуто класифікацію фінансово-економічних криз і подано основні підходи антикризового управління. Стаття містить матеріали практичного і теоретичного дослідження реінжинірингу виробництва як нової антикризової стратегії та обґрунтування її ефективності для вітчизняних підприємств машинобудування.

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, реінжиніринг виробництва, економічна ефективність, концентрація виробництва.

### Кривоконь М.А. РЕІНЖИНИНГ ПРОИЗВОДСТВА КАК ЭФФЕКТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Статья посвящена анализу кризисных явлений на предприятии, определению их причин и особенностей для предприятий Украины. Автором рассмотрена классификация финансово-экономических кризисов и представлены основные подходы антикризисного управления. Статья содержит материалы практического и теоретического исследования реинжиниринга производства как новой антикризисной стратегии и обоснования ее эффективности для отечественных предприятий машиностроения.

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, реинжиниринг производства, экономическая эффективность, концентрация производства.

### Kryvokon M.O. REENGINEERING OF PRODUCTION AS AN EFFECTIVE STRATEGY OF CRISIS MANAGEMENT

This article analyzes the crisis at the enterprise, determines its causes and features for Ukraine enterprises. The author reviews the classification of crises and presents the main approaches of crisis management. This article contains materials of practical and theoretical study on reengineering of production as a new crisis strategy and analysis of its efficiency for domestic engineering.

**Keywords:** crisis, crisis management, reengineering of production, economic efficiency, production concentration.

**Постановка проблеми.** Економіка України наразі переживає нелегкі часи політичної та фінансово-економічної кризи. Маючи значний потенціал розвитку, достатню ресурсну базу та перспективи інтеграції, вітчизняний бізнес неспроможний швидко реагувати на негативний вплив зовнішнього середовища. Фінансово-економічна криза з рівня глобального неминує переходити до кризи підприємств та підприємницької діяльності загалом. Невизначеність спонукає підприємства зменшувати обсяги виробництва, скорочувати свою кадрову структуру та переходити в режим мінімізації витрат. Суб'єкти вітчизняної економіки змушені виживати, запроваджуючи нові стратегії виробничої діяльності, корпоративної політики, управлінської структури та збутової системи.

Відтак, актуальними лишаються питання антикризового менеджменту на вітчизняних підприємствах. Крім того, розуміння причин виникнення кризи, а також її природи дозволяє обрати оптимальну та ефективну стратегію антикризового управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Кризові явища на підприємствах досліджувалися не одним поколінням науковців. Зокрема, можна виділити серед інших праці І. Ансоффа, С.Г. Беляєва, І.А. Бланка, О.В. Вишневської, А.Г. Грязнової, Г. Саймона, Г.К. Таля, Д. Форрестера та інших видатних зарубіжних вчених. Основу досліджень кризи в українській науці було закладено наступними науковцями: І.П. Булеєв, Н.Ю. Брюховецька, В.О. Василенко, В.А. Забродський, С.В. Кудлаєнко [4; 5], Л.О. Лігоненко [6], Н.О. Пархоменко, О.О. Терещенко [8], О.М. Тридід та інші. Питання реінжинірингу як антикризової стратегії розглядали М. Хаммер [11], Дж. Чампі [11], О.І. Момот [7], П.І. Самойлов [7], Г.В. Усова [10], які заклали передумови розвитку реінжинірингу як самостійної теорії розвитку підприємств.

**Постановка завдання.** Стаття має на меті вивчення кризи на підприємстві, її видів та причин виник-

нення, а також аналіз ефективних антикризових заходів, таких як стратегія реінжинірингу та концентрації виробництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз наявної літератури свідчить, що поняття «криза» має значну кількість визначень та трактувань. Загалом, вони розрізняються на позитивне сприйняття кризи і негативне. Відповідно до позитивного тлумачення, криза – це переломний момент у розвитку змін, об'єктивний процес, притаманний кожному життєвому циклу. Прихильниками цього підходу є А.Д. Чернявський, В.О. Василенко, В.Г. Сибіряков, Т. Гренц, Ю.В. Яковець, А.А. Богданов. Негативне сприйняття характерне для таких науковців, як А.М. Штангрет, В.Н. Крутько, Р. Хіт, В.Є. Ланкіна, С. Фішер, К. Макконел, С. Брю, Г.П. Іванов, і передбачає, що криза має виключно руйнівний вплив на діяльність підприємства, спричиняє банкрутство [5, с. 189]. Також автори [4, с. 84] зазначають, що позитивне сприйняття кризових явищ на підприємстві можливе лише в країнах зі стабільною та розвинутою ринковою економікою, а негативне прийнятне для країн, що розвиваються, та країн з перехідною економікою, зокрема України. О.О. Терещенко розкриває зміст фінансово-економічної кризи як фази розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві. При цьому фінансова криза ідентифікується як загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність у неприбутковій зоні або відсутність у цього підприємства потенціалу для успішного функціонування [8, с. 47].

Проте не всі вітчизняні вчені погоджуються, що криза для вітчизняних підприємств – шлях у безодню. Л.В. Гніпа-Черневецька та А.А. Вязовська вбачають у економічній кризі один з етапів сталого розвитку підприємства [1, с. 192]. Автори роблять

акценти на циклічності економічних процесів і необхідності передбачення кризи для пошуку шляхів мінімізації її наслідків.

На нашу думку, сприйняття кризи в Україні як катастрофічного та неподоланного процесу недоречно. За весь період незалежності України (а це вже понад двадцять років) її економіка переживала кризу [3, с. 21]. Спочатку підприємства виживали на ресурсах радянської епохи, потім – за рахунок іноземних інвестицій. Наразі вітчизняні підприємства зіткнулися з проблемами соціально-політичного характеру, проте більшість з них успішно долають негаразди і продовжують функціонувати. Для багатьох суб'єктів господарювання затяжна криза української економіки стала причиною стрімкого розвитку. Підприємства, котрі використали кризу як привід для перетворень у власній структурі управління та виробництва, впроваджують та адаптують до вітчизняних реалій інноваційні стратегії, спрямовані на сталий розвиток.

Найповніше визначення кризи на підприємстві в українських реаліях, на нашу думку, було запропоноване А. М. Ткаченко, відповідно до якого, криза – це об'єктивний процес якісних та кількісних змін, які зазвичай призводять до потенційно негативних результатів діяльності у разі неспроможності підприємства адаптуватися до нових умов та розвиватися або, при успішному менеджменті, до позитивної оптимізації діяльності організації, якщо існують можливості, час на реагування та прийняття відповідних мір [9, с. 162].

Відповідно до окреслених підходів визначення кризи, автори запропонували наступну систематизацію причин виникнення кризи:

- 1) об'єктивні (потреба модернізації і реструктуризації підприємств, глобальна рецесія, економічна депресія, перевиробництво, циклічність економіки);
- 2) суб'єктивні (досвід, професійний рівень, волюнтаризм в управлінні, психологічні фактори);
- 3) внутрішні (на рівні держави і на рівні підприємства);
- 4) зовнішні (міжнародна співпраця, міжнародна конкуренція та міжнародні санкції);
- 5) природні (катаклізми природного походження);
- 6) техногенні (управлінські рішення, протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу).

Фактори, які зумовлюють фінансову кризу на підприємстві, поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать: спад кон'юнктури в економіці в цілому, значний рівень інфляції, посилення конкуренції у галузі, зменшення купівельної спроможності населення, нестабільність законодавства, сезонні коливання, нестабільність фінансових ринків, посилення монополізму, політична нестабільність. Серед внутрішніх факторів прийнято виділяти такі: низька якість менеджменту, низький рівень кваліфікації персоналу, недоліки у виробничій сфері, дефіцит в організаційній структурі, прорахунки в інвестиційній сфері, дефіцити фінансування, низький рівень маркетингу і втрата ринків збуту, прорахунки у галузі постачання, брак інновацій та раціоналізаторства.

Класифікація криз на підприємстві базується на причинах та сфері їх виникнення і особливостях протікання. Проаналізувавши доступну літературу, нами було сформульовано чи не найповнішу класифікацію криз, подану у таблиці 1.

Дана класифікація дозволяє охарактеризувати ситуацію на підприємстві з точки зору підходів антикризового управління, а також розробити відповідну стратегію для подолання наслідків кризи.

Таблиця 1

## Класифікація криз на підприємстві

За сферою виникнення	виробнича	– технологічна; – інноваційна;
	управлінська	– організаційної структури; – контролю;
	Фінансова	– ліквідності; – платоспроможності; – інвестиційна;
	кадрова	– продуктивності; – професійності;
	маркетингова	– постачальницько-збутова; – асортиментна;
За етапами життєвого циклу	– криза створення; – криза розвитку; – криза зрілості; – криза спаду;	
За джерелами виникнення передумов	– зовнішня; – внутрішня;	
За характером впливу	– руйнівна; – стимулююча; – реформуюча;	
За наслідками впливу	– стратегічна; – тактична.	

Серед причин кризового стану вітчизняних підприємств можна виділити:

- недостатність інформації для передбачення кризи;
- низький рівень функціонування і взаємозв'язку між соціально-політичним, господарсько-економічним та культурно-психологічним механізмами;
- незадовільне керівництво (недостатні знання керівництва, незбалансована адміністративна команда, відсутність стратегічного підходу, слабка дисципліна);
- недостатній контроль, що проявляється у трьох аспектах: відсутність планування, необґрунтоване ухвалення рішень, випадковий помилки та прорахунки (інженерні, управлінські, політичні);
- неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій, зокрема – відсутність гнучкого фінансового планування та аналізу, управління ризиками тощо.

С.В. Кудлаєнко запропонував класифікацію проявів кризи на вітчизняних підприємствах [5, с. 189], відповідно до якої криза проявляється у таких видах:

- інвестиційна криза виникає в умовах, коли підприємство втрачає довіру інвесторів, знижується рівень інвестиційної привабливості, знижується ефективність реалізації інвестиційних проектів, неефективно використовуються інвестиційні ресурси;
- криза ліквідності виникає в умовах, коли на підприємстві низький рівень реалізації продукції, збільшується обсяг дебіторської заборгованості, зокрема простроченої, та відсутній чи утруднений доступ до зовнішніх джерел фінансування;
- криза неплатоспроможності, передбачає, що на підприємстві є значна кредиторська заборгованість, яка не може бути покрита теперішньою вартістю активів підприємства;
- криза прибутковості передбачає, що перманентні збитки «з'їдають» власний капітал і це призводить до незадовільної структури балансу;
- криза ефективності виникає на підприємстві при високому рівні витрат, низькому рівні доходів, тривалому періоді збиткової діяльності, низькому рівні фондівіддачі, продуктивності праці, оборотності коштів.

Дослідження вітчизняних наукових праць з обраної проблематики дає змогу виділити ряд особливостей управління підприємством у кризових умовах. По-перше, визначивши передумови кризи та фактори, які на неї впливають, існує можливість передбачення кризи. По-друге, знаючи особливості циклічності економічних процесів, кризу можна штучно викликати, прискорити чи відкласти на деякий час. По-третє, очікування кризи передбачає підготовку задля пом'якшення наслідків за рахунок своєчасного реагування на їх виникнення. По-четверте, використання ефективних антикризових заходів, інноваційних методик і спеціальних стратегій, заснованих на досвіді, полегшує протікання кризи та перетворює її на ланку життєвого циклу підприємства. По-п'яте, керування кризовими процесами за належного рівня управління прискорює вихід з кризи та дозволяє використати її задля покращення ситуації на підприємстві.

Для подолання наслідків кризових явищ на вітчизняних підприємствах використовують ряд класичних методів, таких як, наприклад, зменшення витрат, проведення реорганізації або реструктуризації підприємства, вдосконалення його організаційної структури та корпоративного управління, формування портфеля технологій виробництва відповідно до умов кризового стану ринку, коригування збутової політики і менеджменту персоналу [2, с. 3].

Проте одним із антикризових методів, що набирає популярність, є реінжиніринг. Вперше це поняття ввели американські науковці М. Хаммер та Дж. Чампі, які розуміли його як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних поліпшень головних показників діяльності компанії [11, с. 43]. Тобто у широкому розумінні реінжиніринг передбачає досягнення змін виробничих та управлінських процесів шляхом впровадження інформаційних та інших інноваційних технологій. Ділові процеси або бізнес-процеси, за визначенням вчених, охоплюють усі сфери діяльності підприємства [7; 10].

Виходячи із особливостей кризових явищ на вітчизняних підприємствах, спричинених, зокрема, застарілим обладнанням, відсталістю бізнес-процесів, неефективністю керівництва та неоптимізованими циклами виробництва, ми вважаємо за необхідне акцентувати увагу на реінжинірингу виробництва як ефективній антикризовій стратегії.

Реінжиніринг виробництва – це управлінська стратегія, яка передбачає фундаментальне перепроєктування виробництва шляхом концентрації, оптимізації та технологізації з метою підвищення ефективності діяльності компанії.

Об'єктом дослідження ефективності реінжинірингу виробництва нами було обрано галузь гірничошахтного машинобудування як одну із ключових для української економіки. Проект реінжинірингу ви-

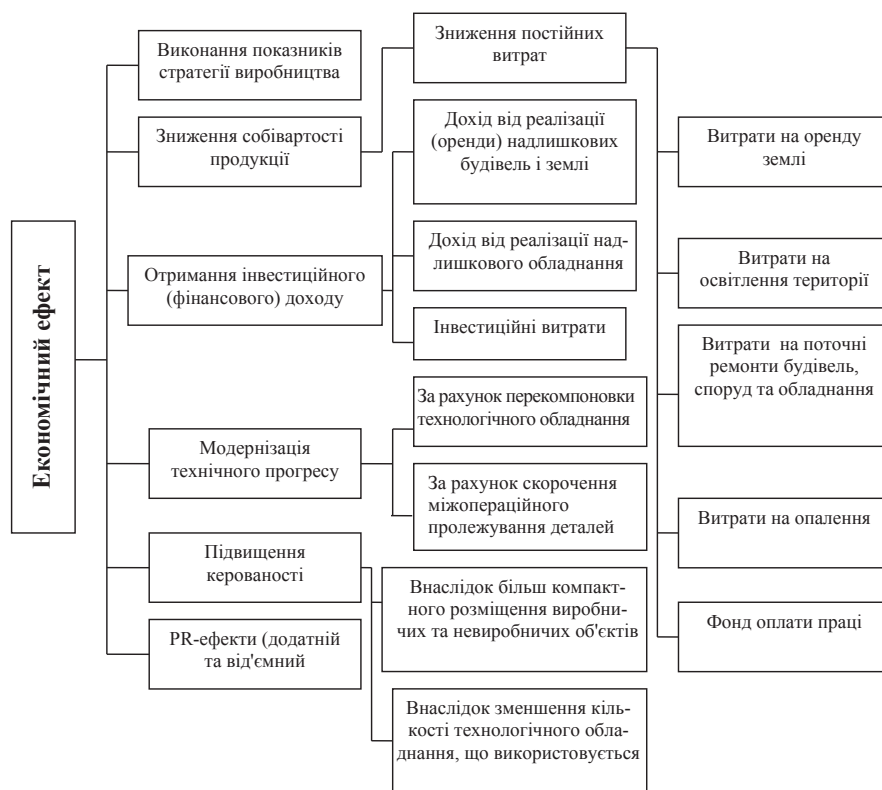


Рис. 1. Структура проекту реінжинірингу виробництва

робництва був успішно впроваджений на ТОВ «Горлівський машинобудівник», що зумовило покращення його економічну ефективність.

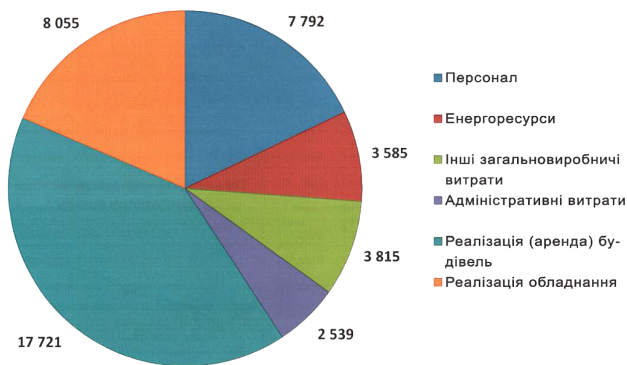
Структуру та кроки виконання проекту, які зумовили його ефективність, подано на рисунку 1.

Реінжиніринг виробництва являє собою радикальний антикризовий засіб. За рахунок концентрації виробничих потужностей досягається мінімізація виробничого циклу та оптимізація виробничих процесів, що, у свою чергу, призводить до підвищення продуктивності та ефективності виробництва. Тобто можливо досягати значних обсягів виробництва при зменшенні промислових площ за рахунок підвищення інтенсивності виробництва. Задля реалізації проекту реінжинірингу пропонується використання інноваційних управлінських підходів, таких як проектна диференціація підрозділів, аутсорсинг другорядних процесів, а також систематизація технологічних ланок бізнес-процесів.

Як видно з рисунку 1, проект реінжинірингу включає зменшення витрат за рахунок оптимізації виробничих потужностей (зменшення кількості задіяних будівель та споруд, раціональне використання обладнання, ремонт чи утилізація застарілого та зламаного), а також скорочення витрат на персонал шляхом часткового скорочення допоміжних робітників, їх перепідготовку для виконання ширшого спектру завдань, переведення виробництва на двозмінність. Таким чином, підвищується економічний ефект від використання енергоресурсів (опалення, електроенергії тощо), зменшуються адміністративні витрати на утримання інфраструктури. Економічний ефект, виражений у натуральних величинах, наведено на рисунку 2.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, проведений аналіз кризових явищ на підприємстві дозволив зробити висновки стосовно причин кризи та шляхів виходу з неї для вітчизняних суб'єктів господарювання. Основними факторами кризових явищ можна вважати технічну відсталість виробни-





**Рис. 2. Економічний ефект від реалізації проекту реінжинірингу виробництва на ТОВ «Горлівський машинобудівник» за 2013 рік (в тис. грн)**

цтва, неефективність управління та соціально-політичну нестабільність. Якщо над останнім фактором підприємство не має контролю, то перші два мають і повинні бути визначені та подолані. Як засвідчили теоретичні та практичні дослідження, однією з дієвих антикризових стратегій є реінжиніринг виробництва, у межах якого оптимізуються виробничі процеси, зменшуються постійні витрати, підвищується продуктивність виробництва і створюються передумови для використання інноваційних управлінських підходів і високотехнологічного обладнання.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гнипа-Черневецька Л.В., Вязовська А.А. Криза як об'єктивний етап розвитку підприємства / Л.В. Гнипа-Черневецька, А.А. Вязовська // Ключові інструменти організації людсько-

го співжиття: економіка і право : збірник матеріалів XII Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, Лондон, 27 жовтня-1 листопада 2011 р.). – О. : Інпрес, 2011. – С. 190-203.

2. Губський Б. «Як подолати економічну кризу, або пошук економічних моделей відродження України» // Урядовий кур'єр. – № 208-209.
3. Економічна криза в Україні: виміри, ризики, перспективи / Жаліло Я.А., Бабанін О.С., Белінська Я.В. та ін. / за заг. ред. Я.А. Жаліло. – К. : НІСД, 2009. – 142 с.
4. Кудлаєнко С.В. Особливості прояву кризових явищ на вітчизняних підприємствах // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – № 6. – Т. 1. – С. 83-86.
5. Кудлаєнко С.В. Особливості фінансової кризи на машинобудівних підприємствах Хмельниччини // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – № 6. – Т. 3. – С. 187-190.
6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К. : КИТЕУ, 2001. – 580 с.
7. Момот О.І., Самойлов П.І. Реінжиніринг – один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи // Високі технології в машинобудуванні : зб. наук. праць. – Х., НТУ «ХПІ», 2010. – Вип. 1(20). – С. 144-154.
8. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : [навч. посібник] / Терещенко О.О. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.
9. Ткаченко А.М., Єлець О.П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством : монографія. – Запоріжжя : Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. – 277 с.
10. Усова Г.В. Реінжиніринг виробничих процесів промислового підприємства на основі бенчмаркінгу та аутсорсингу [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Усова Ганна Володимирівна ; Нац. акад. наук України, Ін-т економіки пром-ті. – Донецьк, 2012. – 24 с.
11. Хаммер М., Чампи Дж. Реінжиніринг корпорацій: манифест революції в бізнесі / Пер. с англ. – СПб. : Изд. СПбУ, 1997. – 328 с.

УДК 331:658.115:621

**Крупський О.П.**

кандидат психологічних наук,

доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу

Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара

## РОЛЬ БЛАГОДІЙНОСТІ В ПОБУДУВАННІ СИЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

У статті розглядається благодійність як чинник побудування сильної організаційної культури; наводяться приклади добродійної діяльності провідних фірм світу, у тому числі в галузі охорони здоров'я і туризму та гостинності. Пропонуються результати опитування працівників цих галузей щодо їхнього розуміння особливостей культури філантропії. Доводиться існування зв'язку між ознаками й типами сильної організаційної культури, з одного боку, й благодійницькою політикою компанії – з іншого. Робляться рекомендації щодо створення культури добродійності на підприємстві.

**Ключові слова:** культура філантропії (доброчинності, благодійності), сильна організаційна культура, конгруентність культури, підприємство, *Marriott, Hilton*.

### Крупський А.П. РОЛЬ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТІ В ПОСТРОЕННІ СИЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

В статье рассматривается благотворительность как фактор построения сильной организационной культуры. Приводятся примеры благотворительной деятельности ведущих фирм мира, в том числе в области здравоохранения и туризма и гостеприимства. Предлагаются результаты опроса работников этих отраслей на предмет понимания ими особенностей культуры филантропии. Доказывается существование связи между признаками и типами сильной организационной культуры, с одной стороны, и благотворительной политикой компании – с другой. Даются рекомендации по созданию культуры благотворительности на предприятии.

**Ключевые слова:** культура филантропии (благотворительности, милосердия), сильная организационная культура, конгруэнтность культуры, предприятие, *Marriott, Hilton*.

### Krupsk'y O.P. THE ROLE OF PHILANTHROPY IN BUILDING OF STRONG ORGANIZATIONAL CULTURE

In the article charity as a factor in building a strong organizational culture is considered; examples of the charitable activities of the world's leading companies, including health, tourism and hospitality, are demonstrated; the survey results of these industries employees



understanding of the culture of philanthropy features are presented. The existence of a link between the characteristics and types of a strong organizational culture, on the one hand, and the charitable donations policy, on the other hand, is proved. Recommendations for creating a culture of philanthropy in a company are made.

**Keywords:** culture of philanthropy (charity, donation), strong organizational culture, cultural congruence, enterprise, *Marriott, Hilton*.

**Постановка проблеми.** Доцільність встановлення або підтримання сильної організаційної (корпоративної) культури (СОП, СКР) ґрунтується на двох надзвичайно важливих припущеннях. По-перше, необхідності пристосовуватися до зовнішніх умов, цінності, притаманні тій чи іншій особистості, мають прямий вплив на його або її поведінку на робочому місці. По-друге, з погляду питань внутрішньої інтеграції, позитивні зрушення й зростання продуктивності спостерігаються тоді і тільки тоді, коли інтереси індивіда співпадають із зацікавленістю інших осіб (наприклад, керівників або підприємств), з якими він знаходиться в контакт (іншими словами, ступенем *конгруентності культури* – відстанню між рівнями культурної компетенції, що визначається лідерами, й задоволення відповідних потреб підлеглих). Відсутність переконливих доказів для будь-якого з цих припущень може змусити підприємство покладатися на більш традиційні методи впливу на поведінку й відносини; відмовитися від зусиль і витрат, пов'язаних із створенням СКР і турботою про неї [1, с. 425; 2, с. 7]. Що ще більш важливо, сильна культура диктує, як усе має бути зроблено, при цьому, формально не прописано, але є важливим для членів групи [3, с. 42]; сприяє вищій продуктивності за стабільних умов [4, с. 70]; зміцнює співпрацю й командний дух, які є необхідними умовами для досягнення успіху [3, с. 47]. Згадана важливість лише загострюється за усвідомлення, що станом на сьогодні більш, ніж 1,2 млрд осіб (21% населення планети) проживають за межею крайньої бідності (1,25 дол. на день) [5, с. 9], відповідно, потребують подвоєних зусиль, особливої уваги з боку світової спільноти, громадських установ, урядів держав різного рівня розвитку, а також корпоративного сектора, частка якого у наданні допомоги стійко й невпинно зростає.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як виявив огляд літератури, в основу якої покладені висновки і теоретиків, і практиків менеджменту, під час аналізу сильної організаційної культури вони схильні підкреслювати її безперечні переваги, які дозволяють прискореними темпами досягати стратегічних цілей і підвищити ефективність діяльності підприємства (Deal T., Kennedy A., Pottruck D. S., Pearce T.; Tushman M., O'Reilly C.); наводять приклади, демонструють шляхи, що ведуть до успіху (Collins J. C., Porras J. I.; Gordon G. G., DiTomaso N.; O'Reilly C. A., Pfeffer J., Friedberg K., Friedberg J.); наголошують на зростанні віддачі від інвестицій, нехай лише в короткостроковій перспективі (Denison D. R., Mishra A. K.); вивчають ступінь адаптивності СОК до зовнішніх умов і її здатність до динамічних змін (Kotter J. P., Heskett J. L., Sorensen J. B., Gagliardi P., Wilkins A. L., Ouchi W. G.). Проте у ході збору матеріалу для написання статті підтвердилося, що перші спроби приділити увагу благодійності як чиннику руху компанії в заданому напрямі, роблять лише практики бізнесу; для науковців тема є новою й такою, що потребує глибокого дослідження.

Основні результати дослідження. Розглядаючи стан сталості розвитку корпоративних підприємств, *Global Corporate Sustainability Report-2013* запропонував поглиблений погляд на заходи, вжиті цими компаніями по всьому світові з метою впроваджен-

ня відповідальної політики в культуру як в коротко-, так і в довгостроковому періодах. Виявилось, зокрема, що 70% організацій, за якими наявні дані, використовують основний бізнес для здійснення соціально спрямованих дій: інвестиції з ключових компетенцій – 63%, роботу з координації та усунення дублювання благодійних зусиль – 49%, визнають вплив добродійності – 41%, відкрито відстоюють її необхідність – 60% [6, с. 6, 11].

Так, наприклад, загальні витрати *Walmart* (найбільшої в світі мережі роздрібною торгівлі) й заснованого нею *Walmart Foundation* на доброчинність до 2015 р. становитимуть 2 млрд дол., спрямованих на боротьбу з голодом в Америці; 1,1 млрд дол. – у вигляді безкоштовної їжі, додатково 250 млн – грантів на пом'якшення наслідків голодування на місцевому, державному й глобальному рівнях; 1 млрд – на допомогу, пов'язану з доступом населення до здорового харчування й просвітницьку діяльність в цьому напрямі. У 2013 фінансовому році тільки на підтримку постраждалих під час стихійного лиха в 22 районах на території США й за їхньою межею, було виділено більше 3,8 млн дол. пожертв готівкою й в натуральній формі (товари першої необхідності). Фінансова підтримка надається як окремим сім'ям (тільки у 2012 р. нужденні в Канаді отримали 8,6 млн дол.) і громадським організаціям (185 млн нарастаючим підсумком з 1994 р. в тій же державі) в країнах самого різного рівня розвитку, так і верствам, що потерпають від визначених лих (13500 тисяч закуплених протимоскітних сіток, за попередніми оцінками, врятували біля 10000 життів) [7, с. 10, 44, 48, 50, 99, 111].

Для *Microsoft* філантропія є однією з найважливіших складових діяльності. У 2013 р. компанія вкладала більш, ніж 2 млн дол. на день (795 млн в цілому) в програмне забезпечення, призначене для 70000 неприбуткових організацій, що розташовуються в 117 країнах, включаючи нові програми для Австралії, Індонезії, В'єтнаму; 112 млн було витрачено готівкою. Починаючи з 1983 р., спільними зусиллями працівники «комп'ютерного велетня» спрямували на різні благодійницькі цілі 1 млрд дол. [8, с. 24].

У відповідь на вимогу часу інтенсифікують діяльність на благо інших лікарні й госпіталі. Згідно із статистикою, оприлюдненою Департаментом здоров'я Штату Вашингтон, відсоток вартості безкоштовно наданого лікування зріс за десятирічний період з 2,2% до 6,2% скоригованої виручки (поза спонсорованими урядом програмами *Medicare* й *Medicaid*) і досяг 1,3 млрд дол. у 2012 р. [9, с. 7].

Як показало дослідження, доброчинна діяльність стає все більш популярною й в такій важливій для сучасної системи світогосподарських зв'язків ланки, як галузь туризму й гостинності (питома вага індустрії в ВВП світу в 2013 р. становила 9,5%, України – 8,6%; внесок в забезпечення зайнятості – 8,9% і 7,7% відповідно [10, с.1; 11, с. 1]). Мережа готелів *Hilton Worldwide's* є не тільки провідною корпорацією бізнесу, а й одним з лідерів за організацією доброчинних заходів. В 2011 р., як приклад, на відповідні цілі було виділено 25 млн дол.; першочерговою метою була визнана допомога жертвам стихійних лих в Японії, Туреччині, Таїланді, США, а також в райо-

ні Африканського Рогу (1,2 млн). У 2012 р. команда працівників, клієнтів і сторонніх прихильників збирала і відправила понад 798 000 дол. на надзвичайну допомогу з усунення наслідків урагану Сенді. Мережа вкладає фінансові засоби й в інноваційні проекти, зокрема, в переробку мила, що залишається невикористаним в номерах і викидається (станом на сьогодні більше 500 готелів бренду пожертвували 34000 фунтів мила, з яких було створено 136 000 нових брусків) [12, с. 16].

Співробітники «зеленого готелю» *Marriott* займаються благодійними справами як самостійно, так і через такі установи, як Американський Червоний Хрест, Міжнародна федерація товариств Червоного Хреста й Червоного Півмісяця. Однак представники мережі не обмежуються лише фінансовими вливаннями; охоплюють увагою молоде покоління з малозабезпечених родин, груп ризику, реабілітованих жертв торгівлі людьми тощо, надають можливість отримати необхідну професійну підготовку (скористувалося 550 осіб) й робоче місце (працевлаштовано після закінчення курсів 62, з них 34 – безпосередньо в *Marriott*); сприяють волонтерській діяльності у випадках виникнення медичних проблем у членів незаможних сімей. Загалом протягом 30 років тільки на останні потреби було витрачено майже 90 млн дол. в рамках програми *Children's Miracle Network* для Північної Америки; діти-сиріти, які живуть в Європі, на Близькому Сході та в Азії одержують підтримку, завдяки проекту *SOS Children's Villages* [13]. По всіх цих напрямках (і низці інших) в 2013 р. організація витратила 23,8 млн дол. (з них 7,8 млн – готівкою); на умовах асоційованого фандрайзинга – 3,3 млн, неоплачуваних годин роботи (послуг) – 508270 [14, с. 23].

Як свідчать дані, користувачі послуг індустрії рекреації, клієнти не залишаються осторонь процесів, що відбуваються. У науковій літературі і звітах компаній з корпоративної відповідальності час від часу попадаються підтвердження окремих теоретичних гіпотез. Наприклад, дослідження *Market & Opinion Research International* містить припущення, що споживачі туристичних послуг забажають (дадуть згоду) платити за відпочинок на вихідних більше, якщо будуть впевнені, що грошові надходження спрямуватимуться на збереження місцевого навколишнього середовища й усунення негативних екологічних наслідків туризму (47% респондентів дали позитивну відповідь на відповідне питання), покращання умов праці й зростання доходів тих, хто бере участь в обслуговуванні (49%); готельні ресторани отримують

зможу готувати їжу з місцевих продуктів (36%. Питання, на перший погляд, може показатися другорядним, однак, як з'ясувалося, у Мозамбіку імпортується більше 90% продуктів харчування з інших країн, не дивлячись на наявність аналогів всередині держави; у Сенегалі, навпаки, готельєри готові на закупівлі сировини у селян, та останні не можуть її надати [15]); готівка призначена для благодійної організації приймаючої країни (землі, міста тощо, 22%). Опитані заявили, що 10% є розумною надбавкою [16, с. 41]. Цікавими виявилися й результати опитування американських мандрівників, серед яких більше 47 млн вважають, що туристичні підприємства повинні наймати місцевих жителів і підтримувати місцеве співтовариство; 55 млн – надали перевагу подорожам, частина надходжень від оплати яких спрямовувалася на розвиток культури й суспільства країни призначення [17, с. 4]. Таке ставлення створює додатковий (позитивний) тиск на компанії; він підсилюється підтримкою з боку активістів, персоналу й урядів щодо соціальної відповідальності, взагалі, й благодійності, зокрема. Вісім компаній з ТОП-10 світового готельного рейтингу (80%), за даними журналу *Hotels* (офіційного видання Міжнародної асоціації готелів і ресторанів), здійснюють благодійні пожертвування; 60% урізноманітнюють спонсорські заходи, 40% визначили соціальну відповідальність як частину місії [18, с. 7]. Згідно з цим звітом, переважними напрямками соціальної активності є громадськість, довкілля, ринок, бачення, цінності й робоча сила [19]. Bohdanowicz P. і Zientara P. в якості пріоритетних виділили пожертвування на благодійні цілі (9 з 13), роботу з місцевими громадами (7) і сприяння справедливій торгівлі й сталому розвитку (6); відродження й підсилення суспільств у занепаді знайшло одного прихильника [20; 21, с. 151]. При цьому автори зауважують, що благодійність, який би захват вона не викликала, а) не може залишатися переважною і/або єдиною ініціативою; б) потребує всілякого залучення команди, особистої участі кожного; в) лише за таких умов стає інструментом досягнення стратегічних цілей [21, с. 156]; г) потребує, поряд з іншими широко визнаними складовими (віруваннями, очікуваннями, цінностями), імплементації в організаційну культуру і набуття гідного статусу.

У загальному сенсі культура *благодійності* (філантропії, доброчинності; КФ) визначається ставленням організації до філантропії та процесу розвитку. У цьому контексті доброчинність не обмежується збором коштів, не пов'язується з отриманням прибутку. Її завданням є донесення до колективу важли-

Таблиця 1

## Характеристичні риси культури доброчинності

Ознака	Сутність	Питома вага згодних
Суттєвість	Прийняття подяки від членів громади, клієнтів тощо; відмова від «зайвої скромності»; спрямування неочікуваних додаткових надходжень до благодійного фонду	41%
Благородство	Передбачається не принизливі прохання або змушення людей «відірвати від себе останній шмат хліба», а запрошення стати партнером у відповідальній справі, яка матиме позитивний вплив на спільноту й дозволить організації стати кращою	73%
Пріоритет донора	Вияв всілякої поваги до жертвувача; звітування перед ним щодо витрат коштів і запланованих ініціатив; забезпечення щирості, відвертості прозорості й рівноправності відносин згідно із стандартизованою процедурою; виконання його вимог у разі бажання залишитися анонімом тощо	87%
Партнерство	Підтримка стосунків з донором після здійснення пожертви; залучення його до офіційних заходів, презентацій, фокус-груп; розсилка інформації щодо нових заходів і планів	76%
Особистісність сприйняття	Стимулювання робітників різних рівнів до участі в благодійницьких акціях; виключення примусу; роз'яснення під час прийняття на роботу ставлення компанії щодо доброчинності	69%

вості ОК, місця в ній соціальної складової, шляхів, в які вона стає чинником розвитку (визнання ролі лідерства, історії і міфів, відданості спільним цілям тощо) [22, с. 2]. Вона – культура – є різноманітною й багатогранною; охоплює всі рівні й сфери життя компанії; ніяким чином не є прерогативою заможних і/або наділених владою; дає можливість працівникам відчувати, що їхня організація має «душу й серце» – одні на всіх [23, с. 100-104]. Основні її риси наведено у таблиці 1 (перероблено, узагальнено й доповнено висновками автора, які з'явилися в результаті анкетування співробітників туристичних агентств).

Необхідно зауважити, що подібне опитування на базі медичних закладів дало дещо відмінні результати. Наприклад, спрямовувати «дари» до «загальної каси» погодились лише 3% респондентів (очевидним чинником ситуації є, безсумнівно, міфічний значний розмір неофіційних доходів порівняно із заробітною платою; крім того, в турбізнесі замовники, якщо і виражають вдячність, то найчастіше вона має вигляд дрібних сувенірів з місць подорожей). Суттєві розбіжності спостерігалися й за рештою показників (35%, 28%, 31%, 14%). Неоднаковими виявилися і відповіді на питання, які мали висвітлити сприйняття персоналом заходів із імплементації культури благодійності в організації (таблиця 2).

Отже, як витікає з вищенаведеного, стан справ з об'єктом дослідження на підприємствах обраних галузей не можна вважати задовільним (на жаль, ситуація є показовою для економіки України в цілому).

Однак, не дивлячись на виявленні відмінності у поглядах, після звуження виборки до двох груп, переважна більшість представників яких визнали ОК сильною й спрямованою на благодійність (серед «медиків» відсоток становив 61, «туристів» – 56%) було знайдено й дещо спільне. Персонал середньої й нижчої ланки підтвердив зміцнення командного духу (78%, 83%); зростання прихильності клієнтів (в обох галузях знайшло вираз, перш за все, в наданні рекомендації друзям і знайомим – 66%, 75%).

Вищий менеджмент підтримав ці позитивні зрушення й доповнив їх спостереженнями щодо зниження плінності кадрів (5%, 3%); зростання прибутку (3%; 2,5%) й продуктивності праці (не менш, ніж на 5% в обох категоріях. Більш точну цифру надати виявилось неможливим, оскільки, наприклад, після проведення чергового філантропічного заходу можна було помітити швидкоминучий підйом до 50-60%). Було також підтверджено розуміння колективами впливу добродійності на сформовану в їхній компанії організаційну культуру (таблиця 3).

З таблиці 3 витікає чіткий висновок, що співробітники обох галузей в різному, але суттєвому ступені пов'язують з добродійністю ознаки, що характеризують організаційну культуру; мають свою думку щодо наявності елементів (окремих властивостей) того чи іншого типу ОК на своєму підприємстві; не розглядають взагалі, наприклад, дисфункціональну, агресивну або вільну культуру, оскільки в їхній уяві вони ніяким чином не асоціюються ні з епітетом «сильна», ні з поняттям «філантропія» (на відміну від тих, хто взагалі відмовилися визнавати важливість останньої і були опитані окремо. Наприклад, найвищим для «туристів» коефіцієнт кореляції був з показником «усвідомлення необхідності» – 0,42; 51% визначили культуру свого підприємства як «агресивну» щодо продажів).

Висновки. Таким чином, бізнес і суспільство заклали свого роду взаємовигідний контракт, відповідно до якого кожна організація повинна виконувати зобов'язання перед громадою і діяти в інтересах всіх її членів без виключення, загального добробуту, навіть за загрози виникнення певного зниження економічних прибутків. Тобто підприємства покликані зайняти «корпоративну благодійницьку позицію», яка дозволить робити вклад в розвиток на безеквівалентній основі. Така корпоративна філантропія передбачає підтримку культурних, спортивних, медичних або освітніх потреб, особливо для найбільш уразливих членів суспільства (сиріт, вдів, інвалідів,

Таблиця 2

**Розподіл поглядів персоналу туристичних підприємств і медичних установ щодо культури благодійності в їхній організації**

Питання	Відповідь працівників турпідприємств (Т) і медичних закладів (М), %					
	Завжди /часто		Іноді/рідко		Ніколи	
	Т	М	Т	М	Т	М
Благодійна складова в місії закладу чітко сформульована	15/21	22/30	26/34	28/18	4	2
Генеральний директор звітує про останні заходи на загальних зборах	11/19	6/25	21/39	31/24	10	14
Члени команди активно залучаються до волонтерської роботи і здійснення іншої допомоги	3/18	7/23	9/39	13/28	31	29
Керівництво сприймається як двигун розвитку	62/19	17/33	5/2	21/6	12	23
В організації створений окремий комітет, у функції якого входить акумуляція засобів; на нього ж покладена відповідальність за витрати грошей благодійників	1/4	8/13	12/24	26/43	59	10
В закладі існує постійно діюча система розповсюдження інформації щодо значення філантропії й ролі кожного у побудованні й зміцненні відповідної культури	1/5	11/18	31/27	33/37	36	1
Персонал активно задіяний у створенні потоку надходжень	0/7	5/16	6/19	41/27	68	11
Управлінці й підлеглі усвідомлюють різницю між підприємствами, які здійснюють благодійницьку діяльність і тими, що нехтують нею	28/32	21/29	19/13	33/15	8	2
Історії про пожертви й допомогу іншим поширюються, набувають статус міфів	4/9	12/15	26/31	41/21	30	11
Організація має намір увійти в трійку кращих за показником по галузі	0/3	2/10	15/23	23/17	59	48
Лідери матеріально мотивують персонал на регулярній щорічній основі або з визначеного приводу	13/22	6/16	37/28	36/41	0	1



Таблиця 3

**Зв'язок благодійності з характеристикою й типом сильної організаційної культури  
(згідно з опитуванням працівників галузі охорони здоров'я (М) і туристичної індустрії (Т))**

Ознака	Характеристика	R <sup>2</sup>		Тип ОК	Характеристика	% респондентів, що визнали як таку	
		Т	М			Т	М
Чесність	Створення дієвої системи розповсюдження інформації, що відповідає дійсності; відвертий обмін знаннями, результатами, досвідом; уникнення зловживання даними, що знаходяться в ексклюзивному доступі	0,86	0,77	Інноваційна	Максимально сприяє генерації й впровадженню нових ідей, в тому числі ризикованих	82	71
Відкритість	Розгляд альтернатив згідно із заздалегідь визначеними критеріями; готовність їм відповісти, навіть за необхідності йти на ризик й відстоювати /приймати нестандартні (незручні) думки	0,73	0,68	Орієнтована на результат	Особистий внесок є основним критерієм винагороди, покарання й швидкості кар'єрного зростання в цілому	91	69
Справедливість	Сприяння продуктивному конфлікту, мотивація (позитивна й негативна, чітко сформульована) згідно з результатами праці; піклування про інтереси працівників, неприпустимість проявів фаворитизму	0,81	0,74	Стабільна (єрархічна)	Базується на строгому дотриманні прописаних правил і процедур; може бути ефективною за відсутності зовнішніх шоків	72	85
Оптимізація результатів	Делегування повноважень, впровадження в щоденну діяльність досвіду провідних фірм; стимулювання передачі знань і навичок всередині компанії; забезпечення взаємозамінності спеціалістів у випадку необхідності	0,91	0,71	Спрямована на людину	Вважає наріжним каменем успіху лояльність працівників до компанії; забезпечує найкращі умови для її досягнення	76	58
Джерела досвіду	Власні досягнення й невдачі. З ними тісно пов'язані здатність до критичного мислення, аналізу, прогнозування, прийняття рішення й наполегливого підвищення кваліфікації	0,93	0,83	Командна (групова, кланова)	Концентрується на співпраці, взаємодопомозі, взаєморозумінні, обміні досвідом і знаннями	68	73
Усвідомлення необхідності	Сприйняття організаційної культури як джерела особистих переваг (просування службовою драбиною, професійне зростання, відчуття самореалізації тощо)	0,68	0,76	Предметно-орієнтована	Націлена на наведення товару (послуги) до досконалості; педантична, скрупульозна	95	90
Дружелюбність і конгенальність	Створення команди, що не тільки переймається професійними питаннями, а й має спільні інтереси поза роботою	0,93	0,79	Формальна	Розробляє чіткі кроки, розписує обов'язки кожного згідно з правилами й очікуваннями; швидко реагує на невідповідність вимогам	74	88

Джерело: узагальнено й розраховано автором [24; 25, с. 546]

знедолених і/або літніх), хоча б з тієї причини, що саме бізнес прямо чи опосередковано призводить до виникнення проблем, вирішення яких невіддільне населенню. Добročинність як один із ефективних способів домогтися змін на краще [15]:

- вимагає фіксації в місії компанії, кодексі етичної поведінки; розуміння і сприйняття як необхідної передумови успіху усіма без виключення членами організації; мотивації найбільш активних за допомогою моральних методів; заохочення волонтерів, у тому числі за рахунок працевлаштування на посаду, що відповідає кваліфікації і бажанню кандидата;

- сприяє регулярним добровільним внескам співробітників задля блага всіх; розповсюдженню інформації щодо соціальної й економічної ролі благодійної діяльності;

- потребує розробки програм цілеспрямованої допомоги; організації системи зворотного зв'язку з реципієнтами з метою, у тому числі виявлення нових потреб;

- вчить толерантному ставленню до різних прошарків населення, осіб з особливими потребами, таких, що стали на путь виправлення або тимчасово опинилися в скрутному становищі з незалежних від

них обставин тощо; демонстрації вдячності й поваги стосовно як донорів засобів, так і реципієнтів;

- вимагає від лідера слугування взірцем ентузіазму і прихильності справі;

- не дозволяє вважати прибуток (дохід) головним показником продуктивності;

- потребує сприйняття в якості важливого, навіть необхідного елемента сильної організаційної культури, що, у свою чергу, є і джерелом, і основою підвищення конкурентоспроможності фірми, у тому числі і на світовому ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Meglino B.M.; Ravlin E.C.; Adkins C.L. (1989). A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and Its Relationship to Individual Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, NO. 3, p. 424-432 [Electronic resource]. – Mode of Access : <http://content.ebscohost.com.vlib.interchange.at/ContentServer.asp? T=P&P=AN&K=5112895&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNLLe80SeqK84v%2BviOLCmr0yepdSs6m4S7WWxWXS&ContentCustomer=dGJyMozprlCvq7VRuePfeqy44Dt6fIA>.
- Huang Y.-T., Rundle-Thiele S. (2014). The Moderating Effect of Cultural Congruence on The Internal Marketing Practice and



- Employee Satisfaction Relationship: an Empirical Examination of Australian and Taiwanese Born Tourism Employees. *Tourism Management*. Volume 42, p. 1-34 [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/57633/92394\\_1.pdf?sequence=1](http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/57633/92394_1.pdf?sequence=1).
3. Amah E.; Daminabo-Weje M. (2013). Corporate Culture: A Tool for Control and Effectiveness in Organizations. *Research on Humanities and Social Sciences*. Vol. 3, No. 15, p. 42-49 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.iiste.org/Journals/index.php/RHSS/article/viewFile/7941/7949>.
  4. Sorensen J.B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), p. 70-91 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://web.stanford.edu/~sorensen/culture%20&%20reliability%20provacc.pdf>.
  5. Annual Report. 2013 (2013). International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank 63 p. [Electronic resource]. – Mode of access : [http://siteresources.worldbank.org/EXTANNREP2013/Resources/9304887-1377201212378/9305896-1377544753431/1\\_AnnualReport2013\\_EN.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTANNREP2013/Resources/9304887-1377201212378/9305896-1377544753431/1_AnnualReport2013_EN.pdf).
  6. Global Corporate Sustainability Report 2013. (2013). UN Global Compact Office. 28 p. [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.unglobalcompact.org/docs/about\\_the\\_gc/Global\\_Corporate\\_Sustainability\\_Report2013.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/Global_Corporate_Sustainability_Report2013.pdf).
  7. Walmart. 2013 Corporate Sustainability Report. (2013). Walmart Stores, Inc. 174 p. [Electronic resource]. – Mode of access : [http://corporate.walmart.com/microsites/global-responsibility-report-2013/pdf/Walmart\\_GRR.pdf](http://corporate.walmart.com/microsites/global-responsibility-report-2013/pdf/Walmart_GRR.pdf).
  8. Microsoft 2013 Citizenship Report. (2013). Microsoft. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://download.microsoft.com/download/2/5/9/2597728D-72EE-4FDC-BD93-814AD436ABDA/FY13%20Report%20FINAL%20Oct%2013.pdf> 104p.
  9. 2012 Washington State Charity Care in Washington Hospitals. (2014). Washington State Department of Health. Center for Health Statistics, 13 p. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.doh.wa.gov/Portals/1/5300/2012CharityCareReport.pdf>.
  10. Travel & Tourism Economic Impact 2014. World. (2014). The Authority on World Travel & Tourism. 20 p. [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/world2014.pdf](http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2014.pdf).
  11. Travel & Tourism Economic Impact 2014. Ukraine. (2014). The Authority on World Travel & Tourism. 18 p. [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/ukraine2014.pdf](http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/ukraine2014.pdf).
  12. Travel with Purpose Corporate Responsibility Report Executive Summary. (2013). Hilton Worldwide. 20 p. [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.hiltonworldwide.com/assets/pdfs/HWW\\_%20CorporateResponsibilityReportExecutiveSummary.pdf](http://www.hiltonworldwide.com/assets/pdfs/HWW_%20CorporateResponsibilityReportExecutiveSummary.pdf).
  13. Marriott. Official site: Society. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.marriott.com/corporate-social-responsibility/community-involvement.mi>
  14. Marriott International's 2014 Sustainability Report. (2014). Corporate Headquarters. 47 p. [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/2014SustainRpt\\_FNL\\_Ir.pdf](http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/2014SustainRpt_FNL_Ir.pdf).
  15. Taru J. Simbarashe Gukurume. (2014). Corporate social responsibility in the tourism industry. Lessons from communities surrounding Great Zimbabwe monuments. *Journal of Tourism Challenges and Trends* 6. 1: 59+. Academic OneFile. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://go.galegroup.com.vlib.interchange.at/ps/i.do?&id=GALE|A337816391&v=2.1&u=wash89460&it=r&p=AONE&sw=w>.
  16. Mattera M., Melgarejo A.M. (2012). Strategic Implications of Corporate Social Responsibility in Hotel Industry: A Comparative Research between NH Hotels and Meliá Hotels International Higher Learning Research Communications, Volume 2, Number 4, p.37-53 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://journals.sfu.ca/liu/index.php/HLRC/article/viewFile/85/85>.
  17. Travelers' Philanthropy Helping Communities Build Economic Assets & Sustain Environmental & Cultural Resources in an Era of Rapid Globalization. (2004). Center on Ecotourism and Sustainable Development. CESD-Washington DC. CESD-Stanford University. 19 p. [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.travelersphilanthropy.org/resources/documents/whitepaper\\_report.pdf](http://www.travelersphilanthropy.org/resources/documents/whitepaper_report.pdf).
  18. Lynn C. (2009). Corporate Social Responsibility in the Hospitality Industry, School of Hotel and Restaurant Management. Northern Arizona University, 15 c. [Electronic resource]. – Mode of access : [https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0C-CcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww2.nau.edu%2F~clj5%2FEthics%2FHosteur-CSR%2520paper.doc&ei=LjyU92ZIK-PIyAOi3oDYCg&usq=AFQjCNErSPtixblIDh5GHUjQ0lrFwZ-JGA&sig2=jjKDu9jSCMf1fAK\\_pOitlg&bvm=bv.73231344.d.bGE](https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0C-CcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww2.nau.edu%2F~clj5%2FEthics%2FHosteur-CSR%2520paper.doc&ei=LjyU92ZIK-PIyAOi3oDYCg&usq=AFQjCNErSPtixblIDh5GHUjQ0lrFwZ-JGA&sig2=jjKDu9jSCMf1fAK_pOitlg&bvm=bv.73231344.d.bGE).
  19. Ergul M., Johnson C. (2011). Social Entrepreneurship in the Hospitality and Tourism Industry: an Exploratory Approach. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism Management*, Feb. 2011: 40+. Academic OneFile. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://go.galegroup.com.vlib.interchange.at/ps/i.do?&id=GALE|A331687537&v=2.1&u=wash89460&it=r&p=AONE&sw=w>.
  20. Levy S.E., Sun-Young P. (2011). An Analysis of CSR Activities in the Lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Annual 2011: 147+. Academic OneFile. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://go.galegroup.com.vlib.interchange.at/ps/i.do?action=interpret&id=GALE%7C-A296255048&v=2.1&u=wash89460&it=r&p=AONE&sw=w&authCount=1>
  21. Bohdanowicz P., Zientara P. (2008). Hotel Companies' Contribution to Improving the Quality of Life of Local Communities and the Well-Being of Their Employees. *Tourism and Hospitality Research* Vol. 9, 2, 147–158. 2008 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://content.ebscohost.com.vlib.interchange.at/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=37371002&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMMvI7ESep7Y4v%2BvIOLCmr0yep7FSsKe4SLGWXWS&ContentCustomer=dGJyMOzprlCvq7VRuePfgexx44Df6fIA>.
  22. Cole G.M. Rethinking a Culture of Philanthropy: Key Concepts to Assess an Organization's Culture. Pursuant Ketchum. 7 p. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://pursuant.s3.amazonaws.com/2011/Pursuant/whitepapers/RethinkingA CultureOf Philanthropy.pdf>.
  23. Taylor B.C. (2012). Healthcare Philanthropy: Advance Charitable Giving to Your Organization's Mission (ACHE Management Series). Chapter 6. Nurturing a Culture of Philanthropy/ Health Administration Press. 200 p. [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.ache.org/pubs/Chap6\\_Taylor.pdf](http://www.ache.org/pubs/Chap6_Taylor.pdf).
  24. Hardy B., Peters D. (2010). Organizational Culture: Define, Analyze, & Change. DS Performance Group [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.dsperformancegroup.com/?submit=Culture>.
  25. Organizational Processes. Chapter 14: Organizational Culture, Creativity, and Innovation. P. 542-580 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.usheproduction.com/design/8020/downloads/5.pdf>.

УДК 658.711:004.45

Кулик Ю.М.

аспірант кафедри економіки та підприємництва  
Луцького національного технічного університету**ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИХ МЕТОДІВ В ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ  
УПРАВЛІННЯ І РИЗИКІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ**

Встановлено, що застосування логістичного підходу в управлінні є однією з умов забезпечення ефективності роботи підприємства. Доведено, що неефективність механізму управління призводить до виникнення ризиків. У рамках логістичних систем вирішувалося питання застосування аналітичного апарату управління, методів економічного аналізу для комплексної та детальної оцінки ризиків логістичних систем. Результати дослідження мають практичну цінність, у подальшому можуть слугувати базою для побудови моделі управління ризиками логістичних систем.

**Ключові слова:** управління, логістична система, невизначеність, ризики, економіко-математичні методи.

**Кулик Ю.М. ПРИМЕНЕНИЕ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ  
И РИСКОВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Установлено, что применение логистического подхода в управлении является одним из условий обеспечения эффективности работы предприятия. Доказано, что неэффективность механизма управления приводит к возникновению рисков. В рамках логистических систем решался вопрос применения аналитического аппарата управления, методов экономического анализа для комплексной и детальной оценки рисков логистических систем. Результаты исследования имеют практическую ценность, в дальнейшем могут служить базой для построения модели управления рисками логистических систем.

**Ключевые слова:** управление, логистическая система, неопределенность, риски, экономико-математические методы.

**Kulyk Y.M. APPLICATION OF ECONOMICS-MATHEMATICAL METHODS IN ASSESSING MANAGEMENT EFFECTIVENESS  
AND RISKS OF LOGISTICS SYSTEMS OF ENTERPRISES**

It was established that the use of a logistic approach to management is one of the reasons for ensuring the effectiveness of the undertaking. It is proved that the ineffective mechanism of management leads to risks. Within logistics systems we tried to solve the problem of application of the analytical apparatus, methods of economic analysis for comprehensive and detailed risk assessment of logistics systems. The results of the research have practical value and may serve as a basis for constructing a model of risks in management of logistics systems in the future.

**Keywords:** management, logistics system, uncertainty, risk, economic-mathematical methods.

**Постановка проблеми.** Еволюція логістичних систем, підвищення темпів НТП зумовлюють необхідність розробки інструментарію управління з використанням сучасних економіко-математичних методів та моделей. Застосування математичного апарату дозволить вирішувати складні завдання аналізу, виконати які за допомогою традиційних методів неможливо.

Машинобудівний комплекс є основою розвитку економіки країни, потужною та перспективною галуззю, яка забезпечує технічне оснащення, комплексну механізацію та автоматизацію процесів виробництва. Складна політична та економічна ситуація в країні, низка внутрішніх бар'єрів зумовлюють негативну тенденцію показників ефективності роботи підприємств.

Впровадження логістичних систем дозволить забезпечити гармонізацію інформаційних, фінансових та матеріальних потоків, вирішити низку проблем зовнішнього та внутрішнього характеру. Економіко-математичний прийом в управлінні вимагають змін з використанням аналітичного апарату управління, методів, технологій та моделей, котрі будуть здатні адаптуватися до вимог.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання ефективності управління логістичною системою були висвітлені в працях таких науковців, як: С.В. Свиридко [1], Н.В. Чернописька [2], О.Є. Кузьмін [3], які розглядали проблеми логістики на макро- і мікрорівні. Аналізу економіко-математичних методів в управлінні складними системами та застосуванню кількісних методів в їх оцінці присвячені праці таких авторів, як В.В. Вітлінський [4], І.М. Ляшенко [5], І.В. Сергієнко [6]. Окремі аспекти управління ризиками логістичних систем промислових підприємств представлені в роботах таких вче-

них, як: Л.В. Ревенко, Є.В. Єнченко [7], А.І. Семенко, В.В. Сергєєв [8].

**Постановка завдання.** Незважаючи на актуальність даної теми, існує розрив між теоретичними дослідженнями та практичною реалізацією економіко-математичних методів та моделей, що у свою чергу зумовлює вдосконалення наукових підходів в даній площині з метою побудови комплексного підходу до моделювання логістичної системи підприємства з визначенням оптимальних напрямків управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для аналізу було обрано галузь машинобудування, оскільки машинобудівний комплекс України є однією з найбільш важливих, потужних і перспективних галузей промисловості, яка забезпечує технічне оснащення, комплексну механізацію та автоматизацію процесів виробництва.

Дана галузь має характерні їй особливості, котрі виділяють її з-поміж інших; проблеми, з якими стикаються підприємства, що в ній спеціалізуються; невикористані резерви, котрі при ефективному управлінні дозволять перетворити слабкі сторони в сильні (таблиця 1).

Коло проблем, притаманних галузі машинобудування, може бути вирішено за допомогою логістичних підходів в управлінні [9], комплексним механізмом яких є реінжиніринг логістичних процесів і систем [10].

Беручи до уваги інноваційну спрямованість сучасних підприємств, для аналізу було обрано групу підприємств, критеріями відбору яких є: інформаційна доступність баз даних; спеціалізація діяльності; масштаби діяльності; географічна репрезентативність. Усього до складу увійшло 44 інноваційно-активних машинобудівних підприємства (ІАМП) з 19 областей.

Таблиця 1

## Галузь машинобудування: особливості, проблеми та сфери для удосконалення

Особливості	Проблеми	Сфери для удосконалення
Сфера управління		
Матеріальна основа технічного переозброєння	Нестабільна інноваційна, інвестиційна політика та підтримка з боку держави	Нарощення власного капіталу підприємствами шляхом оптимізації логістичних витрат
Сфера інноваційної діяльності		
Лідер інноваційної діяльності у промисловості України, значний науково-дослідний потенціал	Відносно невелика частка впроваджень науково-технічних розробок у галузі машинобудування порівняно з показниками світових машинобудівних корпорацій	Координація використання передових технологій, активне застосування логістичного підходу в управлінні
Сфера постачання		
Наявність потужних запасів багатьох видів сировини	Залежність вітчизняних підприємств від постачань з інших країн, недостатній контроль за діяльністю монополістів	Домінування частини постачання з боку вітчизняних партнерів, формування джерел сировини, які оптимізують відношення ціна-якість
Сфера виробництва		
Значні резерви виробничих потужностей	Застарілість основних засобів, недостатність обігових коштів	Модернізація обладнання, технологій, застосування логістичних інформаційних систем
Сфера збуту та просування		
Збільшення експорту інноваційної продукції, нижчі ціни на вітчизняну продукцію за умов високої якості	Недостатня розвиненість інфраструктури внутрішнього ринку	Розширення ринків збуту, використання прямих каналів збуту, практичне застосування «логістики досконалого замовлення»
Сфера управління персоналом		
Машинобудівний комплекс належить до трудомістких галузей промисловості	Низька мотивація працівників, відтік кваліфікованих кадрів у зв'язку з відсутністю фінансових механізмів та інструментаріїв, що створюють зацікавленість в інноваціях та інноваційних підприємствах	Формування умов для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами (з логістики, в т.ч.), підвищення статусу інноваційно-активних машинобудівних підприємств (ІАМП)

Джерело: узагальнено автором

Аналіз основних показників ефективності управління досліджуваної сукупності підприємств показав різкі спади і підйоми, що свідчать про недосконалість механізму управління. Використання досвіду світових лідерів в управлінні є не зовсім раціональним, адже українському машинобудуванню не притаманні такі риси традиційних лідерів як: великий обсяг внутрішнього ринку; налагоджені канали реалізації продукції на зовнішніх ринках збуту; наявність розвинутої транспортної інфраструктури; розвинена кредитна система і ринок цінних паперів; наявність робочої сили.

Зважаючи на інформаційну обмеженість і значну кількість підприємств, котрі були обрані для аналізу, використаємо положення концепції «діаграми збалансованих переваг», аналіз масиву даних якої здійснюється за такими критеріями: якість, час та витрати. Якість характеризується здатністю забезпечити ситуацію, коли динаміка росту витрат

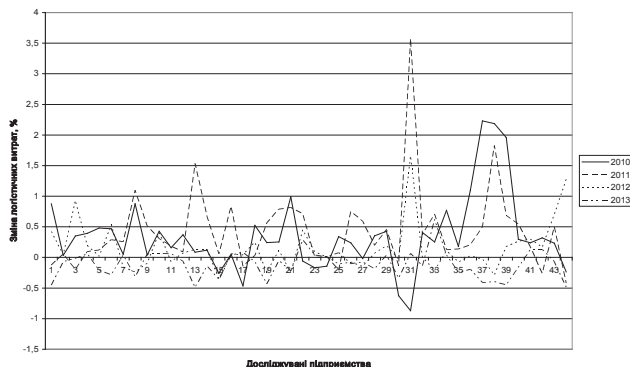


Рис. 1. Динаміка зміни логістичних витрат за період 2010-2013 рр.

Джерело: побудовано автором за даними офіційного сайту Smida [11]

Таблиця 2  
Тенденція зміни логістичних витрат ІАМП

Динаміка	Кількість підприємств, %			
	2010/ 2009 рр.	2011/ 2010 рр.	2012/ 2011 рр.	2013/ 2012 рр.
Зменшення, <1%	20,45	18,18	34,09	43,19
Зменшення, >1%	–	–	–	43,18
Збільшення, <1%	70,45	72,72	61,36	9,09
Збільшення, >1%	9,10	9,10	4,55	4,54

Джерело: розраховано автором за даними офіційного сайту Smida [11]

Таблиця 3  
Тенденція зміни чистого прибутку ІАМП

Динаміка	Кількість підприємств, %			
	2010/ 2009 рр.	2011/ 2010 рр.	2012/ 2011 рр.	2013/ 2012 рр.
Зменшення, <1%	13,64	9,09	15,91	15,91
Зменшення, >1%	13,63	13,64	9,09	15,91
Збільшення, <1%	43,18	22,73	25,00	40,91
Збільшення, >1%	29,55	54,54	50,00	27,27

Джерело: розраховано автором за даними офіційного сайту Smida [11]

є нижчою, ніж динаміка росту прибутку; часовими межами виступає період 2010-2013 роки; критерій витрати інтерпретується у вигляді логістичних витрат (рис. 1 і таблиці 2, 3).

Як бачимо, спостерігається тенденція до зменшення логістичних витрат з кожним роком. Проте,

оскільки хоч незначна, але існує частина підприємств, на яких ці витрати зростають, слід визначити, що зумовлює їх зміну, які ризики і в якій мірі на це впливають з метою їх управління та зниження негативної дії.

Етапи управління ризиками включають їх ідентифікацію, діагностику причин виникнення, аналіз та кількісну оцінку, формування варіантів управлінських рішень та апробацію найбільш адаптивних з них.

Розподіл ризиків був здійснений залежно від відношення підприємства та його логістичної системи до ситуації визначеності зовнішнього та внутрішньо-

го середовища. Чим більш прогнозованою є ситуація, тим більше існує можливостей для управління.

Для дослідження впливу зміни логістичних витрат на величину прибутку був використаний коефіцієнт еластичності (таблиця 4).

Вихідними даними виступає величина логістичних витрат та прибутку, а розрахунок здійснюється за формулою:

$$K_{ел} = \frac{\Pi \times \Delta LB}{LB \times \Delta \Pi}, \quad (1)$$

де  $K_{ел}$  – коефіцієнт еластичності, котрий вказує на залежність зміни величини чистого прибутку від

Таблиця 4

Розподіл ІАМП за коефіцієнтом еластичності\*

	Назва підприємства	Значення коефіцієнта	Значення еластичності (Кел)		
			Н	Е	А
1	ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів»	3			+
2	ПАТ «Полтавський машинобудівний завод»	26			+
3	ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	36			+
4	ПАТ «Хорольський механічний завод»	5			+
5	ПАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	-7			-
6	ПАТ «Смілянський машинобудівний завод»	6			+
7	ПАТ «Ніжинський механічний завод»	0	+		
8	ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	-14			-
9	ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	18			+
10	ПАТ «НВП «Макіївський завод шахтної автоматики»	-20			-
11	ПАТ «Новогорлівський машинобудівний завод»	0	+		
12	ПАТ «Донецький експериментальний ремонтно-механічний завод»	-8			-
13	ПАТ «Горлівський машинобудівник»	-5			-
14	ПАТ «НГМЗ-БУР»	-6			-
15	ПАТ «ІРПІНЬМАШ»	3			+
16	ПАТ «Брянківський завод бурного устаткування»	0	+		
17	ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»	5			+
18	ПАТ «Бориславський машинобудівний завод»	6			+
19	ПАТ «Автрамат»	0	+		
20	ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	-16			-
21	ПАТ «Свеський насосний завод»	-8			-
22	ПАТ «НВАТ «ВНДІкомпресормаш»	12			+
23	ПАТ «Гідросила»	0	+		
24	ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. М.В. Фрунзе»	0	+		
25	ПАТ «Мелітопольський компресор»	23			+
26	ПАТ «Кіровоградський завод гідравлічних машин «Цукрогідромаш»	1		+	
27	ПАТ «Івано-Франківський арматурний завод»	-27			-
28	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	-6			-
29	ПАТ «СКФ Україна»	61			+
30	ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»	-3			-
31	ПАТ «Приморець»	0	+		
32	ПАТ «Рейл»	13			+
33	ПАТ «Луганськтепловоз»	3			+
34	ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	0	+		
35	ПАТ «Запорізький механічний завод»	1		+	
36	ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	3			+
37	ПАТ «Дніпровагонмаш»	3			+
38	ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	0	+		
39	ПАТ «Азовзагальмаш»	-3			-
40	ПАТ «АзовЕлектроСталь»	13			+
41	ПАТ «Мотор Січ»	-2			-
42	ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	3			+
43	ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	1		+	
44	ПАТ «Топаз»	3			+

\*Н – нееластичний ( $K_{ел}=0$ ), Е – еластичний ( $K_{ел}=1$ ), А – абсолютно еластичний ( $K_{ел}>1$ )

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств [11]



зміни величини логістичних витрат;  $\Pi$  – величина чистого прибутку;  $\Delta LB$  – приріст логістичних витрат в досліджуваному періоді;  $LB$  – величина логістичних витрат;  $\Delta \Pi$  – приріст чистого прибутку в досліджуваному періоді.

У випадку, коли коефіцієнт еластичності дорівнює до 0, то підприємство і його логістична система перебувають у блоці ВН – визначеність внутрішнього середовища і невизначеність зовнішнього. Ризики носитимуть зовнішній характер, вплив на них є мінімальним.

Коли величина коефіцієнта еластичності рівна 1, блок ВВ – визначеність як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Вплив мають ризики різного характеру, які можна ідентифікувати, проте оцінити ступінь впливу та здійснювати управління можна лише тими, що носять внутрішній характер.

Якщо ж значення коефіцієнта еластичності більше 1, то це означає ситуацію, коли присутня визначеність зовнішнього і невизначеність внутрішнього середовища – блок НВ (рис. 2).

Незначна кількість підприємств (6,82%) характеризуються визначеністю зовнішнього і внутрішнього середовища («ВВ»), решта ж перебуває у ситуації, коли неперогнозованим є зовнішнє чи внутрішнє середовище – «ВН» (20,25%) і «НВ» (72,73%), що зумовлено присутністю ризиків різного характеру.

Застосування методів оцінки ризиків вимагає належної розрахункової бази, інформаційного та фінансового забезпечення. Оцінку ризиків було здійснено за допомогою кількісної шкали. Числовим вираженням ризиків ( $R$ ) виступає результат множення їх вагомості  $V_p$  на величину зміни прибутку, що зумовлені негативною дією останніх у досліджуваному періоді  $Z_m$ .

Вагомість ризиків ( $V_p$ ) визначено за їх часткою у загальній структурі – ризики постачання, виробничі, транспортні, збутові і складські ризики. Зміна їх величини аналізувалася за допомогою коефіцієнта варіації. Чим більшою є його величина, тим більшим є розпад значення прибутку і рівень ризику. Пері-

		Зовнішнє середовище	
		Визначеність	Невизначеність
Внутрішнє середовище	Визначеність	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ПАТ «Кіровоградський завод гідравлічних машин «Цукрогідромаш»</li> <li>2. ПАТ «Запорізький механічний завод»</li> <li>3. ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ПАТ «Ніжинський механічний завод»</li> <li>2. ПАТ «Новогорлівський машинобудівний завод»</li> <li>3. ПАТ «Брянківський завод бурного устаткування»</li> <li>4. ПАТ «Автрамат»</li> <li>5. ПАТ «Гідросила»</li> <li>6. ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. М.В. Фрунзе»</li> <li>7. ПАТ «Приморець»</li> <li>8. ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»</li> <li>9. ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»</li> </ol>
	Невизначеність	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів»</li> <li>2. ПАТ «Полтавський машинобудівний завод»</li> <li>3. ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»</li> <li>4. ПАТ «Хорольський механічний завод»</li> <li>5. ПАТ «Смілянський машинобудівний завод»</li> <li>6. ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»</li> <li>7. ПАТ «ІРПНЬМАШ»</li> <li>8. ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»</li> <li>9. ПАТ «Бориславський машинобудівний завод»</li> <li>10. ПАТ «НВАТ «ВНДІкомпресормаш»</li> <li>11. ПАТ «Мелітопольський компресор»</li> <li>12. ПАТ «СКФ Україна»</li> <li>13. ПАТ «Рейл»</li> <li>14. ПАТ «Луганськтепловоз»</li> <li>15. ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»</li> <li>16. ПАТ «Дніпровагонмаш»</li> <li>17. АТ «АзовЕлектроСталь»</li> <li>18. АТ «Дніпропетровський агрегатний завод»</li> <li>19. ПАТ «Топаз»</li> <li>20. ПАТ «Каховський експериментальний механічний завод»</li> <li>21. ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»</li> <li>22. ПАТ «НВП «Макіївський завод шахтної автоматики»</li> <li>23. ПАТ «Донецький експериментальний ремонтно-механічний завод»</li> <li>24. ПАТ «Горлівський машинобудівник»</li> <li>25. ПАТ «НГМЗ-БУР»</li> <li>26. ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»</li> <li>27. ПАТ «Свесський насосний завод»</li> <li>28. ПАТ «Івано-Франківський арматурний завод»</li> <li>29. ПАТ «Харківський підшипниковий завод»</li> <li>30. ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»</li> <li>31. ПАТ «Азовзагальмаш»</li> <li>32. ПАТ «Мотор Січ»</li> </ol>	

Рис. 2. Розподіл ІАМП за станом внутрішнього і зовнішнього середовища

Джерело: авторська розробка

Таблиця 5

Бальна оцінка ризику і його впливу на величину прибутку\*

	Ризики	П (5,83)	В (8,62)	Т (19,26)	З (10,00)	С (56,29)
Період	Зміна/ вагомість	1	2	4	3	5
2013 (6,82)	5	5	10	20	15	25
2012 (3,49)	2	2	4	8	6	10
2011 (2,86)	1	1	2	4	3	5
2010 (4,32)	3	3	6	12	9	15
2009 (5,85)	4	4	8	16	12	20

\*Рівень ризику є максимальним, коли його значення становить 125 балів і мінімальним, коли 1 бал.

Джерело: авторське групування

од часу ( $Z_m$ ), протягом якого здійснюється аналіз, – 2009-2013 роки.

Для зручності шкалу значень було переведено у 5-бальну (табл. 5).

Результат оцінки сукупного впливу ризиків виглядає таким чином:

$$P_n = 5+2+1+3+4=15; P_p = 10+4+2+6+8=30;$$

$$P_t = 20+8+4+12+16=60; P_z = 15+6+3+9+12=45;$$

$$P_c = 25+10+5+15+20=75.$$

Найвищий ступінь ризику характерний таким логістичним сферам як складування і транспортування; величина збутових і виробничих ризиків є нижчою і постачальницькі мають найнижчий ступінь ризику.

**Висновки з проведеного дослідження.** Діяльність сучасних підприємств пов'язане з проблемами у сферах постачання, збуту та просування продукції, управлінні інноваційною діяльністю, що негативно характеризує дієвість існуючого механізму управління, зумовлюючи виникнення ризиків.

З метою вирішення цих проблем застосовують економіко-математичні методи та прийоми, що здатні розкрити характер взаємозв'язків між елементами логістичної системи, ризиками та їх впливом на прибуток.

Зростання логістичних витрат ІАМП (2009-2012 рр.) зумовлює зростання величини чистого прибутку, а у довгостроковій перспективі призводить до синергічного ефекту, який проявляється у подальшому скороченні логістичних витрат, але збереженні наявного рівня прибутковості.

Оцінка зміни логістичних витрат на величину прибутку досліджуваних 44 ІАМП, у період виникнення ефекту (2013 р.) показала, що для 32 (72,73%) з них зміни є абсолютно еластичними (зміна логістичних витрат призводить до зміни величини прибутку в напрямку зростання чи спаду), 3 (6,82%) є еластичними (зміна величини логістичних витрат на 1 призводить до зміни величини прибутку на 1 в однаковому напрямку) і 9 (20,45%) – нееластичні (зміна логістичних витрат не впливає на величину прибутку).

Негативний вплив зовнішнього і внутрішнього середовища пов'язаний із певним ступенем невизначеності, що призводить до виникнення ризиків функціонування логістичних систем 41 з 44 ІАМП (93,18%).

Для зниження негативної дії ризиків на ефективність управління логістичною системою підприємств або їх уникнення пропонується:

– у сфері складування: максимальне скорочення запасів на складах, правильне визначення співвідношення між споживанням і запасами;

– у сфері транспортування: раціоналізація руху складу, удосконалення управління вантажоперевезеннями, підвищення транспортабельності вантажів;

– у сфері збуту: врахування асортименту та цінової політики, уникнення затовареності виробництва та позапланових витрат;

– у сфері виробництва: підвищення організованості процесів виробництва, ритмічність, гнучкість роботи усіх ланок виробництва;

– у сфері постачання: вибір постачальників за критеріями якості продукції, рівня організації поставок, ступеня лояльності постачальників, їх перспективності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Свиридко С.В. Управління надійністю логістичної системи металургійного підприємства / С.В. Свиридко // Економічний протир : збірник наукових праць. – 2006. – № 18. – С. 253-257.
- Чорнописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чорнописька // Вісник Національного ун-ту «Львівська політехніка». Логістика. – 2008. – № 623. – С. 265-271.
- Кузьмін О.Є. Інтегральний метод оцінювання стабільності розвитку національного господарства в умовах постіндустріального суспільства / О.Є. Кузьмін, О.В. Пирог // Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. – 2012. – № 4(142). – С. 88-103.
- Вітлінський В.В. Еволюційне моделювання в процесах прийняття рішень / В.В. Вітлінський, В.І. Скілько // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 1. – С. 187-201.
- Ляшенко І.М. Моделювання економічних, екологічних і соціальних процесів : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І.М. Ляшенко, М.В. Коробова, І.А. Горіцина ; Київ: нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – К. : ВПЦ «Київ. ун-т», 2010. – 319 с.
- Сергієнко І.В. Математичні моделі і методи вирішення задач дискретної оптимізації / І.В. Сергієнко. – К. : Наук. думка, 1988. – 472 с.
- Ревенко В.Л. Моделювання та управління системними ризиками в логістиці / В.Л. Ревенко, Є.В. Єнченко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : зб. наук. пр. – Вип. 11. – 2005. – С. 276.
- Семенко А.І., Сергеев В.І. Логістика. Основи теорії. – СПб. : Издательство «Союз», 2006. – 544 с.
- Кухтіна А.К. Порівняльний аналіз німецького і українського досвіду розвитку логістики / А.К. Кухтіна, О.О. Шевцова // Матеріали міжнародної конференції «Наука в епоху дисбалансів» (м. Київ, 30 квітня 2014). – К. : Центр наукових публікацій, 2014. – С. 96-99.
- Кривов'язюк І.В. Рейнжининг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх удосконалення та розвитку / І.В. Кривов'язюк, Ю.М. Кулик // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 2(7). – С. 87-94.
- Національний депозитарій України «Smida» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua/>

УДК 330.341.1

Ладунка І.С.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємств та економічної теорії  
Бердянського державного педагогічного університету

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛИХ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено сучасні проблеми активізації розвитку малих виробничих підприємств. Проведено аналіз стану малого підприємництва в Україні, виявлено проблеми, що сповільняють його розвиток, визначено шляхи їх подолання. Розкрито перспективи розвитку малих виробничих підприємств у промисловості, визначена їх роль у підвищенні конкурентоспроможності економіки країни.

**Ключові слова:** активізація розвитку малих виробничих підприємств, мале підприємництво, економічний розвиток, державна регіональна політика.

### Ладунка І.С. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ АКТИВИЗАЦИИ РАЗВИТИЯ МАЛЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье исследованы современные проблемы активизации развития малых производственных предприятий. Проведен анализ малого предпринимательства в Украине, выявлены проблемы, которые замедляют его развитие, определены пути их преодоления. Раскрыты перспективы развития малых производственных предприятий в промышленности, определена их роль в повышении конкурентоспособности экономики страны.

**Ключевые слова:** активизация развития малых производственных предприятий, малое предпринимательство, экономическое развитие, государственная региональная политика.

### Ladunka I.S. MODERN PROBLEMS OF ACTIVATION SMALL MANUFACTURING COMPANIES

The article studies the current problems of intensification of small manufacturing enterprises. The analysis of small business in Ukraine has been done. The problems, which slow down its development, are revealed, identified ways to overcome them. Reveals the prospects of small manufacturing companies in the industry, defined their role in enhancing the competitiveness of the economy.

**Keywords:** activation of small manufacturing firms, small business, economic development, national regional policy.

**Постановка проблеми.** Підприємницька діяльність є основою економічного і соціального розвитку, вирішення соціальних проблем, подолання бідності та забезпечення високого рівня життя громадян. Тому в кожній країні питання створення належних умов для відповідального перед державою, соціально-орієнтованого, спрямованого на вирішення як поточних, так і довгострокових задач бізнесу завжди належали до першочергових. Така діяльність передбачає вирішення цілого комплексу складних, нерідко суперечливих проблем з урахуванням загальнодержавних та регіональних інтересів, а також мотивів діяльності різних соціальних груп населення.

Світовий досвід та практика господарювання свідчать, що виробничі підприємства малого бізнесу є однією з рушійних сил економічного розвитку, активізації інноваційної діяльності, ефективним засобом структурної перебудови, подолання диспропорцій на окремих сегментах ринку, розвитку конкуренції, утворення нових робочих місць і зниження безробіття. Проблема створення сприятливих умов для розвитку малого підприємництва постійно вимагає зміни методів і форм управління цим процесом, удосконалення і узгодження функцій управління ним на всіх рівнях. У сучасних умовах подальший розвиток малого підприємництва потребує глибокого дослідження його системоутворюючих факторів, територіальних особливостей, формування і здійснення відповідної ефективної та гнучкої державної політики.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню економічних аспектів розвитку малого підприємництва в Україні присвячено праці А. Гальчинського, Ю. Бажала, Г. Білоуса, З. Варналія, В. Герасимчука, Я. Жаліла, С. Злупка, А. Даниленка, І. Комарницького, М. Крупки, В. Кузнецова, І. Лемешевського, В. Онищенко, В. Пили, С. Реверчука, М. Сизоненко, Д. Стеценка, О. Тимченка та інших вчених.

Активно процес становлення підприємницького сектора економіки досліджений і в роботах зарубіжних авторів: Л. Вальраса, Д. Кларка, М. Вебера, Ф. Гайєка, В. Зомбарта, П. Друкера, Р. Кантільйона, І. Кірцнера, Р. Коуза, А. Маршалла, Ж. Сея, Р. Слоу, Ф. Хайєка, Дж. Шекеля, Й. Шумпетера та ін. Однак недостатньо вивченими залишаються чинники диференціації та структурних особливостей малого підприємництва в регіонах України.

**Мета дослідження.** Метою статті є висвітлення сучасних проблем активізації розвитку малих виробничих підприємств в Україні, визначено проблеми, що сповільнюють розвиток та пошук шляхів їх подолання.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах фінансово-економічної кризи в Україні відзначалося значне погіршення показників розвитку бізнесу. До факторів негативного впливу на їх динаміку належать скорочення споживчого попиту, загострення проблем у банківській сфері, погіршення умов кредитування реальної економіки, обмеження державних інвестицій та фінансової підтримки бізнесу, зменшення зарубіжного інвестування у розвиток приватного сектору та ін.

З метою їх подолання державними органами влади запроваджено заходи з покращення ведення підприємницької діяльності. Їх було спрямовано на підвищення рівня навчальної підготовки кадрів для підприємництва, впровадження його фінансово-кредитної та експортної підтримки, стимулювання інвестиційно-інноваційних процесів, врахування європейського досвіду розвитку малого та середнього бізнесу, активізації державно-приватного партнерства та ін.

Проте боротьба з кризовими явищами в економіці не відрізнялася системністю та послідовністю. Тому не були вирішені задачі щодо стримування тенденцій до їх поглиблення. Наслідком стало погіршення загальної ситуації в країні. До причин такого ста-

ну відносяться неузгодженість дій політичних сил, низький ступінь довіри до влади з боку громадян та низький рівень співпраці державного виконавчого апарату з бізнесом і громадськими організаціями. У той же час для стабілізації ситуації необхідна консолідація дій політиків, а також громадськості, спрямована на вирішення проблем, які накопичилися у сфері бізнесу.

В умовах фінансово-економічної кризи в Україні значно погіршилося підприємницьке середовище. Відзначалися тенденції зниження багатьох показників розвитку бізнесу та подальшої його концентрації в провідних регіонах країни. Негативними стали впливи таких змін на занятість та соціальний захист населення. На державному рівні були прийняті заходи з державної підтримки підприємницької діяльності. Проте виявилось, що вони здебільшого мали нормативний характер і не були в достатній мірі підкріплені ресурсним забезпеченням. Тому їх прийняття і не призвело до суттєвого поліпшення ситуації.

Накопичилися проблеми, пов'язані з проведенням регуляторної політики. Більш рельєфно виявилися недоліки реєстраційної діяльності. Загострилися питання функціонування дозвільної системи у сфері господарської діяльності. Не в повній мірі відповідає вимогам розвитку бізнесу, адекватного інтересам не тільки підприємців, а і держави в цілому також чинний перелік видів господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню. Чимало складних проблем накопичилося в системі оподаткування діяльності підприємства. Потребує реформування державний нагляд у сфері господарської діяльності.

Розвиток підприємництва стримується використанням обтяжливих регуляторних процедур (складністю адміністрування податків, отримання дозволів, технічного регулювання сертифікації та стандартизації, перевірок органів державного нагляду). Тому важливими є питання удосконалення правової та організаційної бази, спрямованої на створення більш сприятливих умов для функціонування соціально-орієнтованого, налаштованого на роботу в умовах конкурентного середовища бізнесу.

Господарський комплекс нашої країни характеризується низьким рівнем технічної та технологічної бази. Тому до пріоритетних завдань належить створення умов для прискорення технологічної перебудови вітчизняного виробництва з метою підвищення його потенціалу та досягнення рівня світових стандартів. Важливим напрямом зміцнення конкурентоспроможності національного бізнесу та оволодіння сучасними важелями конкурентної боротьби є забезпечення високого рівня інноваційної активності вітчизняних підприємств. Умовою прискорення стабілізації економічного і соціального розвитку України є реалізація заходів, спрямованих на активізацію модернізації господарського комплексу з урахуванням досвіду розвинутих країн.

Результативність державної підтримки та формування сприятливого підприємницького середовища передбачає її здійснення на всіх рівнях влади. Проте як на загальнодержавному, так і на регіональних рівнях мається значна кількість проблем, вирішення яких потребує впровадження активних заходів. Місцеві органи влади в недостатній мірі виконують роль посередників між бізнесом, державою і суспільством.

Важлива роль належить запровадженню заходів, спрямованих на стабілізацію внутрішнього та зовнішнього попиту на продукцію вітчизняних підприємств. Потребують покращення режими кредитування національного товаровиробника. Для попе-

редження антидержавних явищ в розвитку бізнесу необхідно впровадити заходи з обмеження тінізації економіки та рейдерства. Важливим фактором активізації підприємництва має стати поглиблення діалогу бізнесу і влади [4, с. 25].

Потребує суттєвого покращення стан ресурсного забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу. Зокрема, не виконується значна кількість положень, передбачених Національною програмою сприяння розвитку малого підприємництва. Нерезультативними виявилися регіональні програми підтримки малого бізнесу. Не відповідає сучасним вимогам інфраструктура, функції якої зводяться до обслуговування підприємницької діяльності. Потребує активізації участь громадськості в прийнятті управлінських рішень стосовно покращення бізнес-середовища. Ціле-спрямованої державної політики потребує розвиток державно-приватного партнерства в Україні.

Основою вирішення задач з активізації розвитку бізнесу в Україні є формування адекватної нормативно-правової бази, з використанням якої здійснюється проведення регуляторної політики. Значне покращення регуляторної політики залишається одним з найважливіших напрямів забезпечення поступального розвитку національної економіки та вирішення соціальних проблем. Тому постає задача проведення подальшої роботи з її удосконалення, розрахованої на середньо- та довгострокову перспективу.

Мале підприємництво – суттєва складова і масова суб'єктивна база цивілізованого ринкового господарства, невід'ємний елемент адекватного йому конкурентного механізму. Воно надає ринковій економіці певну гнучкість, мобілізує крупні фінансові і виробничі ресурси населення, акумулює в собі потужний антимонопольний потенціал, служить фактором розв'язання соціальних завдань.

Економічні реформи, що здійснюються в Україні, є умовою становлення та розвитку малого підприємництва як необхідної складової формування ринкових відносин у державі. Особливої актуальності ці питання набувають у зв'язку з розширенням економічної самостійності регіонів, тому що реалізація регіональних інтересів безпосередньо пов'язана з територіальним господарюванням та розвитком малих підприємств.

З'ясуванню сутності малого підприємництва світова економічна наука постійно приділяє увагу як одному із закономірних, постійно діючих чинників соціально-економічного прогресу країн. У системі категорій ринкової економіки дана економічна категорія розглядається на основі тісної взаємодії розвитку продуктивних сил і виробничих відносин. Проте це поняття постійно поповнюється елементами нового змісту, що зумовлює необхідність його системного вивчення.

Регіональна політика є частиною державної політики, що визначає її доцільний середній і довгостроковий характер, вона повинна мати чітку цільову установку і не зосереджуватися повністю одночасно на усіх актуальних на даний момент проблемах. У сучасній економічній науці існує багато теорій регіонального розвитку, які пояснюють причини нерівномірності розвитку у рамках простору, часу та між різними об'єктами. Кожна з них пропонує свій ключ, який може забезпечити економічне зростання у регіонах [5, с. 75].

Обґрунтування шляхів ефективного розвитку малого підприємництва в Україні і її регіонах представляє собою специфічний напрямок дослідження з точки зору врахування характерних особливостей його



базової основи. Виробничі структури є складовою системоутворюючих факторів щодо забезпечення збалансованості на загальнодержавному та регіональному рівнях і за формою прояву та організації знаходяться під прямим та побічним впливом відносно принципів територіального устрою, механізму відношень та розподілу повноважень між центром та відносно відокремленими територіями у складі держави.

Регіональну політику сприяння розвитку малого підприємництва необхідно розглядати як один із найбільш пріоритетних напрямів діяльності місцевих органів влади щодо забезпечення динамічного соціально-економічного розвитку територій. Важливість врахування регіональних особливостей при виробленні політики підтримки підприємництва пов'язана з тим, що воно переважно зорієнтоване на місцеві ринки, а також допомагає задіяти підприємницький потенціал як вагомий ресурс регіонального розвитку.

Створення сприятливого підприємницького клімату в регіонах України повинно стати запорукою консолідації зусиль щодо удосконалення рівня відносин і співпраці підприємців з органами місцевого самоврядування, органами державної влади і бути спрямованим на формування привабливого інвестиційного середовища, вдосконалення маркетингової стратегії міста, інформаційно-консалтингової, навчально-тренінгової підтримки малого підприємництва та реалізації ефективної регуляторної політики на місцевому рівні, спрямованої на співпрацю з донорськими організаціями та участь у міжнародних проектах.

Конкретизація закономірностей розвитку малого підприємництва кореспондується з умовами його забезпечення в регіонах України. Рівень розвитку малого підприємництва в регіоні залежить від загальнодержавних і регіональних факторів, від соціально-економічного потенціалу. Важливим фактором його розвитку є діяльність державних органів влади та органів місцевого самоврядування як одного з механізмів збалансування та вирішення інтересів різноманітних соціальних груп.

Закономірною основою пізнання сутності становлення та розвитку малого підприємництва в сучасних умовах є розроблення і удосконалення цілісного підходу до регіональної економічної політики на основі теоретичних, науково-обумовлених шляхів до пізнання явища, яке вивчається на категорійному рівні відносно вихідних категорій ринкової економіки. Регіональну політику сприяння розвитку малого підприємництва необхідно розглядати як один із найбільш пріоритетних напрямів діяльності місцевих органів влади щодо забезпечення динамічного соціально-економічного розвитку територій. Важливість врахування регіональних особливостей при

виробленні політики підтримки підприємництва пов'язана з тим, що воно переважно зорієнтоване на місцеві ринки, а також допомагає задіяти підприємницький потенціал як вагомий ресурс регіонального розвитку. Існує необхідність продовження дослідження територіальних механізмів стимулювання розвитку малого підприємництва, виявлення чинників використання об'єктивно високого потенціалу цього виду господарювання у сприянні та вирішенні нагальних соціально-економічних проблем трансформаційної економіки України. Потенціал позитивного впливу малого підприємництва на соціально-економічні процеси не може використовуватися в повному обсязі до того часу, поки не будуть виявлені і ліквідовані негативні фактори, а також обґрунтовані шляхи і механізми поступального розвитку діяльності малих підприємств як важливого сектора національної економіки.

**Висновки.** Таким чином, розвиток підприємств малого бізнесу впливає на структурну перебудову економіки, сприяє розвитку конкуренції та стимулює інноваційні процеси. Проблема створення сприятливих умов для розвитку малого підприємництва постійно вимагає зміни методів і форм управління цим процесом, удосконалення й узгодження функцій управління ним на всіх рівнях. Подальший розвиток малого підприємництва потребує формування і здійснення відповідної ефективної та гнучкої регіональної політики.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Варналії З. *Мале підприємництво: Основи теорії і практики* / З. Варналії – 2-ге вид. – К.: Знання, КОО, 2003. – 285 с.
2. Галан Н. *Державна підтримка малих та середніх підприємств в Європейському союзі* / Н. Галан // *Фінанси України*. – 2005. – № 5.
3. Гальчинський А. *Стратегія економічного та соціального розвитку України (2004-2015 роки) «Шляхом Європейської інтеграції»* // А. Гальчинський, В. Заєць. – К.: ВЦ Держкомстату України, 2004. – 116 с.
4. Наумова Л.Ю. *Розвиток малого і середнього підприємництва як фактор фінансової стабілізації в державі* // *Фінанси України*. – 2001. – № 11. – С. 24-29.
5. Комарницький І.М. *Концепція формування управління розвитком підприємництва та напрямки активізації підприємницької діяльності в регіоні* // *Регіональна економіка*. – 2000. – № 4. – С. 70-78.
6. Крайник О.П. *Підприємництво як фактор регіонального економічного розвитку* // *Регіональна економіка*. – 2000. – № 4. – С. 62-70.
7. Пила В.І. *Проблеми соціально-економічного розвитку регіонів та шляхи їх подолання* // *Університетські наукові записки Хмельницького інституту регіонального управління та права*. – 2007. – № 3(23). – С. 163-166.
8. *Історія економічних учень*: [підручник]: у 2-х ч. / [за ред. В.Д. Базилевича]. – К.: Знання-Прес, 2004-2006. – 1-3 вид. – 345 с.
9. *Державний комітет статистики України* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

УДК 334.716 (331.108+331.102.344)

**Лазарєва Є.В.***доктор економічних наук, старший науковий співробітник  
Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень  
Національної академії наук України***Світлична В.Л.***аспірант відділу розвитку підприємництва  
Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень  
Національної академії наук України*

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІ

Розглянуто основні фази циклу процесу інтелектуалізації кадрового потенціалу. Запропоновано методичний підхід до оцінки кадрового потенціалу промислового підприємства у контексті інтелектуалізації праці, який передбачає: основні вимоги, яким повинен відповідати підхід дослідження кадрового потенціалу підприємства; основні критерії; критерії оцінки кадрового потенціалу підприємства щодо інноватизації діяльності; інтегральну оцінку інтелектуалізації кадрового потенціалу.

**Ключові слова:** кадровий потенціал підприємства, інтелектуалізація праці, оцінка, методичний підхід, критерії.

### **Лазарева Е.В., Светличная В.Л. МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИИ ТРУДА**

Рассмотрены основные фазы цикла процесса интеллектуализации кадрового потенциала. Предложен методический подход к оценке кадрового потенциала промышленного предприятия в контексте интеллектуализации труда, предусматривающий: основные требования, которым должен отвечать подход при исследовании кадрового потенциала предприятия; основные критерии; критерии оценки кадрового потенциала предприятия в аспекте инноватизации деятельности; интегральную оценку интеллектуализации кадрового потенциала.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал предприятия, интеллектуализация труда, оценка, методический подход, критерии.

### **Lazareva E.V., Svetlichnaya V.L. METHODOICAL GOING NEAR ESTIMATION OF SKILLED POTENTIAL OF INDUSTRIAL ENTERPRISE IN CONTEXT OF INTELLECTUALIZE OF LABOUR**

The basic phases of cycle of process of intellectualize of skilled potential are considered. The methodical going is offered near the estimation of skilled potential of industrial enterprise in the context of intellectualize of labour which provides for: the basic requirements which approach at research of skilled potential of enterprise must answer; basic criteria in relation to intellectualize of labour; criteria of estimation of skilled potential of enterprise are in an aspect of innovations activity; integral estimation of intellection of skilled potential.

**Keywords:** skilled potential of enterprise, intellectualize of labour, estimation, methodical approach, criteria.

**Постановка проблеми.** Сучасні економісти дійшли висновку: знання є вирішальним фактором забезпечення зростання продуктивності праці, тобто освітній рівень працівників зумовлює рівень розвитку виробництва і забезпечує стабільність економічної системи та сталий розвиток суспільства. За висновками Консультативного комітету промислових досліджень Європейської комісії, кожна одиниця витрат на освіту дає віддачу на рівні 1,7-1,9 одиниць виробленого ВВП [1, с. 6-7]. Збільшення або зменшення цього показника суттєво впливає як на ринок освітніх послуг, так і на ринок інтелектуальної праці.

Дослідження українських економістів доводять, що збільшення витрат на підвищення освітнього рівня працівників тільки на 10% сприяє зростанню продуктивності праці на 8,6%, тоді як відповідне збільшення інвестицій в акціонерний капітал – лише на 3,4% [2, с. 10].

Результатом формування знанієвої економіки є збільшення чисельності співробітників, що займаються інтелектуальною працею, у структурі виробництва разом з безпосередніми здібностями людини до праці, включаються здібності до інтелектуальної активності, підвищуються вимоги до її творчих здібностей.

Тобто одним з напрямів підвищення ефективності управління сучасним промисловим підприємством розглядається управління кадровим потенціалом, що засноване на впровадженні в управлінський процес технології інтелектуалізації цього потенціалу. Акту-

альність такого завдання обумовлена необхідністю розширеного відтворення висококваліфікованої робочої сили підприємства в умовах ринкової трансформації економіки і формування інноваційної соціально-орієнтованої її моделі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Безперечним являється те, що відбувається інтелектуалізація багатьох сфер діяльності:

- інтелектуалізація праці (зростання ролі і ваги розумової праці в виробничій та управлінській праці, насичення усіх його видів розумовими функціями творчого характеру), процес багатограний, що зачіпає не лише працю громадську, але, в першу чергу, індивідуальну. Цей процес обумовлений появою у трудовій діяльності великої кількості завдань, що вимагають нестандартних підходів і рішень в різних аспектах професійної діяльності [3]:

- інтелектуалізація освіти (проведення фундаментальних досліджень, забезпечення інформатизацій ними потоками);

- інтелектуалізація інформаційної діяльності (автоматизовані системи обробки і аналізу текстової інформації, експертні системи);

- інтелектуалізація економіки – перехід до економіки знань, формування інтелектуального капіталу.

Процес інтелектуалізації праці – процес використання і формування інтелектуально значимих можливостей і здібностей. Це висуває на перший план інтелектуальні витрати (по виробництву знань, інформації), що призводить у результаті до зміни функціональної структури праці.

Процес інтелектуалізації праці визначають як процес планування, формування, розвитку, перетворення і використання інтелектуального потенціалу персоналу підприємства.

Відмітимо, що залежно від розміру підприємства, його профілю, чисельності працівників, стратегічних завдань окремі стадії процесу інтелектуалізації праці можуть варіюватися як з точки зору їх наявності, так і з точки зору порядку реалізації.

Суть інтелектуальної праці відбиває систему економічних відносин, змістом яких є відтворення нових знань. Воно виражається у тому, що в процесі інтелектуальної праці відбувається: 1) споживання кваліфікованої робочої сили і використання здібностей працівників; 2) матеріалізація продуктивної сили в певних результатах, які мають як матеріальну (речову), так і не матеріальну (ідеї, відкриття і т.д.) форми втілення; 3) саморозвиток творчих сил людини, реалізація нею сутнісної природи [4, с.м233].

Унікальних знань, навичок, інноваційних компетенцій закладають сучасні виробничі та управлінські посади у виді економічної діяльності – виробництво вин. Саме підвищення інноваційної активності, фор-

мування когнітивної (пізнавальної, заснованої на знаннях) мікроекономіки переважно впливають на структуру, характер праці сучасних кадрів, трансформуючи його переважно від інтелекту.

Типовими проблемами розвитку кадрового потенціалу виноробної галузі України є:

- відсутність системної підготовки кадрів виноградарів і виноробів середньої і вищої ланки управління;
- диспропорція між потребою розвитку галузі і здатністю існуючої системи освіти своєчасно готувати кадри необхідної кваліфікації;
- відсутність дієвих механізмів закріплення молодих кадрів на підприємствах;
- втрата знань, навичок і досвіду висококваліфікованих кадрів при їх старінні і відході на відпочинок;
- ірраціональна вікова структура кадрового складу, тобто для досягнення оптимального вікового складу підприємствам знадобиться більше 30 років при щорічному припливі молодих кадрів на рівні не менше 3% [5].

Метою статті є, враховуючи сучасні умови середовища сучасних виноробних підприємств, сформува-

Таблиця 1

**Критерії оцінки кадрового потенціалу підприємства у контексті інтелектуалізації праці**

Критерій оцінки	Сутність критерію	Формула	Складові формули
<b>Критерії і показники оцінки характеристик працівників</b>			
<b>Особисті якості співробітників до творчої діяльності</b>			
Освіта і професійна придатність (ОПП):	Показник свідчить про кількість працівників, що мають вищу або середню професійну освіту, що відповідає галузі діяльності підприємства. Чим вище показник, тим вище рівень кадрового потенціалу підприємства (КПП).	$ОПП_{інв} = \frac{Ч_{по}}{Ч_3}$	Чпо – чисельність працівників, що мають профільну освіту (професійно-технічне училище, коледж, ВНЗ); Чз – загальна чисельність працівників (виключаючи допоміжний персонал).
Післядипломна освіта (ПО)	Показник свідчить про кількість працівників підприємства, що пройшли навчання у цілому за рік і післядипломне навчання (курси, семінари, тренінги, магістратура, аспірантура, докторантура, ін.), що відповідає сфері діяльності підприємства. Чим вище показник, тим вище рівень КПП.	$ПО_{інв} = \frac{Ч_{навч}}{Ч_3}$	Чнавч – чисельність працівників, що пройшли навчання за рік (курси, семінари, тренінги тощо)
Самоосвіта (СО)	Показник свідчить про частку робочого часу, який керівництво підприємства дозволяє використовувати з метою самоосвіти (вивчення літератури, інтерактивні заняття тощо). Чим вище показник, тим вище рівень КПП.	$СО_{інв} = \frac{P_{чсо}}{8}$	Рчсо – робочий час відведений на самоосвіту, година/день.
Плинність кадрів вищої кваліфікації (ПК)	Показник визначає динаміку плинності кадрів (звільнення співробітників високої кваліфікації), внаслідок незадоволення умовами праці, реалізації власних професійних здібностей і вміння як фахівця тощо; звільнення внаслідок змін на підприємстві: недостатній попит на продукцію; низьке завантаження потужностей, технічна модернізація, реструктуризація підприємства тощо. Чим вище показник, тим вище рівень КПП.	$ПК_{КВК} = 1 - \frac{Ч_{ПВК}}{Ч_{ЗВК}}$	Чпвк – чисельність працівників вищої кваліфікації, що звільнилися на підприємстві за рік, осіб; Чзвк – загальна чисельність працівників вищої освіти, осіб.
Винахідницька активність інженерно-технічних робітників (ІТР) – (ВАІТР)	Показник визначає питому вагу ІТР, що займаються творчою винахідницькою діяльністю і пропонують різні види нововведень (технічні, технологічні, організаційні) для власного підприємства і за його межами. Чим вище показник, тим вище рівень КПП.	$ВА = \frac{Ч_{ВДІТР}}{Ч_{ЗІТР}}$	Чвд – чисельність ІТР, що займаються винахідницькою діяльністю, до всієї чисельності працівників, осіб; ЧзІТР – загальна чисельність ІТР на підприємстві, осіб;
Формалізація поведінки і трудових процесів (ФПТП)	Показник характеризує рівень формалізації трудових процесів на підприємстві. Високий рівень формалізації накладає обмеження на свідомість працівника, змушує діяти в заданих рамках, тим самим робить негативний вплив на творчі здібності особи. Чим вище зворотна величина цього показника, тим вище КПП.	$ФП_{інв} = \frac{1}{К_{фто}}$	Кфто – кількість формалізованих (стандартизованих) трудових операцій працівника.
<b>Відношення працівників до трудового процесу</b>			
Ініціативність працівників (ІП)	Показник визначає частоту звернень до керівництва працівників з новаторськими пропозиціями (з будь-яких виробничих і організаційних питань). Чим вище показник, тим вище рівень КПП.	$ІП_{інв} = \frac{К_{зв}}{365 \times Ч_3}$	Кзв – кількість звернень працівників з інноваційними пропозиціями за рік.

Продовження таблиці 1

Розробка управлінських рішень (РУР)	Показник свідчить про частоту звернень до керівництва працівників з пропозиціями нових управлінських рішень (по будь-яких стратегічних і тактичних рішеннях). Чим вище показник, тим вище рівень КПП.	$PVP_{инд} = \frac{K_{ур}}{365 \times Ч_3}$	Кур – кількість нових управлінських рішень, запропонованих працівниками за рік.
<b>Готовність співробітників до науково-технічної та інноваційної діяльності</b>			
Прийняття новаторських технологічних пропозицій (ПНП)	Показник характеризує готовність керівництва підприємства приймати новаторські технологічні пропозиції (по будь-яких виробничих питань) рядових працівників і менеджерів нижчого рівня. Чим вище показник, тим вище рівень КПП.	$ПНП_{инд} = \frac{K_{зпп}}{K_{рпп}}$	Кзптп – кількість звернень працівників з інноваційними технологічними пропозиціями за рік; Крптп – кількість взятих до реалізації керівництвом інноваційних технологічних пропозицій за рік.
Ухвалення нових управлінських рішень (УУР)	Показник свідчить про готовність керівництва підприємства приймати нові управлінські рішення запропоновані (по будь-яких стратегічних і тактичних рішеннях) рядовими працівниками і менеджерами нижчого рівня. Чим вище показник, тим вище рівень КПП.	$УУР_{инд} = \frac{K_{урп}}{K_{рурп}}$	Киур – кількість інноваційних управлінських рішень запропонованих працівниками за рік; Криур – кількість взятих до реалізації інноваційних управлінських рішень за рік.
<b>Особисті цілі співробітників в реалізації творчого потенціалу</b>			
Особисті інтереси (ОІ)	Показник свідчить про можливість задоволення особистих потреб працівників, їх самореалізації (зробити успішну кар'єру, приділяти більше уваги сім'ї, працювати в конкретній області тощо), будучи працівником підприємства. Чим вище показник, тим вище КПП.	$ОІ_{инд} = \frac{P_{оі}}{I_{іср}}$	Роі – можливість реалізації особистих інтересів, будучи працівником підприємства; Ііср – індивідуальні інтереси працівників (хобі, кар'єра, родина, ін.).
<b>Критерії оцінки системи функціонування підприємства</b>			
<b>Особливості організаційної структури</b>			
Гнучкість організаційної структури підприємства (ГОС)	Індикатор свідчить про співвідношення на підприємстві тимчасових (проектна група, тимчасовий творчий колектив, венчурний підрозділ і т.д.) і постійних (відділи, служби, ін.) елементів структур. Чим вище показник, тим вище КПП.	$ГОС = \frac{K_{тестр}}{K_{пестр}}$	Ктестр – кількість тимчасових елементів організаційної структури; Кпестр – кількість постійних елементів організаційної структури.
<b>Матеріально-технічне забезпечення діяльності</b>			
Матеріально-технічне забезпечення діяльності (МТЗ)	Показник свідчить про забезпеченість працівників необхідним устаткуванням і інструментом для ефективної та успішної діяльності. Чим вище зворотна величина цього показника, тим вище рівень КПП.	$МТЗ_{инд} = \frac{1}{УР}$	УР – устаткування, необхідне для виконання виробничих і управлінських процесів (якого немає), од.
Заробітна плата (ЗП)	Показник свідчить про рівень заробітної плати фахівців підприємства відносно рівня заробітної плати в галузі по регіону. Чим вище показник, тим вище рівень КПП.	$ЗП_{инд} = \frac{З_{ср}}{З_{ср/р}}$	Зср – середня заробітна плата фахівця на підприємстві, грн.; Зср/р – середня заробітна плата фахівця у галузі по регіону.
<b>Інформаційне забезпечення виробничого і управлінського процесів</b>			
Інформатизація виробничих і управлінських процесів (ІВУП)	Показник свідчить про рівень витрат підприємства, спрямованих на інформаційне забезпечення діяльності. (Інформатизація розуміється як комплекс заходів, що забезпечують оперативний доступ до необхідної інформації та інформаційних ресурсів). Чим вище показник, тим вище КПП.	$ІВУП = \frac{B_{із}}{B_{пв}}$	Віз – витрати на інформаційне забезпечення (Інтернет, книги, журнали, електронні сховища інформації, бази даних, ін.), тис. грн; Впв – позавиробничі витрати, тис. грн.
Інтенсивність інформаційних потоків (ІП)	Показник свідчить про інтенсивність передачі інформації, що проходить через зовнішні інформаційні канали організації. Чим вище показник, тим вище рівень КПП.	$ІП = \sum_{i=n}^1 П(еx - nin)$	П (вх) – кількість повідомлень, що входять і пройшли інформаційний фільтр, і повідомлень кожного інформаційного потоку (пін), n – кількість зовнішніх інформаційних потоків.
<b>Критерії оцінки впливу зовнішнього середовища</b>			
Вплив країни	Характеризує позиції країни за світовим індексом економіки знань.	$ПК/p = \frac{1}{П_{\%p}}$	Пк/р – позиція країни за індексом економіки знань
Специфіка виду економічної діяльності	Характеризує позиції виду економічної діяльності в рейтингу інноваційної активності країни.	$П_{вед} = \frac{1}{П_{вед}}$	Пвед – позиція виду економічної діяльності в рейтингу інноваційної активності країни/ регіону.



ти підхід до управління кадрами, заснований на їх інтелектуалізації і нових моделях управління.

**Виклад основного матеріалу.** На думку багатьох дослідників, нові моделі управління передбачають такі функції:

- формування корпоративної (організаційної) культури підприємства, що сприяє інноваційній;
- створення умов для самоосвіти працівників, підвищення їх кваліфікації і постійного самовдосконалення;
- підвищення творчої (інтелектуальної), організаційної ролі співробітників підприємства (організацій);
- адаптивне і гнучке використання людського ресурсу;
- інформаційне забезпечення співробітників підприємства (організацій);
- матеріально-технічне забезпечення прогресивними засобами трудових процесів.

При розробці методичного підходу до оцінки кадрового потенціалу у контексті інтелектуалізації праці визначимо основні вимоги, яким він повинен відповідати: універсальність застосування; масштабність дослідження; порівнянність результатів; множинність описів результатів досліджень; об'єктивність і наукова обґрунтованість результатів дослідження.

Для забезпечення вищевказаних вимог доцільно визначити основні критерії, згруповані у такі групи: критерії оцінки характеристик працівників підприємства; критерії оцінки функціонування підприємства як системи; критерії оцінки впливу зовнішнього середовища. Оцінку критеріїв з розподілом на групи визначимо за формулами таблиці 1.

Так, позиціонування країни за індексом економіки знань (комплексний показник, що характеризує рівень розвитку економіки, яку засновано на знаннях, в країнах і регіонах світу) розраховують за методикою Світового банку. За даними звіту Світового банку у 2012 р. (результати дослідження 146 країн і територій), Україна має рейтинг 56, з індексом економіки знань 5,73, індексом знань – 6,33 [6].

Позиції виду економічної діяльності в рейтингу інноваційної активності країни визначимо за критерієм обсяги реалізованої інноваційної продукції у загальному реалізованому промисловій продукції. Так, в Україні в цілому у 2012-2013 рр. частка реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої промисловій продукції, складала 3,3% в Одеській області – 3,6% [7], у т.ч. у виробництві харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів: в Україні – 2,5%, Одеській області – % [8].

Після вибору критеріїв оцінки кадрового потенціалу визначають міру впливу кожного з критеріїв на кадровий потенціал підприємства, використовуючи експертну оцінку (проводимо у вигляді опитування-анкетування). Респонденти (експерти) дають рейтингову оцінку для кожного критерію за шкалою від 0 до 10 балів, де 0 означає повну відсутність впливу цього чинника на КПП, а 10 – максимальну міру впливу чинника. Для забезпечення репрезентативності дослідження як респондентів запрошують провідних фахівців і керівників підприємств виду економічної діяльності, в якій функціонує підприємство, кадровий потенціал якого оцінюють, наукових працівників, компетентних з проблем менеджменту персоналу.

Потім значення показників зводять до інтегрального ІІ, за формулою 1:

$$\text{ІІ} = \sum_{i=1}^n \delta_i \times B_i, \quad (1)$$

де  $n$  – кількість показників ( $i=1, \dots, n$ );  $B_i$  – вага  $i$ -го показника;  $\delta_i$  – відносна оцінка  $i$ -го показника.

Далі виводимо середні значення інтегрального показника ( $\text{ІІ}_{\text{ср}}$ ) для галузі чи конкретного підприємства за декілька років. При цьому задамо певний діапазон середніх ( $0,7 * \text{ІІ}_{\text{ср}} < \text{ІІ}_{\text{ср}} < 1,3 * \text{ІІ}_{\text{ср}}$ ). За ступенем відхилення фактичних значень від середньозваженого можна судити про рівень інтелектуального рівня кадрового потенціалу підприємства.

Як **висновок**, за своєю економічною сутністю інтелектуальна складова кадрового потенціалу підприємства відноситься до нематеріальних ресурсів (програми продуктам, винаходам, товарним знакам і т.п.), оскільки полягає в знаннях, навичках, уміннях, досвіді, компетенції, здібностях тощо. Працівник при цьому виконує роль носія, а його інтелект розглядається як готовність до генерування і рішення унікальних інноваційних завдань.

Основними завданнями по застосуванню технології управління кадрами, заснованої на їх інтелектуалізації, виділимо такі:

- підвищення економічного ефекту від реалізації інноваційної продукції;
- отримання економічного ефекту від реалізації інтелектуальної продукції;

– приріст інтелектуальної складової кадрового потенціалу та його реалізація у вигляді перетворення в інтелектуальний капітал підприємства.

Основними показниками оцінки рівня інтелектуальної складової кадрового потенціалу, контрольованими в процесі управління, запропоновані:

- різні види витрат на інтелектуалізацію праці співробітників;
- обсяг виробництва інноваційної продукції;
- дохід від реалізації інноваційної продукції, що випускається;

– дохід від реалізації (передачі у використання) об'єктів інтелектуальної власності (роялті, паушальний платіж тощо);

– кількість одиниць реалізованої інноваційної продукції за її видами;

– кількість одиниць розробленої у результаті НДДКР інтелектуальної продукції (винаходи, корисні моделі, програми для ЕОМ тощо);

– кількість одиниць інтелектуальної продукції, реалізованої в інноваційному процесі при створенні інноваційної продукції.

У підсумку отримуємо, з одного боку, процес, спрямований на якісне вдосконалення кадрового потенціалу, розвиток його інноваційної спроможності, з іншого боку, процес, спрямований на реалізацію в науково-технічній та інноваційній діяльності підприємства високого рівня інтелектуалізації кадрового потенціалу, його перетворення в інтелектуальний капітал підприємства (організацій).

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лисов В.И. Приоритеты международной образовательной деятельности российских вузов / В.И. Лисов // Высшее образование в России. – 2012. – № 1. – С. 3-10.
2. Долішній М. І., Куценко В. І. Диверсифікація освіти в контексті Болонського процесу як передумова поліпшення якості кадрового потенціалу / М. І. Долішній, В. І. Куценко // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 5. – С. 8-14.
3. Тураева И.Л., Хлыстов Е.А. Интеллектуализация труда в предпринимательстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа : industrial-dr.in.ua/SiteDocs/21.htm.
4. Копенкина И.Б. Необходимость воспроизводства высоко-квалі-

- лифицированных специалистов в условиях современного общества / И.Б. Коленкина // Актуальные проблемы экономики предпринимательства : сб. науч. тр. – Воронеж, 2001. – С. 232-234.
5. Кривонос К.О. Іноваційний підхід в системі управління кадрового забезпечення виноградо-виноробної галузі / Сучасний стан і тенденція розвитку економіки країни. Збірник тез наукових робіт міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 11-12 травня 2012 р.) – Одеса : у 2-х частинах. – О. : «Центр економічних досліджень та розвитку», 2012. Ч. II. – 132 с. (С. 38-39).
  6. Индекс экономики знаний – информация об исследовании [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. – Режим доступа : <http://gtmarket.ru/ratings/knowledge-economy-index/knowledge-economy-index-info>.
  7. Іноваційна діяльність промислових підприємств у 2013 році. Експрес-випуск / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
  8. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2012 році : статистичний збірник. – К., 2013 / Державна служба статистики України. – 287 с.

УДК 339.138.3.018:237.328.82(531)

**Латишев К.О.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу*

*Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*

**Пирогов Д.Л.**

*кандидат технічних наук,  
доцент кафедри економіки*

*Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*

**Караулова Ю.В.**

*аспірант кафедри маркетингу*

*Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*

## МЕТОДИКА ОЦІНКИ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВАГОНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сутність статті полягає у дослідженні існуючих методичних підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та визначенні особливостей їх застосування у сучасній практичній діяльності вітчизняних підприємств. У результаті дослідження обґрунтовано, що проблема оцінки рівня конкурентоспроможності є комплексною. В основу запропонованої авторами методики покладено експертне визначення вагомості впливу факторів у розрізі чотирьох підсистем та розрахунок зведених індексів значущості кожної підсистеми з урахуванням показників, що формують фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, оцінка, вагонобудування, комплексність, фактори впливу, методика.

### **Латышев К.А., Пирогов Д.Л., Караулова Ю.В. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВАГОНО-СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Сущность статьи заключается в исследовании существующих методических подходов к оценке уровня конкурентоспособности предприятия и определении особенностей их применения в современной практической деятельности отечественных предприятий. В результате исследования обосновано, что проблема оценки уровня конкурентоспособности является комплексной. В основу предложенной авторами методики положено экспертное определение весомости влияния факторов в разрезе четырех подсистем и расчет сводных индексов значимости каждой подсистемы с учетом показателей, формирующих факторы влияния на конкурентоспособность предприятия.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, оценка, вагоностроение, комплексность, факторы влияния, методика.

### **Latyshev K.A., Pyrogov D.L., Karaulova I.V. METHODOLOGICAL ESTIMATES LEVEL OF ENTERPRISES COMPETITIVENESS RAILWAY CAR**

The essence of article is a study of the existing methodological approaches to the assessment of the competitiveness of enterprises and the determination of the characteristics of their application in the modern practice of domestic enterprises. The research proved, that the problem of assessing the level of competitiveness is complex. The basis of the methodology proposed by the authors supposed expert evaluation of the effect of weighting factors in the context of the four sub-systems and calculation of composite indexes of the importance of each subsystem based on indicators that form the factors influencing the competitiveness of the enterprise.

**Keywords:** competitiveness, evaluation, railcar, complexity, influences, technique.

**Постановка проблеми.** Теоретичне обґрунтування розвитку ринкового середовища передбачає врахування дії економічних законів і категорій в умовах конкуренції суб'єктів економічної системи. Ефективність участі у конкурентному середовищі підприємств можна характеризувати категорією конкурентоспроможності, що є відображенням його розвитку та сутності господарської діяльності як суб'єктів конкуренції. Постає проблема виділення особливостей конкурентоспроможності як для середовища госпо-

дарської діяльності, так і для окремих суб'єктів господарювання, зокрема вагонобудівних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням сутності категорії конкурентоспроможності та її співвідношенням з іншими взаємопов'язаними категоріями, зокрема конкуренцією, конкурентним статусом, конкурентною перевагою, конкурентною позицією, присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів: А. Томпсона, К. Прахалада, Я. Гордона, Я. Жаліло, З. Борисен-

ко, Я. Белінської, Я. Базелюка, Р. Фатхутдінова, А. Юданова та ін. Однак, враховуючи наукові підходи, конкурентоспроможність вагонобудівного підприємства відображає ознаки динамічності господарських відносин, що вимагає розгляду еволюції економічних поглядів стосовно цього поняття, зокрема з урахуванням функціональних та організаційно-економічних особливостей промисловості.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у дослідженні існуючих методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства та визначенні особливостей їх застосування у сучасній практичній діяльності вітчизняних вагонобудівних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблематика ефективного управління діяльністю вітчизняних підприємств вагонобудування, що функціонують як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, набуває особливої актуальності у зв'язку із загостренням конкуренції на світових ринках. На сьогодні, коли конкурентна боротьба розгортається на полі співвідношення ціни та якості продукції, а світовий ринок вагонобудування відкритий для відносно дешевої залізничної техніки з Китаю, для українських вагонобудівних підприємств важливо зберегти власні сегменти ринку та по можливості розширити сфери свого впливу [1, с. 1]. Перед вагонобудівними підприємствами України стоять завдання суттєво підвищити ефективність виробництва, перейти на інноваційну модель розвитку, забезпечити

фінансово-виробничих ресурсів; сприяти оптимізації показників, доходів та прибутків вагонобудівного підприємства тощо.

Крім позитивних наслідків, конкуренція має вагомий негативний вплив на стан суб'єктів господарювання. Так, негативні наслідки призводять до неефективного використання робочої сили та створення умов для безробіття; сприяють неефективному використанню ресурсів вагонобудівного підприємства; обумовлюють погіршення якості продукції; впливають на погіршення фінансового стану значної частини підприємств галузі та сприяють їх банкрутству; підштовхують до привласнення монополю високих прибутків окремих підприємств.

Слід зазначити, що визначення рівня конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств може проводитися різними суб'єктами залежно від поставлених для вирішення завдань, а також від мети дослідження. У випадку, якщо визначення рівня конкурентоспроможності проводиться державними органами, то воно має бути незалежним і від вагонобудівних підприємств, що досліджуються, і від зацікавлених компаній, що виступають у ролі конкурентів.

Виходячи із завдань, визначення рівня конкурентоспроможності підприємства слід проводити у взаємозв'язку із його динамічною взаємодією із суб'єктами зовнішнього та внутрішнього середовища [4, с. 90]. Для такого вивчення є необхідним використання відповідних принципів, підходів та мето-

розвиток усіх факторів конкурентоспроможності [2, с. 38]. За сучасних умов галузь вагонобудування стає досить привабливою, оскільки середня рентабельність по галузі 40-50% (середня рентабельність по галузі машинобудування 10-15%). Це викликає появу на ринку нових гравців – вітчизняних та зарубіжних вагонобудівних підприємств і розширення виробничих потужностей вже існуючими [3].

Успіх формування конкурентного середовища значною мірою залежить від відповідності та своєчасності нормативно-правового забезпечення, якості знань підприємців щодо нормативно-правових актів, від вміння їх використовувати і застосовувати у повсякденній практиці. Важливо наголосити, що будь-яке підприємство може відчувати на собі як позитивні, так і негативні наслідки конкуренції (рис. 1).

Як механізм просування і розвитку конкуренція може сприяти та відповідно підтримувати процеси розвитку вагонобудівних підприємств; сприяти оперативній зміні асортименту продукції та покращенню її якості; обумовлювати мінімізацію витрат та визначати оптимальну ціну; заохочувати до раціонального та ефективного використання

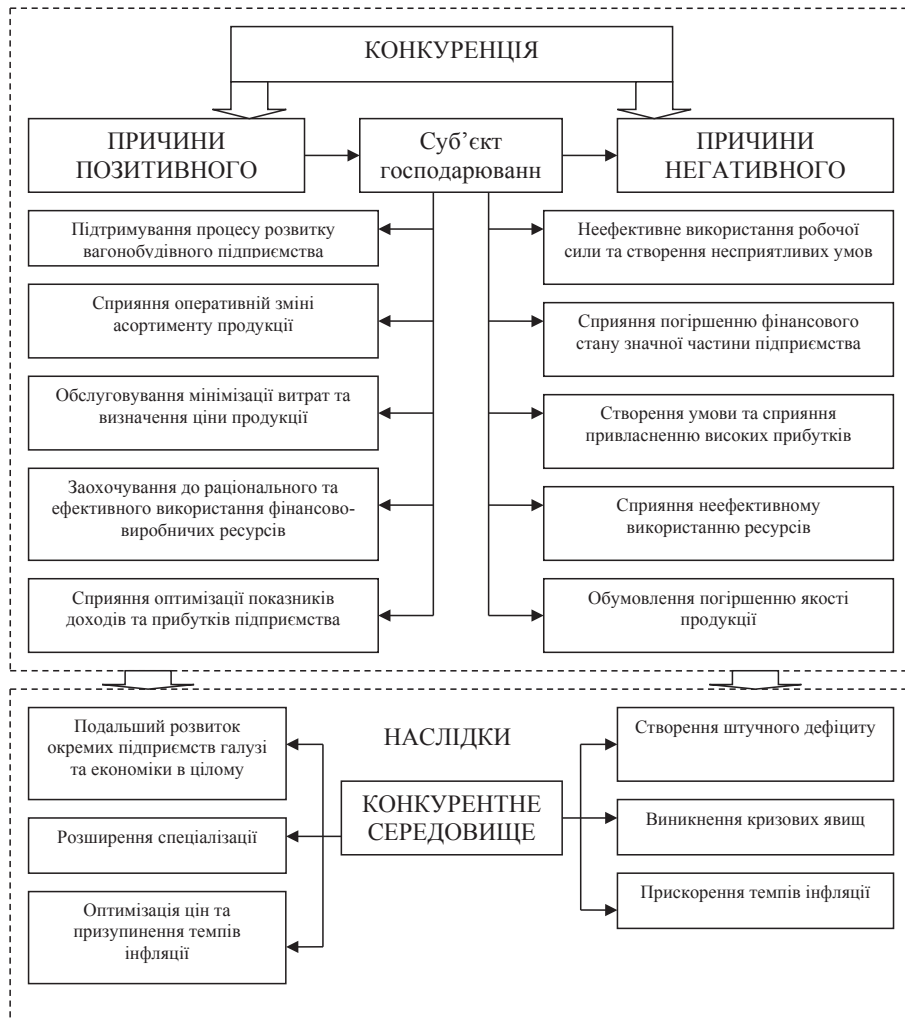
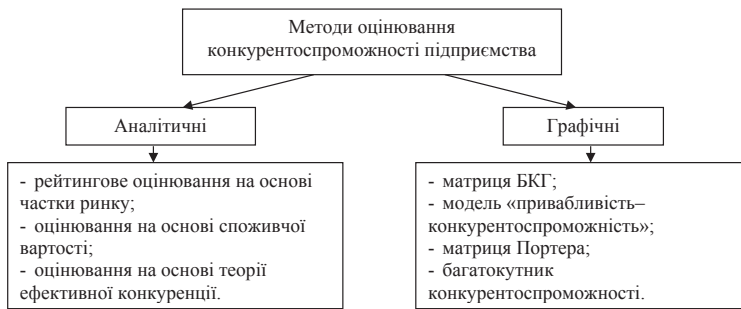


Рис. 1. Причинно-наслідковий механізм впливу конкуренції на конкурентне середовище



**Рис. 2. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства**

дів, які у сукупності складають методологічну базу дослідження. При цьому відправною точкою є врахування інтересів споживачів.

Зазначимо, що до сьогодні не вироблено єдиної універсальної методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств [5-10]. Найвідоміші моделі та методи оцінювання рівня конкурентоспроможності можна поділити на дві групи: аналітичні та графічні (рис. 2).

Наведені методи є досить зручними для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, проте застосування деяких з них є дещо обмеженим, оскільки:

– по-перше, суб'єктами конкуренції на роздрібному ринку виступають пункти продажу товарів, частина яких належить до структурних підрозділів національних та транснаціональних корпоративних мереж, різних об'єднань і не веде власного фінансового та статистичного обліку (не дає можливості застосувати методи оцінки рівня конкурентоспроможності, які базуються на використанні фінансових та статистичних даних);

– по-друге, частина магазинів належить фізичним особам – підприємцям, які знаходяться на спрощеній системі звітності, що теж не дає змоги розраховувати низки показників конкурентоспроможності.

Враховуючи викладене та наявність і доступність інформації, охарактеризуємо найбільш привабливі, на наш погляд, методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств.

Суть методу різниць полягає у визначенні переваг і недоліків підприємства за окремими оціночними показниками. Під час застосування цього методу підприємство, що оцінюється, порівнюється тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним із оціночних показників визначається конкурентна позиція підприємства та кількісний розрив у досягнутих значеннях.

Наступним методом оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є метод балів, який дає змогу визначити загальне становище, сильні та слабкі позиції підприємств, що оцінюються, його використання базується на визначенні місця

кожного підприємства за різними критеріями оцінки шляхом ранжирування досягнутих значень. Алгоритм методу балів складається з: 1) складання матриці оціночних показників; 2) виокремлення найкращого значення окремого оціночного показника із загальної кількості підприємств та присвоєння йому певного балу; 3) розрахунок балів, отриманих підприємствами-конкурентами за цим показником шляхом порівняння їх фактичних значень із кращими у даній вибірці; 4) визначення значущості окремого показника у загальній оцінці конкурентоспроможності та розрахунок її загального рівня. Виконання такого обсягу робіт дає змогу визначити показники, за якими підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає. Але застосування цього методу не дозволяє оцінити кількісний рівень відставання підприємства від конкурентів.

Наступний метод – метод «еталону», або графічний метод. Цей метод використовують для наочного відображення конкурентних переваг і недоліків підприємства. Для цього необхідно: 1) встановити еталонну кількість балів оцінювання, однаково для кожного напрямку дослідження; 2) визначити напрями (зони) оцінювання конкурентоспроможності; 3) визначити кількість балів, набраних підприємством, порівняно з еталонним значенням; 4) побудувати багатокутник фактичного стану підприємства шляхом відкладання на осях набраних балів і об'єднання отриманих точок лініями. Цей метод може використовуватися не тільки для оцінки конкурентоспроможності підприємства, щодо існуючих конкурентів, але й для порівняння з бажаним, еталонним станом. Однак його застосування є дещо суб'єктивним, оскільки передбачає використання експортної оцінки у визначенні значущості кожного показника. Як бачимо, кожен з перелічених методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства має свої переваги та недоліки. Тому для отримання достовірного варіанта та вибору оптимальної управлінської стратегії необхідно одночасно застосувати кілька методів.

При визначенні рівня конкурентоспроможності підприємств у процесі їх позиціонування рекомендуємо використовувати запропоновану нами методику. В її основу покладено експертне визначення вагомості впливу факторів у розрізі кожної з чотирьох підсистем ( $n$ ) (ринкової, товарної, фінансової, соціальної) та розраховані, виходячи з показників, що формують ці фактори, зведені індекси значущості кожної підсистеми ( $I_i$ ). Рівень конкурентоспроможності визначається за формулою:

$$КС = \sum_{i=1}^4 I_i n_i,$$

де КС – рівень конкурентоспроможності підприємства;

$I_i$  – зведений індекс значущості підсистеми;

Таблиця 1

**Характеристика підприємств за рівнями конкурентоспроможності**

Критерії	Рівень конкурентоспроможності підприємства		
	Високий 0,8 – 1	Достатній 0,50–0,79	Низький >0.49
Рентабельність діяльності	стійка	стабільна	нестабільна
Рівень товарного забезпечення	чітко виражений	помірний	відсутній або слабкий
Фінансова стійкість	наявна	недостатня для великих інвестицій	відсутня
Рівень якості обслуговування	відповідає очікуванню покупців	інколи не відповідає	завжди не відповідає



Таблиця 2

**Зведені результати оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств вагонобудування**

Назва підприємства	Рівень конкурентоспроможності підприємства		
	Високий 0,8 – 1	Достатній 0,50–0,79	Низький >0.49
ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод»		0,74	
ВАТ ХК «Луганськтепловоз»			0,46
ВАТ «Дніпровагонмаш»		0,71	
«Азовмашінвестхолдинг»	0,82		

$n_i$  – коефіцієнт вагомості чинників в розрізі виділених підсистем.

Отже, необхідно з'ясувати, до якого угруповання підприємств за рівнем конкурентоспроможності належать ті, що досліджуються. Для цього пропонуємо градацію підприємств залежно від рівня конкурентоспроможності: високий; достатній; низький. Основою цієї градації є рівень стабільності основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Запропоновану нами методику адаптовано для чотирьох підприємств вагонобудівної галузі: ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод», ВАТ ХК «Луганськтепловоз», «Азовмашінвестхолдинг», ВАТ «Дніпровагонмаш». Базою для визначення рівня конкурентоспроможності обраних підприємств стали результати господарсько-фінансової діяльності останніх трьох років (2011-2013 рр.).

ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод» належить значна частка ринку, що забезпечує зростання конкурентоспроможності та ефективне використання конкурентних переваг. Важливим для компанії є здійснення необхідних капіталовкладень для отримання максимального прибутку при одночасному використанні власних сильних сторін.

ВАТ ХК «Луганськтепловоз» не володіє грошовими коштами, достатніми для протидії конкурентам, відтворення ресурсного потенціалу та зростанню частки цільового ринку.

ВАТ «Дніпровагонмаш» – потужний конструкторський потенціал, найширший асортимент серед конкурентів, недостатнє володіння грошовими коштами для оптимального використання унікальних конструкторських розробок.

«Азовмашінвестхолдинг» – визнаний на світовому ринку виробник металургійного та гірничорудного обладнання, підйомно-транспортних машин, вантажних вагонів; найбільшу частку в річному обсязі виробництва холдингу займає продукція вагонобудування; високий рівень конкурентоспроможності продукції; потужна інвестиційна база для інноваційних розробок.

Згідно з проведеними розрахунками, отримаємо зведені результати рівня оцінювання конкурентоспроможності досліджуваних підприємств вагонобудування (табл. 2).

Дана методика дозволяє виявити слабкі сторони підприємств та опрацювати заходи, пов'язані з реструктуризацією основних фондів, підвищенням обо-

ротності товарних запасів та продуктивності праці, що у сукупності забезпечить у подальшому підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, запропонована методика оцінювання рівня конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств дозволяє забезпечити розробку системи заходів із формування та використання конкурентних переваг у конкурентному середовищі. Методика також сприяє процесу формування конкретної стратегії, метою якої є вибір стратегічної альтернативи для підвищення ефективності діяльності вагонобудівного підприємства у довгостроковій перспективі.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Пономарьова Т.В. Забезпечення конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств України : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Т.В. Пономарьова – Харків: 2012. – 24 с.
2. Швець В.Я. Оцінка забезпеченості вагонобудівних підприємств персоналом та обґрунтування ефективності його використання / В.Я. Швець, А.Ю. Березюк // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2013. – Т. 18. – Вип. 1/1. – С. 38-42.
3. Дубель Г.В. Формування конкурентних позицій українських вагонобудівних компаній на ринку СНД / Г.В. Дубель // Ефективна економіка. – 2010. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>.
4. Борисенко З. Міжнародна конкурентна політика в умовах глобалізації світової економіки / З. Борисенко // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 88-102.
5. Гордон Ян. Целевая конкуренция / Ян Гордон ; пер. с англ. С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова. – М. : Вершина, 2006. – 368 с.
6. Жаліло Я.А. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я.А. Жаліло, Я.Б. Базелюк, Я.В. Белінська та ін. ; за ред. Я.А. Жаліло. – К. : НІСД, 2005. – 259 с.
7. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалад, Векант Рамасвами; пер. з англ. М. Сливоцького. – К. : Видавництво Олексія Капусті (підрозділ «Агенція «Стандарт»), 2005. – 258 с.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов : пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – Москва : Банки и биржи. : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
10. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие / А.Ю. Юданов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – 384 с.

УДК 338.47

Літтанскас І.Ю.

здобувач кафедри економіки підприємства і корпоративного управління  
Одеської національної академії зв'язку імені О.С. Попова

## СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА МОДЕЛІ ІНТЕГРАЦІЇ ПОШТОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ФІНАНСОВИМИ УСТАНОВАМИ

Стаття присвячена розвитку поштового зв'язку на ринку фінансових послуг. За допомогою сучасних моделей інтеграції пошти і банку визначено перспективні методи інтеграції. Європейський досвід показує, що пошта може зберегти велику кількість відділень лише за рахунок надання фінансових послуг. Масштаби поштово-банківської діяльності за кордоном свідчать про те, що поштові банки формують національні ринки роздрібних фінансових послуг. Тому актуальною є проблема створення єдиного інформаційного простору всіх суб'єктів, задіяних у створенні й розвитку поштових і фінансових послуг. Побудова такого простору забезпечить можливість ефективної спільної роботи проектних організацій, виробничих підприємств, наукових установ, постачальників устаткування, а так само третіх осіб – як замовників на реалізацію своїх послуг, сервісних служб, а так само споживачів, з якими організовано постійну роботу із забезпечення їх активізації зі споживання послуг незалежно від місця їх знаходження на всіх етапах проходження, обробки, реалізації й доставки поштових і фінансових послуг.

**Ключові слова:** фінансові послуги, бізнес-модель, інформаційний простір, поштово-банківські послуги, інтеграція.

### Литтанскас И.Ю. МИРОВОЙ ОПЫТ И МОДЕЛИ ИНТЕГРАЦИИ ПОЧТОВЫХ КОМПАНИЙ С ФИНАНСОВЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ

Статья посвящена развитию почтовой связи на рынке финансовых услуг. С помощью современных моделей интеграции почты и банка определены перспективные методики интеграции. Европейский опыт показывает, что почта может сохранить большое количество отделений только за счет предоставления финансовых услуг. Масштабы почтово-банковской деятельности за рубежом свидетельствуют о том, что почтовые банки формируют национальные рынки розничных финансовых услуг. Поэтому актуальной является проблема создания единого информационного пространства всех субъектов, задействованных в создании и развитии почтовых и финансовых услуг. Построение такого пространства обеспечит возможность эффективной совместной работы проектных организаций, производственных предприятий, научных учреждений, поставщиков оборудования, а также третьих лиц – как заказчиков на реализацию своих услуг, сервисных служб, а также потребителей, с которыми организована постоянная работа по обеспечению их активизации по потреблению услуг независимо от места их нахождения на всех этапах прохождения, обработки, реализации и доставки почтовых и финансовых услуг.

**Ключевые слова:** финансовые услуги, бизнес-модель, информационное пространство, почтово-банковские услуги, интеграция.

### Lititanskas I.J. INTERNATIONAL EXPERIENCE AND MODEL INTEGRATION POSTAL COMPANY WITH A FINANCIAL INSTITUTION

The article is devoted to the development of postal services in the financial services market. With the help of modern models of integration and address of the bank identified promising methods of integration. The European experience shows that e-mail can save a large number of branches, only through the provision of financial services. The scale of postal banking activities abroad indicate that the postal banks form the national markets for retail financial services. Therefore, the actual problem is to create a single information space of all actors involved in the creation and development of postal and financial services. The construction of such a space will provide an opportunity to work together effectively design companies, industrial enterprises, research institutions, equipment suppliers, as well as third parties – as customers in the implementation of its services, support services, as well as consumers, which organized a permanent job to ensure their activation for the consumption of services, regardless of their location at all stages, processing, sale and delivery of postal and financial services.

**Keywords:** financial services, business model, information space, postal and banking services, integration.

**Постановка проблеми.** В останні два десятиліття під впливом міжнародної економічної інтеграції стали очевидні тенденції лібералізації поштових систем, ліквідації державної монополії і формування нових взаємин між різними юридичними і фізичними учасниками внутрішнього і міжнародного поштового ринку. Створені необхідні передумови для конкуренції на даному ринку. Європейський досвід показує, що пошта може зберегти велику кількість відділень лише за рахунок надання фінансових послуг. Тому актуальною є проблема створення єдиного інформаційного простору всіх суб'єктів, задіяних у створенні й розвитку поштових і фінансових послуг, тобто інтеграція Укрпошти з Ощадбанком.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам розвитку фінансового сектору, надання фінансових послуг і функціонування фінансового ринку присвячені праці багатьох вчених-економістів, а саме: А.К. Голубевим [1, с. 112] обґрунтовано можливі перспективи розвитку поштових послуг на фінансовому ринку, Г.Ю. Мещеряковою [2, с. 312] розроблено можливі моделі інтеграції пошти і банку, О.А. Князевою [3, с. 336] розроблено стратегію роз-

витку поштового зв'язку на ринку фінансових послуг, О.В. Захарченко [4, с. 129-131] розроблено методичний підхід до обґрунтування ефективності впровадження банківських послуг операторами поштового зв'язку. Проте питання розвитку фінансових послуг, а також ефективності їхньої організації й впровадження населенню та діловому сектору в діяльності оператора поштового зв'язку та забезпечення нарощування економічного потенціалу поштового оператора за рахунок додатково притягнутого доходу від цих послуг вимагає подальшого розвитку роздрібного банківського бізнесу та важливість вирішення проблеми підвищення доступності фінансових послуг для населення за допомогою інтеграції пошти та банку, ще залишаються маловивченими та недостатньо науково розробленими, що й обумовлює актуальність цього дослідження.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати дослідження, яке полягає у розробці моделі інтеграції пошти з банком.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поштова мережа по всьому світу являє собою потужну систему: послуги поштового зв'язку надаються через

661 тис. поштових відділень. Світова поштова мережа – це не лише обсяги, але й доступність [5, с. 6]. Пошта доступна кожному громадянину незалежно від того, яке положення він займає у суспільстві. За даними Всесвітнього поштового союзу, у 2013 році поштові служби доставили трохи більше 350 мільярдів листів і понад 6 мільярдів посилок. Крім того, ними були оброблені мільйони фінансових трансакцій. За словами Генерального директора Всесвітнього поштового союзу Башар Хессейна, в останні роки спостерігається зростання попиту на поштово-фінансові послуги. У минулому році доходи від таких послуг склали в середньому більше 20% доходів пошти [6].

Поштові відділення у багатьох країнах відіграють значну роль у наданні основних фінансових послуг всім прошаркам населення. Щоб надалі впроваджувати фінансові послуги в діяльності поштового зв'язку необхідно вирішити низку важливих питань, а саме: дізнатися, чи зацікавлене населення в отриманні фінансових послуг на пошті, охарактеризувати нові послуги, які доцільно впровадити, проаналізувати фактори, що перешкоджають впровадженню нового напрямку фінансових послуг для прийняття управлінських рішень, щодо вибору оптимального варіанту. Щоб вирішити поставлені питання, правильно було б розробити обґрунтований підхід щодо вибору правильного варіанту розвитку підприємства поштового зв'язку на ринку фінансових послуг. Такий підхід дасть можливість:

- отримати візуальну картину процесів та станів підприємства на ринку;
- правдиво описати існуючу систему функціонування підприємства поштового зв'язку;
- знаходити найефективніші рішення в умовах наявності багатьох альтернатив та великої кількості змінних та обмежень.

На рисунку 1 зображено підхід до вибору варіанту розвитку підприємства поштового зв'язку на ринку фінансових послуг [7, с. 5].

Даний підхід працює у такий спосіб. Для визначення варіантів подальшого розвитку фінансових послуг підприємством поштового зв'язку здійснюється оцінка мікро- та макроекономічних факторів, що впливають на прийняття рішення. Основними аспектами цієї оцінки є оцінка ресурсного потенціалу підприємства, визначення рівня конкуренції та очікуваного попиту на фінансові послуги на підставі проведення маркетингового дослідження. У разі необхідності можна проводити додаткові дослідження, а саме визначення ступеню впливу світової конкуренції на розвиток національного ринку фінансових послуг, визначення рівня політичних, фінансових та інших ризиків. Якщо отримано позитивне рішення про інтеграцію на ринку фінансових послуг, можна зробити висновок, що найбільш перспективними є: по-перше, подальший розвиток агентських угод з комерційними банками. Це найбільш приваблива форма розвитку фінансових послуг, яка дозволяє, з одного боку, суттєво розширити перелік наданих послуг за рахунок укладання угод з різними фінансовими установами. По-друге, дозволяє скоротити витрати на впровадження послуг та ризики, пов'язані з їх



Рис. 1. Підхід до вибору варіанту розвитку підприємства поштового зв'язку на ринку фінансових послуг

наданням, оскільки впроваджуватимуться в першу чергу послуги, що вже користуються попитом та є конкурентоспроможними [8, с. 15-19].

На сьогоднішній день перспективним є варіант інтеграції поштового зв'язку з фінансово-кредитною установою, тобто організації поштового банку. Європейський досвід показує, що пошта може зберегти велику кількість відділень, лише за рахунок надання фінансових послуг. Яскравим прикладом успішної співпраці банку з поштою на території Європоу є Post Bank (Німеччина): канали продажів – 850 відділень банку та 8250 поштових відділень, управління рахунками через Інтернет – 2,4 млн клієнтів; Alliance & Leicester (Великобританія): канали продаж – 50 відділень банку і 15000 поштових відділень, управління рахунками через Інтернет – 1 млн клієнтів [9].

Голландська ING Post Bank діє вже більше 100 років і в якості самостійного універсального банку входить до складу транснаціональної фінансової групи ING. У даний час поштовий банк здійснює понад 50% усіх внутрішніх платежів у країні, а його роздрібна клієнтська база перевищує 7 млн чоловік. Через поштову мережу він реалізує повноцінний спектр послуг, включаючи іпотечне кредитування, обслуговування карткових «програм лояльності», трастові, пенсійні, консалтингові.

Французький фінансовий оператор La Post органічно пов'язаний із самою поштовою системою, виступаючи, по суті, її фінансовою службою. Реалізація зовнішніх фінансових послуг стала для пошти настільки ефективною, що поступово відповідна структура набула певної автономності, а її функції еволюціонували в традиційно банківські. У даний час цей «поштовий банк» обслуговує понад 9 млн приватних клієнтів, а по комплексності фінансового обслуговування та масштабам мережі продажів він входить у Франції в число лідерів.

Як приклад вдалої інтеграції пошти і банку можна навести також поштовий банк Японії Yucho Bank – найбільший у світі банк за рівнем ринкової капіталізації. У його 27 тис. поштових відділеннях працюють 280,5 тис. службовців. Пошта Японії достав-



ляє близько 26 млрд листів на рік, а також надає банківські послуги та послуги страхування життя. По суті, вона є найбільшим банком не тільки країни, а й світу. Банківське відділення корпорації має 2,1 трлн дол. на ощадних рахунках приватних вкладників, а страхове відділення – активи на суму 1,2 трлн дол. Для порівняння: загальна сума коштів приватних вкладників в японських банках становить 13,1 трлн дол. Цікаво відзначити, що 19 тис. поштових відділень в Японії – приватні, так звані токутеї. Вони переходять у спадщину від батька до сина відтоді, як наприкінці XIX в. в країні була організована поштова служба.

Цікавий і досвід Пошти Індії. Самим фінансово успішним з її підрозділів є Поштовий ощадний банк. На його рахунках акумульовано понад 6,7 млрд дол. Банк виконує такі операції, як міжнародні грошові перекази, електронний переказ коштів, виплата за облігаціями, комунальні платежі. Крім цього, Поштовий ощадний банк надає послуги страхування життя, пенсійного страхування, видає кредити малому бізнесу. Головним завданням Пошти Індії є підготовка громадян до активного життя в умовах глобальної економіки.

Пошта ПАР – основний гравець на таких ринках країни, як логістика, доставка пошти (у тому числі термінова, індивідуальна, «від дверей до дверей»), а також фінансові послуги, роздрібна торгівля і страхування. Фінансові послуги Пошта ПАР надає через Поштовий банк (Postbank), дочірню компанію SAPO, який у даний час є найпопулярнішою установою на цьому ринку. Postbank – єдина банківська установа у багатьох віддалених районах країни. Не маючи альтернативи, жителі несуть сюди свої заощадження. Postbank вважається найперспективнішим ощадним банком країни.

Пошти Бразилії, Китаю, Індії та ПАР мають можливість приймати депозити клієнтів, однак проблеми інвестування цього ресурсу у даних країнах поки не вирішені. У більшості випадків кошти спрямовуються на строковий депозит у банку, приносячи поштою стабільний дохід.

Пошта Австралії діє на трьох ринках: листів, посилок та роздрібною торгівлі. Серед нетрадиційних послуг – оплата рахунків. Партнерами пошти є безліч фінансових установ, страхових компаній, урядових інституцій, комунальних підприємств. Ще одна нестандартна для пошти область діяльності – співпраця з Департаментом закордонних справ і торгівлі країни (DFAT). Австралійці в усіх куточках країни вже давно приходять на інтерв'ю для отримання закордонного паспорта в поштові відділення. А щоб завоювати лідерство у співпраці з великими користувачами, Пошта Австралії пропонує цілий ряд інтегрованих з логістикою послуг, які можна персоналізувати для потреб конкретного клієнта.

Поштовий оператор Нідерландів TPG NV є холдингом, що включає компанії Royal TPG Post (поштові послуги); TNT Express (експрес-доставка) – вона прагне бути найшвидшим і надійним постачальником послуг експрес-доставки і TNT Logistics (логістика) – це одна із провідних міжнародних компаній, яка надає послуги логістики. Вона розробляє, впроваджує і управляє системами поставок в національному, регіональному та світовому масштабах для середніх і великих підприємств, розробляє технології для оптимізації, інтеграції та досягнення прозорості по всьому ланцюжку доставки. Компанія працює на різних ринках, включаючи автомобільний, шинний, ринок електроніки, споживчих товарів, комунальних послуг, телекомунікацій, видавничий та ЗМІ.

Одним із нововведень Пошти Швеції, яке почало діяти у 2005 р., стала електронна поштова скринька – ePostbox. Це унікальна послуга, за яку, як і за звичайний лист, платять відправник, наприклад банк чи розрахунковий центр ЖКГ, тобто будь-яка компанія, вимушена щомісяця розсилати безліч паперових рахунків. Тепер такі рахунки можна відправляти в електронному вигляді на Пошту Швеції, звідки оператор розсилає їх за електронними адресами одержувачів.

Пошта Словенії – одна з чотирьох сертифікованих організацій, що пропонують швидке і просте управління особистими фінансами, рахунками і документами, а також зберігання і архівацію останніх в режимі онлайн. У системі фінансового обслуговування, доступної через сайт Пошти Словенії, бере участь більшість банків країни. Через сайт можна також оплатити рахунки за комунальні, отримати інші послуги. З Поштою Словенії співпрацюють кілька страхових компаній, які пропонують через поштові відділення послуги зі страхування автомобілів, нерухомості та медичні страховки. Підкреслимо, що, незважаючи на інші країни, пошти Словенії, Нідерландів, Швеції та Австралії зробили ставку на надання роздрібних і непрофільних послуг, таких як страхування, логістика, управління особистими фінансами.

Постійно зростає і розширює лінійку своїх послуг Пошта Швейцарії – PostFinance. Сьогодні вона лідер в країні по електронному банкінгу. Ще у 2003 р. PostFinance почав видавати іпотечні кредити і позики кантонам і муніципалітетам. Через рік позички змогли отримувати малі та середні компанії, сума кредитів зросла до 1,3 млрд дол.

Пошта Італії BancoPosta також пропонує продукти у галузі логістики та комунікації.

Таким чином, поштово-банківська діяльність представлена практично на всій території Європи і в ряді країн Азії. Поштові банки розрізняються за формами власності та різноманітністю послуг, що надаються, принципам взаємодії з поштою, технологіям, ринковою частістю. Їхні загальні риси – наявність розгалуженої мережі обслуговування, цінова диференціація і більша доступність послуг порівняно з традиційними кредитними інститутами.

В останні два десятиліття під впливом міжнародної економічної інтеграції стали очевидними тенденції лібералізації поштових систем, ліквідації державної монополії і формування нових взаємин між різними юридичними і фізичними учасниками внутрішнього і міжнародного поштового ринку. Створені необхідні передумови для конкуренції на даному ринку.

Вже кілька років здійснюється масштабний проєкт з реформування поштових служб країн – членів ЄС. Ще у 2002 р. Європейський парламент і Рада міністрів ЄС схвалили директиви з лібералізації поштового ринку. Вони передбачають поступовий перехід поштових служб до роботи в умовах вільної конкуренції. Повна лібералізація пошти в ЄС, тобто скасування усіх привілеїв і монополій для національних поштових служб, практично завершена.

Змінилося взаємовідношення пошти і держави. Уряди прагнуть до приватизації національних поштових служб. Це викликано прагненням до скорочення державних витрат на поштові відомства і спробою отримання прибутку від поштових послуг з одночасним збереженням доступу громадян до поштового зв'язку. Держави перестають контролювати діяльність національних поштових служб безпосередньо і створюють спеціальні регулюючі органи, покликані ліцензувати компанії, що займаються поштовими операціями, і стежити за їх діяльністю.



Такі незалежні органи створені у Швеції, Німеччині, Англії, Фінляндії.

Аналіз показує, що світовий ринок поштово-банківських послуг характеризується високою місткістю і активно розвивається. Причому ступінь універсалізації поштових банків неоднакова: одні близькі до класичних кредитним організаціям, інші роблять акцент на своїх специфічних перевагах [10, с. 88-94].

Масштаби поштово-банківської діяльності за кордоном свідчать про те, що поштові банки формують національні ринки роздрібних фінансових послуг. Обслуговування корпоративного сектора для них, як правило, має менший пріоритет. Акумуляція великих ресурсів і домінування в галузі здійснення внутрішніх платежів населення визначають високу соціальну значимість поштових банків.

Перекладаючи ці варіанти на сучасні українські реалії, можна запропонувати інтеграцію фінансово-виробничих ресурсів національного оператора поштового зв'язку УДППЗ «Укрпошта» з ВАТ Ощадбанк. Для держави таке об'єднання – це можливість отримати потужний об'єкт для приватизації з розгалуженою мережею філій та хорошим фінансовим потенціалом. Для «Укрпошти» і Ощадбанку це шанс отримати ресурси можливого конкурента в багатьох секторах фінансового ринку. Узагальнюючи наявний досвід, сьогодні можна з повною підставою стверджувати, що в Україні є всі необхідні передумови для інтеграції послуг шляхом широкого розвитку поштово-банківських відділень.

Інтеграція пошти і банку сьогодні є не лише проектом, вигідним як для банку, так і для Укрпошти, але і дозволить вирішити проблему доступу населення України до банківських послуг, збільшуючи ресурсну базу банківської системи, виводячи з тіньового обороту і сприяючи розширенню регіонального бізнесу, а також прискоренню соціального та економічного розвитку країни [11, с. 129-131].

Ініціювати інтеграційний процес може банк або пошта. Найчастіше ініціатива виходить від банків, які мають великі можливості для організації процесу інтеграції.

У світі існують три базові моделі поштово-банківської діяльності:

- англійська – спеціалізований банк;
- французька – фінансова служба пошти, що виконує банківські функції;
- німецька – симбіоз, коли пошта передає зібрані ресурси в управління банку.

Для кожної держави вибір моделі визначається ступенем ліберальності банківської та правової сфер, технологічністю і масштабами поштової системи та іншими факторами, рисунок 2.

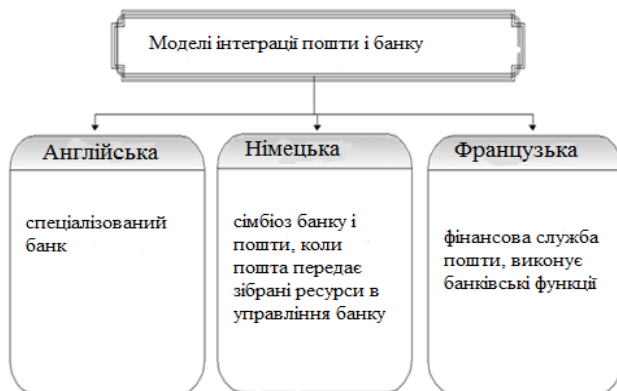


Рис. 2. Модель інтеграції пошти і банку

Ефективний досвід такого об'єднання існує у Швеції, Бельгії, Данії, Португалії. В Росії було запропоновано використання німецької моделі інтеграції, яка заснована на діючій стратегії Deutsche Postbank Group:

- пріоритетна орієнтованість на комплексне обслуговування приватних клієнтів;
- високі технологічні стандарти обслуговування;
- диверсифікація напрямів діяльності, спрямована на нівелювання ризиків;
- збалансоване управління активами і пасивами.

У різних варіантах можливої інтеграції поштових та банківських послуг можливе застосування відповідних методик і моделей їх реалізації, представлених нижче.

Перша методика (формат «нуль»).

Дана методика орієнтована на організацію надання послуг банку у поштових відділеннях, розташованих у віддалених і сільських населених пунктах. Тут не передбачається присутність працівника банку у приміщенні поштового відділення. Функції, що пов'язані з виконанням банківських операцій, обслуговуванням і консультуванням клієнтів, виконуються працівниками поштового відділення. Призначаються співробітники, відповідальні за здійснення операцій з поштово-банківських послуг. Банк організовує навчання тих поштових працівників, які надаватимуть банківські послуги. Передбачається порядок стимулювання банком діяльності співробітників з надання таких послуг.

Друга методика (формат «один»).

Друга методика організації поштово-банківських установ передбачає присутність операціоніста-консультанта з відповідної філії банку. У ПБО цього виду можливе надання банківських послуг не тільки фізичним, але і юридичним особам. У таких випадках передбачається, поряд з операціоністом-консультантом, присутність контролера з банку. Створене відповідно до розглянутої методики ПБО є по суті віддаленим робочим місцем банку.

У ПБО організовується доступ (онлайн або офлайн) до операційної системи банку. Між поштовим установою та банком укладається окремий договір, який передбачає, що прийом та видачу готівки, необхідність яких викликана банківськими послугами, здійснює каса відділення поштового зв'язку.

Третя методика (формат «два»).

Дана методика передбачає створення на території відділення зв'язку банківського відділення «одного вікна».

Обов'язковою умовою функціонування подібного ПБО є використання кеш-диспенсера. Необхідно передбачити технологію управління ним, а також організацію виносного термінального вікна або роботу з автономним місцем (як варіант – режим роботи «запит-відповідь»). Слід також враховувати вимоги Банку України у частині експлуатації автоматів для прийому та видачі готівки клієнтам, у тому числі з використанням персонального комп'ютера, встановленого на робочому місці працівника каси (електронний касир).

Четверта методика (формат «три»).

У ПБО створюється офіс самообслуговування. В офісі встановлюються банкомат, автомат для прийому готівки і пристрій для автоматичного обміну валюти. Офіс займає площу 8 кв. м і обслуговується одним консультантом-операціоністом.

П'ята методика (формат «чотири»).

Дана методика передбачає створення поштово-

банківського відділення шляхом організації додаткового банківського офісу безпосередньо у приміщенні поштового відділення.

У ПБО організується самостійний касовий вузол, який підкріплюється готівкою. Інкасація готівки проводиться безпосередньо банком або спеціалізованою інкасаторською службою. Відносини з поштою будуються на договірних засадах.

Нарощення інвестиційного потенціалу поштового оператора за рахунок додаткового притягнутого доходу від фінансових послуг має важливе соціальне значення, оскільки поштовий зв'язок є єдиним загальнодоступним механізмом адресного спілкування громадян, а також одним із факторів, що забезпечує політичну цінність і інформаційну єдність держави.

Таблиця 1

**Додаткові переваги від створення підприємства поштового зв'язку як бізнес-моделі з надання поштових та фінансових послуг**

Додаткові переваги з погляду		
банків	поштового оператора	держави
1. Для розвитку поштово-банківських послуг не потрібно окремої спеціальної ліцензії. Співпраця в області поштово-банківських послуг відбувається за звичайною ліцензією на надання банківських послуг та договорів і угод між банком і Укрпоштою	1. Інтерес до інтеграції полягає в тому, що її відділення одержують додаткові доходи від надання фінансових послуг. Наявність таких доходів дозволяє підвищити рентабельність відділень поштового зв'язку, особливо у сільських та віддалених регіонах	1. Ефект від інтеграції полягає у вигаді держави, оскільки Укрпошта як державне підприємство буде мати можливість акумулювати інвестиційний потенціал від свого розвитку у вигляді одержаних доходів від надання фінансових послуг
2. Можливість з погляду банків одержати доступ до нової клієнттури без витрат на відкриття філій і додаткових офісів у віддалених районах, оскільки поштові відділення розташовуються близько від споживача, а поштовий зв'язок доступний і «зрозумілий» для населення	2. Поява нових послуг на пошті сприймається збільшення надаваних на пошті послуг і переоснащення поштових відділень; підвищить довіру існуючих і залучить нових клієнтів	2. Соціальний ефект полягає в забезпеченні доступу до банківських послуг в усіх регіонах України всіх верств населення, а також в активізації надання універсальних послуг поштового зв'язку за рахунок збільшення інвестування в об'єкти зв'язку

Розширення сфери діяльності оператора поштового зв'язку можливе за рахунок встановлення із зацікавленими партнерами угод і створення на основі цього різних видів альянсів, або за рахунок самостійного відкриття й розвитку такої діяльності [12, с. 112-114].

Основним стратегічним завданням розробки й впровадження підприємства поштового зв'язку як бізнес-моделі з надання поштових та фінансових послуг є створення єдиного інформаційного простору всіх суб'єктів, задіяних у створенні й розвитку поштових і фінансових послуг.

Побудова такого простору забезпечує можливість ефективної спільної роботи проектних організацій, виробничих підприємств, наукових установ, постачальників устаткування, а так само третіх осіб – як замовників на реалізацію своїх послуг, сервісних служб, а так само споживачів, з якими організовано постійну роботу із забезпечення їх активізації з споживання послуг незалежно від місця їх знаходження на всіх етапах проходження, обробки, реалізації й доставки поштових й фінансових послуг.

При створенні бізнес-моделі надається можливість взаємного обміну досвідом і знаннями з конкурентними компаніями з поширення відповідних послуг і одержання об'єктивної інформації про клієнтів, з'являється можливість переходу від одноканалних до багатоканальних моделей продажів і обслуговування до комбінування власних каналів і каналів інших організацій при збереженні клієнтської бази, забезпечується комплексна автоматизація процесів продажів і доступу до ринку.

Висновки до проведеного дослідження. Поштова мережа по всьому світу являє собою потужну систему: послуги поштового зв'язку надаються через 661 тис. поштових відділень. Світова поштова мережа – це не лише обсяги, але й доступність. Визначено, що поштово-банківська діяльність представлена практично на всій території Європи і в ряді країн Азії. Масштаби поштово-банківської діяльності за кордоном свідчать про те, що поштові банки форму-

ють національні ринки роздрібних фінансових послуг. В одних країнах пошта самостійно надає фінансові послуги і співпрацює з банками, виступаючи в ролі їх агента та надаючи послуги банків за певний відсоток. До таких країн можна віднести Італію, Швейцарію, донедавна Японію та ін. В інших країнах поштово-банківські послуги надаються і контролюються не поштою, а спеціально створеним поштовим банком. Система поштових банків характерна для таких країн, як Німеччина, Англія, Нідерланди, Скандинавські країни. Сьогодні можна з повною підставою стверджувати, що в Україні є всі необхідні передумови для інтеграції послуг шляхом широкого розвитку поштово-банківських відділень. Запропоновані та проаналізовані можливі варіанти вибору моделі інтеграції. Для України, на мій погляд, більш вигідною може бути німецька модель інтеграції.

У подальших дослідженнях планується сформулювати модель інтеграції Укрпошти з Ощадбанком.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Голубев А.К. Современный рынок услуг почтовой связи: состояние, тенденции и перспективы развития : учеб. пособ. / А.К. Голубев, Е.А. Князева. – Одесса : ОНАС им. А.С. Попова, 2010. – 112 с.
2. Мещеряков Г.Ю. Почтово-банковские услуги: история развития и современные перспективы / Мещеряков Г.Ю. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 312 с.
3. Князева Е.А. Почтовая связь Украины: стратегия и механизмы инновационного развития / Князева Е.А. – Одесса : Одес. нац. политех. ун-т, 2008. – 336 с.
4. Захарченко Е.В. Стратегия оператора почтовой связи на финансовом рынке / Е.В. Захарченко // Экономика управления в условиях побудови інформаційного суспільства : Всеукр. наук. конф. ОНАЗ ім. О.С. Попова, 21-22 квітня 2009: тези доп. – Одеса : ОНАЗ, 2009. – С. 129-131.
5. Ракель Феррари. Почтовый мир накануне конгресса / Ракель Феррари // Почтовая связь. Техника и технологии. – 2008. – № 7. – С. 4-6.
6. Центр новостей ООН [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.un.org>.
7. Князева О.А., Сергеева О.С. Підхід щодо вибору варіанту розвитку підприємства поштового зв'язку на ринку фінансових послуг / О.А. Князева // Збірник наукових праць «Економічні на-

8. Развитие почтово-финансовых услуг // Почтовая связь. Техника и технологии. – 2008. – № 11. – С. 15-19.
9. Финансовая аналитика [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.finanal.ru>.
10. Бобров Є.А. Роль та місце ринку фінансових послуг у структурі фінансового ринку / Є.А. Бобров // Фінанси України. – 2007. – № 4. – С. 88-94.
11. Захарченко Е.В. Стратегия оператора почтовой связи на финансовом рынке / Е.В. Захарченко // Экономика управления в условиях побудови інформаційного суспільства : Всеукр. наук. конф. ОНАЗ ім. О.С. Попова 21-22 квітня 2009 р: тези допов. – Одеса, 2009. – С. 129-131.
12. Марголина А.М., Цыганова А.А. Мировой и отечественный опыт организации совместного предоставления страховых и банковских услуг. – М. : РАГС, 2007. – С. 112-114.

УДК 336.77:656.7:061.5

Лотоцький В.А.

аспірант

Національного авіаційного університету

### НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ І БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Стаття присвячена розкриттю сутності процесного, системного та ситуаційного підходів у процесі реалізації взаємин підприємств і банківських установ. Деталізовані етапи існуючих наукових підходів і фактори впливу на організацію взаємодії підприємств і фінансово-кредитних установ. Розглянуто приклади практичної реалізації наукових підходів у системі взаємовідносин підприємств та банків.

**Ключові слова:** процесний, системний, ситуаційний науковий підхід, взаємодія, підприємство, фінансово-кредитна установа.

#### Лотоцький В.А. НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ И БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Статья посвящена раскрытию сущности процессного, системного и ситуационного подходов в процессе реализации взаимоотношений предприятий и банковских учреждений. Детализированы этапы существующих научных подходов и факторы влияния на организацию взаимодействия предприятий и финансово-кредитных учреждений. Рассмотрены примеры практической реализации научных подходов в системе взаимоотношений предприятий и банков.

**Ключевые слова:** процессный, системный, ситуационный научный подход, взаимодействие, предприятие, финансово-кредитное учреждение.

#### Lototsky V.A. SCIENTIFIC METHODS OF INTERACTION BETWEEN ENTERPRISES AND BANKING INSTITUTIONS

The authors point their view at the nature of the process, system and situational approaches in the process of interaction between companies and banking institutions. Steps of existing scientific approaches and factors that influence the interaction process between enterprises and financial institutions are uncovered. Examples of practical implementation of scientific approaches in the system of relations between enterprises and banks are investigated.

**Keywords:** process, system, situational scientific approach, cooperation, enterprise, financial and credit institutions.

**Постановка проблеми.** Взаємини банків і підприємств, які сформувалися на початку ХХІ століття, істотно відрізняються від тих взаємин, які були визначальними на початку ХХ століття. До таких помітних особливостей слід віднести: посилення залежності розвитку банку від стратегії розвитку підприємства – клієнта банку, перехід банків до політики утримування і залучення нових клієнтів, реалізація політики лояльного ставлення до клієнта, розробка комплексу послуг для підприємств – клієнтів кожної сфери діяльності. Посилення залежності розвитку банків від темпів розвитку підприємств країни змушує банки застосовувати різні методи прогнозування тенденцій розвитку промислового і сектора послуг, визначаючи майбутні потреби клієнтів і маючи намір надати їх в момент настання необхідності в їх застосуванні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження організації взаємодії підприємств та фінансово-кредитних установ знайшло своє відображення у публікаціях таких науковців, як В.В. Коваленко [3], Р.І. Лепак [2], Н.А. Яковишиної [6], Г.В. Астапової [1]. Однак більшість досліджень присвячена розкриттю економічної сутності фінансово-кредитної взаємодії банків і підприємств, обґрунтуванню ролі

кредитних відносин у фінансово-кредитній взаємодії, аналізу стану процесів кредитування підприємств.

Залишаються поза увагою авторів фундаментальні наукові дослідження в теорії організації взаємодії підприємств та фінансово-кредитних установ.

**Постановка завдання.** Ускладнення процесу взаємовідносин підприємства та фінансово-кредитних установ вимагає необхідності систематизації, узагальнення та подальшого розвитку існуючих теоретичних підходів до організації їх співпраці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** До розгляду сутності організації взаємовідносин можна підійти з різних наукових підходів: процесного, системного, ситуаційного.

Розкриттю сутності та етапів організації взаємодії підприємств та банківських установ у найбільшій мірі відповідає процесний підхід, у відповідності до якого організацію взаємодії можна означити як процес реалізації сукупності дій із забезпечення визначеного виду взаємовідносин підприємства та фінансової установи.

В основі процесного підходу взаємодії підприємств та фінансових установ лежить методологія процесного підходу до управління. В основі процесного підходу лежить сукупність процесів, які взаємоді-

ють з метою реалізації мети діяльності підприємства. Будь-який процес конкретизується у логічній послідовності реалізації певної сукупності етапів. Виходячи із класичного поняття процесного підходу до управління підприємством, взаємодію підприємства та фінансової установи слід розглядати як сукупність логічно структурованих процесів, спрямованих на досягнення функціональних завдань діяльності підприємства, а саме своєчасного забезпечення ефективного руху фінансових потоків на підприємстві.

Організація взаємодії підприємств і фінансових установ має різну процедуру, методичне та документальне забезпечення в залежності від позиції суб'єкта такої взаємодії.

З позиції підприємства реалізація процесного підходу до організації взаємодії полягає у сукупності наступних дій:

- 1) виявлення потреби у фінансовому інструменті або послугі фінансової установи;
- 2) визначення обсягу потреби;
- 3) дослідження умов майбутньої взаємодії;
- 4) вибір ділового партнера взаємодії;
- 5) оцінювання ефективності майбутньої взаємодії;
- 6) організація взаємодії;
- 7) контроль за реалізацією процесу взаємодії.

З позиції фінансової установи організація їх співпраці з

підприємствами базується на виконанні наступних процедур:

- 1) публічне оголошення об'єктів та умов потенційної взаємодії;
- 2) документальне оформлення звернення клієнтів;
- 3) оцінювання клієнтів з позиції його спроможності виконання умов взаємодії;
- 4) вибір партнера взаємодії та документальне оформлення взаємовідносин;
- 5) контроль за реалізацією процесу взаємодії.

За часом виконання даних дій інтегрована структура процесу взаємодії обома суб'єктами взаємовідносин матиме вигляд, представлений на рис. 1.

На реалізацію кожного з етапів процесу взаємодії підприємств та фінансових установ впливають як екзогенні, так і ендогенні фактори, як загальні для всіх підприємств та фінансових установ, так і специфічні для кожного підприємства та фінансової установи. У таблиці 1 наведена узагальнена класифікація факторів, які визначають ефективність реалізації кожного з етапів взаємодії.

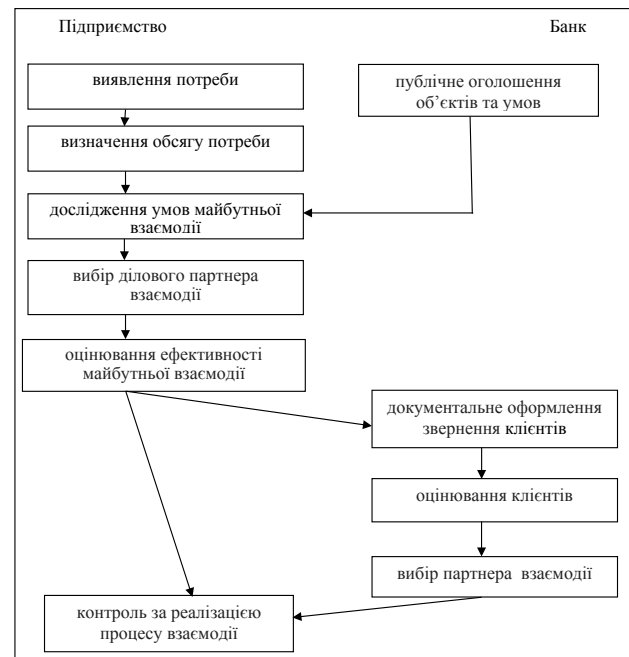


Рис. 1. Етапи процесу взаємодії підприємства та фінансової організації

Джерело: складено автором

Важливим у процесі аналізу об'єкту дослідження є використання системного підходу, у відповідності до якого відбувається його розчленування на елементи, що забезпечують функціонування системи як цілісного об'єкта. Використання системного підходу дозволяє ідентифікувати всю сукупність елементів системи, здійснити аналіз ефективності участі кожного елементу в реалізації мети функціонування системи в цілому, виявити слабкі сторони кожного із структурних елементів системи та розробити заходи по забезпеченню підвищення ефективності системи в цілому на основі удосконалення функціонування її структурних елементів.

За системним підходом, «організація взаємодії підприємств та фінансової установи» – це сукупність видів взаємовідносин, інструментів, методів реалізації мети та досягнення задач такої взаємодії.

Цінність системного підходу в аналізі досліджуваних об'єктів полягає у можливості моделювання системи у відповідності до обраного критерію. Таке

Таблиця 1

Фактори впливу на активність організації процесу взаємодії підприємств та банківських установ

Етап	Екзогенні	Ендогенні
Виявлення потреби у фінансовому інструменті або послугі фінансової установи	Сприятливість умов підприємницької діяльності (простого та розширеного відтворення) стан конкуренції на ринку підприємства перспективи розвитку галузі	Стратегія розвитку підприємства
Визначення обсягу потреби	Вартість зовнішніх джерел	Власні джерела
Дослідження умов майбутньої взаємодії	Вартість ресурсів Термін взаємодії Надійність умов взаємодії	Власні джерела
Вибір ділового партнера взаємодії	Конкуренція на фінансовому ринку	Наявність історії взаємодії
Оцінювання ефективності майбутньої взаємодії	Прогнозування змін умов взаємодії	Наявність методик та кваліфікації оцінювачів
Організація взаємодії	Законодавство Внутрішня документація	Досвід та кваліфікація учасників взаємодії
Контроль за реалізацією процесу взаємодії	Стан ринку фінансових ресурсів	Внутрішня політика учасників взаємодії Економічне становище учасників взаємодії

Джерело: складено автором



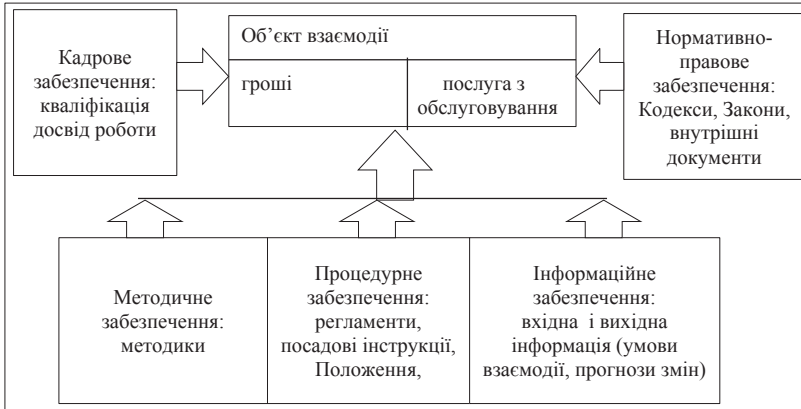


Рис. 2. Система взаємодії

Джерело: складено автором

модельовання дозволяє сформувати альтернативні варіанти розвитку системи в залежності від заданої сукупності обраних елементів системи.

Системний підхід до організації взаємодії виражається здебільшого в різноманітності видів взаємодії та відмінностях їх правового, організаційного, методичного, юридичного забезпечення. Так, щодо видів взаємодії, то вони визначаються об'єктом та суб'єктом взаємодії. Так, в залежності від суб'єкту управління (підприємство, фінансова установа) об'єктом взаємодії виступають грошові кошти або послуга. Об'єкт взаємодії визначає вид договірної операції, яка лежить в основі виду взаємодії. Отже, найбільш поширеними видами взаємодії підприємств і банків є: кредитні, депозитні операції, обслуговування поточних рахунків тощо. Кожному із видів взаємодії властиві свої інструменти, процедури, методики оцінювання, правові та економічні обмеження тощо, які в сукупності реалізують мету забезпечення стійкості і ефективності взаємодії підприємства і фінансової установи.

Структурно системи взаємодії підприємств та фінансових установ подано на рис. 2.

Особливістю сучасного етапу розвитку системи видів взаємодії підприємств та фінансово-кредитних установ є поява нових банківських послуг, які базуються на використанні досягнень розвитку інформаційних технологій. Зокрема, новою для банку «Фінанси та кредит» є послуга у вигляді автоматич-

них платежів (Standing Order). Стрімкий розвиток інформаційних систем дозволив банкам запропонувати своїм корпоративним клієнтам систему, яка дистанційно управляє рахунками і фінансовими операціями компанії через Інтернет (інтернет-банкінг «FC Business»). Розвиток економіки став приводом для появи нової банківської послуги – еквайрингу. Показовим у системі взаємовідносин банків і клієнтів є розвиток договірних відносин з паливними компаніями про спільне обслуговування клієнтів.

В останні роки відзначається тісна співпраця банків з авіаційними компаніями України. Так, авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» та банк «Фінанси та Кредит» запустили кобрендинговий проект «Ульотна картка». У рамках проекту випускаються кредитові та дебетові картки Visa Classic і Visa Gold, оформлення яких покладено на банк «Фінанси та Кредит». При оплаті будь-яких товарів і послуг «Ульотною картою», клієнтам будуть нараховуватися 2 бонусні милі за кожні витрачені 24 гривні.

У даний час відносини підприємств і банків переходять в площину економічних взаємовідносин, що потребує більшої обґрунтованості економічної ефективності такої взаємодії. Однак економічний аналіз результатів взаємодії підприємств та банків показав, що у системі взаємовідносин підприємств та банків залишається значною частю власників у визначенні суб'єктів такої взаємодії. Опосередкована чи пряма пов'язаність власників з банківськими структурами обумовлює і вибір партнерів та економічних умов для такої взаємодії. На жаль, порівняння умов взаємодії авіакомпаній з банківськими установами дозволило виявити різну її ефективність. Найбільш економічно вигідними для авіакомпанії на сьогодні залишаються умови взаємодії із закордонними банками. Низькі відсоткові ставки дозволяють авіакомпаніям задовольняти потребу у кредитних коштах для технічного оновлення та поповнення авіапарку. Однак низькі кредитні ставки зарубіжних банків компенсуються підвищеними вимогами до кредитоспроможності та дотримання дисципліни повернення позики.

Таблиця 2

Принципи взаємодії підприємств та фінансово-кредитних установ

Науковий підхід	Принцип	Характеристика принципу
Процесний	взаємовигідності	У процесі взаємодії підприємств та фінансово-кредитних установ задовольняються потреби та інтереси обох учасників
	рівнозначності	Процес взаємодії базується на недопущенні будь-яких проявів дискримінації по відношенню до одного із його учасників
	обґрунтованості	Рішення щодо початку та процесу взаємодії повинні бути організаційно можливими та економічно обґрунтованими
	цілеспрямованості	Взаємодія підприємств та фінансово-кредитних установ повинна бути підпорядкована реалізації цілей підприємства
Системний	системності	Взаємодія підприємств та фінансово-кредитних установ можлива лише при реалізації всіх складових елементів (кадрової, правової, інформаційної, методичної, процедурної), які в сукупності формують систему прямих та зворотних взаємозв'язків
	комплексності	Процес взаємодія реалізується з використанням набору методів, способів, інструментів тощо, поєднання яких забезпечує реалізацію поставлених цілей
Ситуаційний	економічної доцільності	Використання ситуативного підходу до організації взаємодії повинно базуватися на економічній доцільності використання визначеного набору інструментів та методів

Джерело: складено автором

Ситуаційний підхід до організації взаємодії підприємства та фінансово-кредитної установи спрямований на реінжиніринг процесу такої взаємодії в умовах зміни зовнішнього середовища одного із учасників взаємодії.

При ситуаційному підході «найважливішим для ефективної організації є виявлення ключових ситуаційних чинників, тобто тих, які найбільшою мірою впливають на здатність організації бути конкурентоспроможною у переважній більшості ситуацій» [4].

За дослідженнями науковців, ситуаційний підхід використовується у наступних випадках:

1) коли неодноразово виникає необхідність у використанні одних і тих же процедур, які є відмінними від загальноприйнятих процедур управління взаємодією підприємств та банківських установ;

2) коли процес організації взаємодії вимагає використання нестандартних управлінських рішень, зумовлених впливом факторів зовнішнього середовища та необхідністю підтримання конкурентоспроможності учасників такої взаємодії.

Реалізація ситуаційного підходу в процесі взаємодії підприємств та фінансово-кредитних установ відбувається в періоди тимчасового погіршення фінансового становища одного із його учасників, що супроводжується виникненням проблемної заборгованості, погіршенням економічного середовища діяльності, що впливає на зниження активності співпраці підприємств та фінансово-кредитних установ тощо.

Прикладами реалізації ситуаційного підходу в діяльності банківських установ України є створення ситуаційного центру управління проблемною заборгованістю в комерційних банках [5].

Кожний із означених наукових підходів до організації взаємодії підприємств та банківських установ базується на системі принципів, які в сукупності відображають основні правила реалізації будь-якого виду такої взаємодії (табл. 2).

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки. Використання комплексу всіх означених підходів дозволяє досягти ефективності взаємодії підприємств та фінансових установ, однак не означає їх сталість та незмінність процедур їх застосування. Адже зміна умов конкуренції на ринку фінансових ресурсів та ринку виробників товарів і послуг в Україні, зміна економічних умов господарювання зумовлюють необхідність пошуку нових видів взаємодії, нових інструментів і процедур реалізації етапів такої взаємодії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Астапова Г.В. Оцінювання кредитоспроможності авіапідприємств-позичальників / Г.В. Астапова // Оцінювання кредитоспроможності авіапідприємств-позичальників у процесі їх корпоративної взаємодії із комерційними банками // Вісник Національного авіаційного університету. – 2013. – № 2(55). – С. 246-250.
2. Лепак Р.І. Форми фінансової взаємодії банків і підприємств : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Р.І. Лепак. – Львів, 2008. – 19 с.
3. Коваленко В.В. Фінансово-кредитна взаємодія банків і підприємств [Електронний ресурс] / Коваленко В.В. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1918>.
4. Чернобай Л.І. Теоретичні основи формування процесно-структурного підходу у менеджменті [Електронний ресурс] / Чернобай Л.І., Дума О.І. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080>.
5. Чернозуб О.О. Створення ситуаційного центру управління проблемною заборгованістю за кредитними операціями комерційного банку [Електронний ресурс] / Чернозуб О.О. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/8\\_NMIV\\_2013/Economics/1\\_130776.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NMIV_2013/Economics/1_130776.doc.htm).
6. Яковишина Н.А. Особливості фінансової підтримки банками промислових підприємств на сучасному етапі розвитку економіки / Н.А. Яковишина // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6, Т. 1. – С. 266-268.

УДК 332.8

**Макарова Г.С.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку, економіки і управління персоналом підприємства  
Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*

## АНАЛІЗ ДЖЕРЕЛ РЕАЛЬНОЇ КАПІТАЛІЗАЦІЇ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У статті досліджено теоретико-методологічні основи реальної капіталізації та визначено джерела реальної капіталізації будівельних підприємств України. В якості джерел реальної капіталізації будівельних підприємств України розглянуто власні джерела: прибуток будівельних підприємств, емісія цінних паперів, амортизаційні відрахування; і залучені джерела: державне фінансування, кредити комерційних банків, прямі іноземні інвестиції. Аналіз статистичних даних дозволив виявити наступні особливості: серед власних джерел лідирують амортизаційні відрахування, серед залучених – довгострокові кредити комерційних банків.

**Ключові слова:** капіталізація, реальна капіталізація, будівельне підприємство, прибуток, амортизація, кредитні ресурси, бюджетні ресурси, іноземні інвестиції.

### **Макарова А.С. АНАЛИЗ ИСТОЧНИКОВ РЕАЛЬНОЙ КАПИТАЛИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ**

В статье исследованы теоретико-методологические основы реальной капитализации и определены источники реальной капитализации строительных предприятий Украины. В качестве источников реальной капитализации строительных предприятий Украины рассмотрены собственные источники: прибыль строительных предприятий, эмиссия ценных бумаг, амортизационные отчисления; и привлеченные источники: государственное финансирование, кредиты коммерческих банков, прямые иностранные инвестиции. Анализ статистических данных позволил выявить следующие особенности: среди собственных источников лидируют амортизационные отчисления, среди привлеченных – долгосрочные кредиты коммерческих банков.

**Ключевые слова:** капитализация, реальная капитализация, строительное предприятие, прибыль, амортизация, кредитные ресурсы, бюджетные ресурсы, иностранные инвестиции.

**Makarova G.S. THE ANALYSIS OF THE REAL CAPITALIZATION'S SOURCES OF THE UKRAINIAN BUILDING ENTERPRISES**

The theoretical and methodological foundations of the real capitalization are investigated in the article, the real capitalization's sources of the Ukrainian building enterprises are determined. As the real capitalization's sources of the Ukrainian building enterprises are considered its own sources: the profit of the building enterprises, the paper issue, depreciation; and borrowed sources: the government financing, the credits of commercial banks, the foreign direct investment. Analysis of statistical data revealed the following features: the depreciation leads among the own real capitalization's sources, long-term loans of commercial banks – among the involved sources.

**Keywords:** capitalization, real capitalization, building enterprise, profit, depreciation, credit resources, budgetary resources, foreign direct investment.

**Постановка проблеми.** Однією із головних обставин пошквалювання трансформаційних процесів в будівельній галузі економіки є забезпечення необхідного рівня капіталізації будівельних підприємств. Капіталізація підприємств є однією з найважливіших категорій ринкової економіки. Пов'язано це з тим, що вона зачіпає всі сторони діяльності підприємства і визначає траєкторію його розвитку. Підвищення капіталізації впливає на зростання економічного потенціалу, конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості будівельних підприємств. Проте, незважаючи на принципове значення даного питання, актуальною залишається проблема детального дослідження його сутності, форм і джерел.

Забезпечення якісних перетворень у будівельній галузі неможливе без поступового нагромадження капіталу підприємств як на простій, так і на розширеній основі. Будівельні підприємства є одними з основних суб'єктів національної економіки, фінансове забезпечення розвитку яких відбувається за рахунок використання не тільки власних, але і залучених з різноманітних джерел капіталів. Капіталізація будівельного підприємства забезпечує не лише збільшення власного капіталу, а сприяє розвитку усіх сфер економіки, міжгалузевих та міжнародних зв'язків, державного сектору. На сьогоднішній день розвиток процесу капіталізації стоїть дуже гостро, що пов'язано як з кризовими явищами в економіці, стрімкими інфляційними процесами, неефективним функціонуванням корпоративного і державного сектору в країні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У працях таких науковців, як В.Г. Андрійчук, Г.Я. Барунов, Д.Ч. Бектенова, О.В. Гальцева, Р. Гільфердінг, М.В. Дедкова, Ю.В. Єжов, М.В. Зубець, Ш.М. Ідрисов, В.В. Казинцев, М.А. Козоріз, О.О. Корольова, С.В. Мочерний, І.О. Невський, О.М. Овсяннікова, Г.В. Ососька, О.Я. Побурко, Ю.І. Турянський, М.Й. Хоружий, А.С. Челноков детально досліджується економічна категорія «капіталізація» підприємства.

Аналізуючи існуючі наукові дослідження, можна виділити декілька теоретичних підходів до визначення сутності економічної категорії «капіталізація», а саме «капіталізація» розглядається як процес перетворення ресурсів у вартість, що приносить додаткову вартість; процес трансформації доходів у загальний капітал підприємства; вливання капіталу з інших сфер національної економіки, залучення прямих іноземних інвестицій; категорія фінансового менеджменту (функція приросту фінансового капіталу); показник оцінки ринкової вартості підприємства (ринкова капіталізація). Таке розмаїття тлумачень пояснюється наявністю двох форм «капіталізації». Отже, виокремлені форми капіталізації, їх особливості та джерела вимагають детального подальшого дослідження.

**Мета статті** – дослідити теоретико-методологічні основи реальної капіталізації та визначити джерела реальної капіталізації будівельних підприємств.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна концепція економіки підприємництва базується не на дослідженні прибутку як статичного показни-

ка ефективності підприємства за певний період, а на дослідженні вартості компанії та динаміки її змін. Капіталізація є тим процесом, що формує вартість підприємства. У вузькому сенсі під капіталізацією підприємства розуміють, власне, його ринкову вартість. У більш широкому розумінні капіталізація – це процес перетворення активів у новий капітал. Кругообіг такого процесу і частина доданої вартості, що при цьому буде виділятися, і є характеристикою процесу капіталізації зокрема і ефективності господарської діяльності взагалі. Капіталізація – це процес перетворення капіталу у новий капітал, нову вартість. Капіталізація буває двох форм – реальна та ринкова (фіктивна). І реальна капіталізація, і ринкова призводять до зростання вартості підприємства: реальна – за рахунок створення доданої вартості у процесі трансформації ресурсів, а ринкова – за рахунок змін коливання курсу акцій підприємства. Це, у свою чергу, призводить до створення нового капіталу (нова капіталізація), і такий кругообіг повторюється [1].

Однією з форм капіталізації підприємств є реальна капіталізація, суть якої полягає у нарощення капіталу в процесі виробництва та реалізації продукції. Сферою формування реальної капіталізації є промислове виробництво, будівництво, сфера обігу. Формою прояву реальної капіталізації є нарощення оборотного і необоротного капіталу підприємства, зростання резервів. Результатом збільшення капіталізації підприємства виступає зростання його ринкової вартості.

Реальна капіталізація створюється у процесі фінансово-господарської діяльності підприємства, використовуються реальні матеріальні ресурси, грошовий капітал, результатом чого стає збільшення власного капіталу підприємства. Тобто реальна капіталізація є економічно об'єктивним явищем, яке забезпечується власними і залученими джерелами фінансування, зміцнює фінансову стійкість підприємства, його рейтинг і ринкову вартість.

Матеріальною основою економічної стійкості є реальна капіталізація, яка виступає об'єктивним процесом ефективного введення підприємницької діяльності, оскільки завжди підкріплена відповідними джерелами фінансування та усоблюється у матеріальних активах [2].

Ознаки реальної капіталізації характеризуються проведенням активного та цілеспрямованого реінвестування частини одержаного прибутку у розширення операційної діяльності, збільшуючи таким чином вартість власного капіталу. Масштабність капіталізації свідчить про здатність підприємства генерувати доходи, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати майбутнє зростання бізнесу [3].

Джерелами реальної капіталізації можуть бути власні кошти підприємства (прибуток, амортизація та ін.); кредитні ресурси; бюджетні ресурси; іноземні інвестиції; кошти, отримані на фінансовому ринку [2].

В.Г. Андрійчук в якості джерел реальної капіталізації розглядає власні доходи, залучені банківські кредити, фінансовий лізинг, вливання капіталу з ін-

ших сфер економіки; залучення прямих іноземних інвестицій, а також руху капіталу всередині галузі від менш ефективних власників до більш ефективних [4].

Джерелом процесу капіталізації [5] може виступати капіталізація власних доходів, емісія цінних паперів, залучення банківських та комерційних кредитів, франчайзинг, фінансовий лізинг, вливання капіталу з інших сфер економіки, залучення прямих іноземних інвестицій, інновації у вигляді нематеріальних активів, а також руху капіталу всередині галузі від менш ефективних власників до більш ефективних.

Узагальнюючи, пропонуємо в якості джерел реальної капіталізації будівельних підприємств розглядати власні джерела: прибуток будівельних підприємств, емісія цінних паперів, амортизаційні відрахування; і залучені джерела: державне фінансування, кредити комерційних банків, прями іноземні інвестиції.

Аналізуючи перше власне джерело реальної капіталізації будівельних підприємств – прибуток, можна констатувати, що протягом 2008-2013 рр. фінансовий результат до оподаткування будівельних підприємств був від'ємним (рис. 1). Найбільші збитки будівельних підприємств сягнули у 2009 р. Фінансовий результат до оподаткування будівельних підприємств, які одержали прибуток, найвищої величини сягнув у 2012 р. Отже, лише прибуткові будівельні підприємства протягом 2008-2013 рр. могли використовувати це власне джерело реальної капіталізації – прибуток.



**Рис. 1. Динаміка фінансових результатів до оподаткування усіх будівельних підприємств України і тих, які одержали прибуток у 2008-2013 рр.**

Джерело: Складено автором на основі [6]

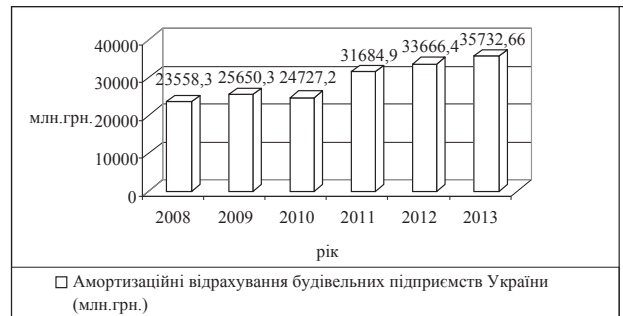


**Рис. 2. Випуски емісійних акцій і облігацій будівельними підприємствами, зареєстровані Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку у 2008-2013 рр.**

Джерело: Складено автором на основі [6]

Розглядаючи статистичні дані наступного власного джерела реальної капіталізації будівельних підприємств – емісію цінних паперів, можемо відзначити, що протягом розглянутого періоду переважав випуск таких цінних паперів, як акції (рис. 2). Найбільший випуск емісійних акцій будівельними підприємствами був зареєстрований Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку у 2009 р. Найбільший випуск емісійних облігацій будівельними підприємствами був зареєстрований Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку у 2012 р.

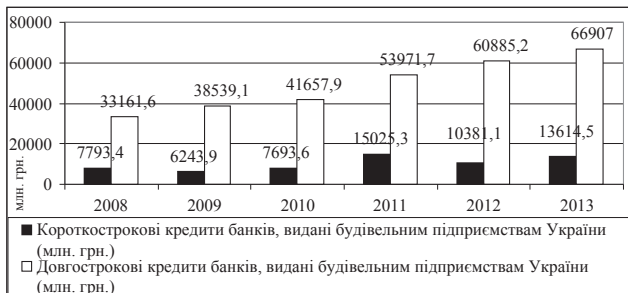
Динаміка останнього власного джерела реальної капіталізації будівельних підприємств України – амортизаційних відрахувань протягом 2008-2013 рр. – наведена на рис. 3. Можна відзначити, що з кожним роком величина даного власного джерела зростала.



**Рис. 3. Динаміка амортизаційних відрахувань будівельних підприємств України (млн грн) у 2008-2013 рр.**

Джерело: Складено автором на основі [6]

Серед двох залучених джерел реальної капіталізації будівельних підприємств – кредити комерційних банків переважають довгострокові кредити банків, видані будівельним підприємствам України, величина яких протягом 2008-2013 рр. безупинно збільшувалася (рис. 4). Обсяг наданих короткострокових кредитів банків будівельним підприємствам України у 2008-2013 рр. в середньому складав одну п'яту від об'єму довгострокових кредитів.



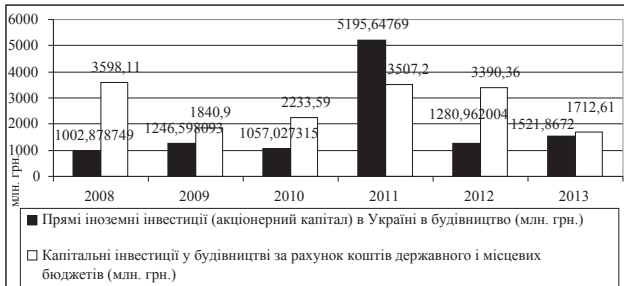
**Рис. 4. Динаміка короткострокових і довгострокових кредитів банків, виданих будівельним підприємствам України у 2008-2013 рр.**

Джерело: Складено автором на основі [6]

Аналіз двох останніх залучених джерел реальної капіталізації будівельних підприємств – державного фінансування та прямих іноземних інвестицій – показує, що протягом 2008-2013 рр. лідирувало вітчизняне джерело коштів (рис. 5). Так, обсяг капітальних інвестицій у будівництві за рахунок



коштів державного і місцевих бюджетів перевищував величину прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу) в Україні в будівництво, окрім 2011 року.



**Рис. 5. Динаміка прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу) в Україні в будівництво та капітальних інвестицій у будівництві за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів у 2008-2013 рр.**

Джерело: Складено автором на основі [6]

Аналізуючи структуру джерел реальної капіталізації будівельних підприємств можемо констатувати, що серед власних джерел лідирують амортизаційні відрахування, серед залучених – кредити комерційних банків. Взагалі, найбільшу питому вагу серед власних і залучених джерел реальної капіталізації будівельних підприємств займають довгострокові кредити банків, видані будівельним підприємствам України (рис. 6).

**Висновки з проведеного дослідження.** В умовах ринкових відносин найважливішим показником, що характеризує підприємство, його функціонування та ефективність, є капіталізація. Це складна і багатопланова економічна категорія. Її слід розглядати: 1) як процес залучення ресурсів в оборот і створення додаткової вартості; 2) як оцінку вартості підприємства [2].

Капіталізація найчастіше представляється у двох формах – реальна капіталізація, що демонструє трансформацію ресурсів і створення крім вартості цих ресурсів ще й певну додану вартість, та капіталізація ринкова – показує оцінку сумарної вартості підприємства [1].

У статті проаналізовано власні та залучені джерела реальної капіталізації будівельних підприємств



**Рис. 6. Структура джерел реальної капіталізації будівельних підприємств України**

України. Аналіз статистичних даних дозволив виявити наступні особливості: серед власних джерел лідирують амортизаційні відрахування, серед залучених – довгострокові кредити комерційних банків.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Касумян А.Т. Ресурсна капіталізація підприємств: сутність та методика розрахунку / А.Т. Касумян // Економіка Крима. – 2010. – № 4(33). – С. 315-319.
2. Капіталізація підприємств: теорія і практика: монографія / Под ред. И.П. Булеева, Н.Е. Брюховецкой. – Донецк. – ІЗП НАН України. – ДонУЭП. – 2011. – 328 с.
3. Галько Л.Р. Капіталізація в системі управління економічною стійкістю підприємства [Електронний ресурс] / Л.Р. Галько // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2011. – Режим доступу : [http://library.tneu.edu.ua/images/stories/praci\\_vukladachiv/karpsc.pdf](http://library.tneu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/karpsc.pdf).
4. Андрійчук В.Г. Капіталізація вітчизняного сільського господарства: суть, напрями, механізми і перші оцінки здійснення / В.Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2005. – № 7. – С. 69-74.
5. Ялчевський В. Л. Економічна сутність капіталізації підприємств та напрями її здійснення / В. Л. Ялчевський // Вісник ЖНАЕУ. – 2011. – № 2, т. 2. – С. 308-319.
6. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

УДК 339.138:664.6

**Малюк С.О.**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри цивільно-правових дисциплін  
ВСП «Миколаївський інститут права»  
Національного університету «Одеська юридична академія»

**Шевченко К.А.**

студентка  
ВСП «Миколаївський інститут права»  
Національного Університету «Одеська юридична академія»

## ІНВЕСТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

У статті досліджено проблеми інвестування інноваційних проектів в Україні. Розкрито особливості джерел інвестування інноваційної діяльності вітчизняних підприємств, враховуючи специфіку сучасного розвитку країни, а також досвід розвинених країн світу. Виявлено відставання розвитку українських підприємств порівняно з підприємствами країн з розвинутою ринковою економікою. Запропоновано заходи щодо покращення інноваційного розвитку України.

**Ключові слова:** інвестиції, інновації, інвестиційно-інноваційний процес, інноваційна діяльність, інвестиційна діяльність.

### **Малюк С.А., Шевченко Е.А. ИНВЕСТИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ**

В статье исследованы проблемы инвестирования инновационных проектов в Украине. Раскрыты особенности источников инвестирования инновационной деятельности отечественных предприятий, учитывая специфику современного развития страны, а также опыт развитых стран мира. Проведенное исследование указало на отставание развития украинских предприятий в сравнении с предприятиями стран с развитой рыночной экономикой. Предложены мероприятия по оптимизации инновационного развития Украины.

**Ключевые слова:** инвестиции, инновации, инвестиционно-инновационный процесс, инновационная деятельность.

### **Malyuk S.O., Shevchenko K.A. INVESTING THE INNOVATION ACTIVITY IN UKRAINE**

The problems of investment in innovative projects in Ukraine were investigated in this article. The features of sources of investment of innovation activity of domestic enterprises were revealed, considering specificity of modern development of country and the experience of developed countries. The backlog of development of Ukrainian enterprises in comparison with enterprises of countries with developed market economy was revealed. Measures for improving the innovative development of Ukraine were offered.

**Keywords:** investments, innovations, investment and innovation process, innovation activity, investment activity.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується домінуванням якісно нового типу економічного зростання – інноваційного. Впровадження інновацій є важливою умовою підтримки конкурентоспроможності вітчизняних товарів та економіки країни в цілому. Реалізація інноваційної діяльності нерозривно пов'язана з її інвестуванням. Економічно розвинені держави світу приділяють цьому належну увагу. На жаль, в Україні спостерігаються зворотні, негативні тенденції у розмірах державного фінансування інноваційної діяльності, що у свою чергу зумовлює певну залежність від іноземного інвестування. Таким чином, усунення проблем фінансування розвитку інноваційної сфери є досить актуальним та важливим завданням для підняття економіки країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретичних та практичних засад інноваційного розвитку займалися такі вчені, як: П. Агійон, Г. Андрощук, І. Балабанов, М. Давидов, О. Захаркіна, М. Кондратьєв, С. Кузнець, Г. Менш, О. Пригожин, В. Сподіна та інші вчені. Питання інвестиційно-інноваційної політики частково висвітлювали такі вітчизняні науковці, як: Л. Борщ, І. Власова, Г. Возняк, О. Григор'єва, О. Колодізев, О. Корольова-Казанська, І. Сокирська, В. Щербань. Однак на сьогоднішній день недостатньо дослідженими та не вирішеними залишаються питання, які стосуються проблем інвестування, що стримують розвиток підприємств на інноваційних засадах.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у визначенні сутності інвестиційно-інноваційного процесу та його базових категорій; дослідженні ін-

новаційної активності вітчизняних підприємств; виявленні проблем інвестування в інноваційні проекти; розкритті особливостей джерел інвестування інноваційної діяльності вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досвід країн з розвинутою ринковою економікою доводить, що активна інноваційна діяльність визначає темпи економічного розвитку, структуру сучасного виробництва, життєвий рівень в країні та головне – визначає напрям подальшого економічного розвитку країни. Інноваційний шлях розвитку – єдиний спосіб для України зробити економічний ривок та конкурувати з економічно розвинутими країнами. Для цього в Україні за активної державної підтримки створена інноваційна інфраструктура – інноваційно-технологічні центри, технопарки, бізнес-інкубатори, інформаційні системи, фонди підтримки інновацій, зокрема венчурні фонди, розвинена система підготовки і підвищення кваліфікації фахівців в області менеджменту [1, с. 22]. Незважаючи на це, інноваційна система нашої держави ще не дійшла апогею свого розвитку, адже цей процес стримується багатьма факторами (таблиця 1).

Наведені дані свідчать, що чинників, які стримують розвиток інноваційної діяльності українських підприємств, дуже багато. Однією з найсуттєвіших проблем, що гальмують інноваційну діяльність вітчизняних підприємств, можна вважати обмеженість джерел її фінансування. Інвестиції й інновації – дві взаємопов'язані економічні категорії. В економічній науці існують різні погляди щодо визначення інвестування. Так, О. Колодізев тлумачить це поняття як сукупність економічних відносин, що виникають з

Таблиця 1  
Фактори, що стримують інноваційну діяльність вітчизняних підприємств

Фактор	Частка підприємств, %
Нестача власних коштів	83,0
Недостатня фінансова допомога держави	56,6
Великі витрати на нововведення	55,9
Високий економічний ризик	38,9
Недосконалість законодавчої бази	37,7
Тривалий термін окупності нововведень	34,6
Відсутність коштів у замовників	31,7
Нестача інформації про нові технології	19,5
Відсутність можливостей для кооперації з іншими підприємствами та науковими організаціями	18,5
Нестача інформації про ринки збуту	18,3
Відсутність кваліфікованого персоналу	17,2
Відсутність попиту на продукцію	16,0
Несприйнятливість підприємства до нововведень	14,5

Джерело: [2, с. 47]

приводу пошуку, залучення і ефективного використання фінансових ресурсів, а також організаційно-управлінських принципів, методів і форм впливу цих ресурсів на інноваційний розвиток національної економіки [3, с. 132]. О. Москаль зауважує, що інвестування – це сукупність економічних відносин, які виникають з приводу пошуку, залучення і ефективного використання фінансових ресурсів та організаційно-управлінських принципів, методів і форм їх впливу на соціально-економічну життєдіяльність [4, с. 6-7]. На нашу думку, найбільш вдало взаємозв'язок «інвестицій» та «інновацій» демонструє визначення Г. Возняка, який свідчить, що інвестування інноваційної діяльності – це комплекс методів та важелів впливу на інноваційну діяльність, що реалізується в різних формах через відповідну систему фінансування [5, с. 22]. Фінансування ж, у

свою чергу, – це покриття витрат за рахунок фінансових ресурсів, що акумулюються суб'єктами господарювання та державою [6, с. 18].

Відповідно до ст. 18 Закону України «Про інноваційну діяльність», інвестування підприємств в Україні може здійснюватися за рахунок:

- коштів Державного бюджету України;
- коштів місцевих бюджетів і бюджету Автономної Республіки Крим;
- власних коштів спеціалізованих державних і комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ;
- власних чи запозичених коштів суб'єктів інноваційної діяльності;
- коштів (інвестицій) будь-яких фізичних і юридичних осіб;
- інших джерел, не заборонених законодавством України [7, ст. 18].

Отже, вітчизняна модель інвестування інноваційної діяльності передбачає такі джерела як власні, позикові та залучені кошти. Розглянемо їх особливості, переваги та недоліки у таблиці 2.

Джерела фінансування інноваційної діяльності на вітчизняних підприємствах ілюструє таблиця 3.

Таблиця 3  
Джерела фінансування інноваційної діяльності 2010-2013 рр.

	Загальна сума витрат	У тому числі за рахунок коштів			
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
		млн грн			
2010	8045,5	4775,2	87,0	2411,4	771,9
2011	14333,9	7585,6	149,2	56,9	6542,2
2012	11480,6	7335,9	224,3	994,8	2925,6
2013	9562,6	6973,4	24,7	1253,2	1311,3

Джерело: [9]

Статистичні дані демонструють, що протягом 2010-2013 рр. спостерігається чітке переважання фінансування за рахунок власних коштів підприємств.

Таблиця 2  
Характеристика джерел фінансування інноваційного розвитку підприємств

Джерела фінансування	Переваги	Недоліки
Самофінансування – фінансування, що передбачає використання суб'єктами господарювання власних та акціонерних фінансових ресурсів в інноваційних цілях (амортизаційні відрахування, мобілізація внутрішніх активів, нерозподілений прибуток тощо).	<ul style="list-style-type: none"> <li>відсутність необхідності залучати довгострокові інвестиції</li> <li>незалежність від фінансово-кредитних установ</li> <li>забезпечення фінансової стійкості розвитку підприємства, зниження ризику банкрутства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>затримка платежів обмежує можливість фінансування інновацій за рахунок прибутків</li> <li>нестача власних коштів зумовлює низьку інноваційну активність</li> <li>обмеження темпів розвитку</li> </ul>
Кредитування або позикові засоби – це фінансування інноваційної діяльності з позик банків та інших кредитних інституцій, у тому числі й міжнародних (довгострокові кредити, лізинг, форфейтинг, франчайзинг тощо).	<ul style="list-style-type: none"> <li>можливість розвитку і збільшення прибутковості власного капіталу</li> <li>швидке оновлення основних виробничих фондів без значних одноразових грошових витрат</li> <li>гнучкий графік виплат відповідно до виробничих циклів і потоків готівки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>погіршення фінансових результатів реалізації проектів</li> <li>високий ступінь ризику довгострокових інноваційних проектів</li> <li>проблеми кредитних гарантій або застави, що виникає при кредиті</li> </ul>
Державне фінансування або залучені кошти – це фінансування інноваційної діяльності суб'єктів господарювання на безповоротних засадах за кошти бюджету і позабюджетних фондів (бюджетні кошти державного і місцевого рівнів, вітчизняні та іноземні інвестиції, гранти, міжнародні програми, пайові внески іноземних інвесторів, емісія акцій тощо).	<ul style="list-style-type: none"> <li>акумулювання крупних фінансових ресурсів шляхом розміщення акцій</li> <li>залучення фінансових ресурсів дає змогу відносно вільно маневрувати структурою цих ресурсів</li> <li>прямі вкладення у вигляді цінних паперів, основних фондів, промислової та інтелектуальної власності та прав на них здійснюється на основі укладання партнерських угод про спільне ведення інноваційної діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>недостатній розвиток фондового ринку</li> <li>розміщення цінних паперів є складним і відносно дорогим процесом</li> <li>заангажованість конкурсного відбору інноваційних проектів</li> </ul>

Джерело: Розроблено авторами на основі [1, с. 24; 8, с. 280-282]

Бюджетні кошти є обмеженими та виділяються у відповідності до цілей і пріоритетів державної інноваційної політики, тому частіше за все спрямовуються на фінансування: цільових інноваційних програм; державних інноваційних фондів; високоефективних інноваційних проектів; програм державної підтримки інноваційної діяльності. Через це підприємства змушені забезпечувати науково-технічний розвиток переважно за рахунок власних коштів. Оскільки джерелом власних коштів підприємств є прибуток, то стає зрозумілим причина низького рівня інноваційної активності. Переважна більшість підприємств працює збитково, інша частина, що отримують прибуток, намагаються не ризикувати. Через низький рівень фінансування, переважно низьким є і рівень інноваційної активності.

За останніми даними Державного комітету статистики України, у 2013 р. інноваційною діяльністю займалися 1715 підприємств, або 16,8% обстежених промислових підприємств (у 2012 р. – 1758 підприємств, або 17,4%). Основні показники інноваційної активності промислових підприємств за 2010-2013 роки демонструє нам таблиця 4.

Наведені дані свідчать, що у 2010-2012 роках збільшувалася частка підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, з 13,8% до 17,4%, а у 2013 році помітно зменшилася. Загалом, найменше витрати на інноваційну діяльність становили у 2010 р. – 8045,5 млн грн, а найбільше – 14333,9 млн грн у 2011 р. У розрізі напрямків інноваційної активності: збільшились витрати як на внутрішні, так і зовнішні дослідження та розробки (приріст 21,27%); витрати на придбання машин були найбільшими у 2011 р., коли зросли у порівнянні з 2010 р. у більш ніж 2 рази; витрати на придбання інших зовнішніх знань були найбільшими у 2013 р.

Для стимулювання економічного розвитку вітчизняних підприємств на інноваційній основі було б доречно скористатися досвідом розвинених країн світу. Він ґрунтується на використанні ефективних форм підтримки інноваційної сфери, а саме [10, с. 37-38]: гарантування державою позик, пільгове кредитування інноваційного підприємництва, податкові пільги щодо стимулювання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, податкове списання (зменшення оподаткованого доходу), податковий кредит (зменшення суми податкового зобов'язання), банківське кредитування, вкладання коштів у розвиток інноваційної інфраструктури, активне використання програмно-цільових методів у разі розподілу бюджетних коштів, зворотне та незворотне фінансування малих інноваційних фірм на конкурентних засадах, венчурний (ризиковий) капітал тощо.

Впровадження і використання наведених форм

повинно ґрунтуватися на наступних принципах [10, с. 38]:

1) фіскальні преференції, які повинні мати прозорі критерії та процедуру отримання, стимулювати всі підприємства інвестувати у власний інноваційний потенціал;

2) використання адресної допомоги (державне замовлення, кредити, гранти, прямі інвестиції, фінансові гарантії) для підприємств, чії проекти мають виняткове значення для економіки чи безпеки країни;

3) врахування вимог до фіскальних стимулів: простота доступу, низький рівень витрат на адміністрування з боку держави та підприємств, гарантованість отримання стимулів у разі виконання висунутих вимог, стабільність правил; обґрунтованість та юридична захищеність методів акумуляції коштів тощо.

Про ефективність міжнародного досвіду підтримки інноваційної діяльності свідчить знаходження високотехнологічних корпоративних структур на вершині рейтингу найдорожчих брендів світу. Журнал Forbes опублікував традиційний щорічний рейтинг найдорожчих у 2013 році брендів світу [11]. Так, більшість із них (сім з десяти) пов'язані із виробництвом високих технологій, а саме: бренд Apple; компанія Microsoft; транснаціональна компанія IBM; інтернет-гігант Google; компанія General Electric; бренд Intel; компанія Samsung.

Для виходу вітчизняних підприємств на світовий ринок та конкурування них зі світовими лідерами ми пропонуємо вжити таких заходів з оптимізації інноваційно-інвестиційної політики:

1) запровадження цілеспрямованої державної інвестиційної політики, спрямованої на активізацію нововведень;

2) створення сприятливих умов для інноваційної діяльності в Україні: правового забезпечення інноваційної діяльності підприємств; запровадження дієвого пільгового режиму здійснення інноваційної діяльності; удосконалення механізмів фінансування інноваційної діяльності та захисту інвесторів;

3) впровадження засобів захисту національного ринку, виробництва та капіталу, заохочення їхнього розвитку, стимулювання інноваційної спрямованості останнього;

4) забезпечення тісної інтеграції виробництва, фінансів, науки, освіти з метою сприяння випереджувальному розвитку науково-технологічної сфери;

5) конверсія «тіньових» капіталів та залучення «тіньового» сектора до сфери легального обігу фінансових ресурсів, інвестування і розширення на цій основі власних ресурсів підприємств для інноваційної діяльності.

**Висновки з проведеного дослідження.** На підставі розглянутого матеріалу можна зробити висновок,

Таблиця 4

Інноваційна активність промислових підприємств в Україні за 2010-2013 рр.

	Питома вага підприємств, що займалися інноваціями	Загальна сума витрат	У тому числі за напрямами						
			дослідження і розробки	у тому числі		придбання інших зовнішніх знань	підготовка виробництва для впровадження інновацій	придбання машин обладнання та програмного забезпечення	інші витрати
				внутрішні НДР	зовнішні НДР				
	%		млн грн						
2010	13,8	8045,5	996,4	818,5	177,9	141,6	X	5051,7	1855,8
2011	16,2	14333,9	1079,9	833,3	246,6	324,7	X	10489,1	2440,2
2012	17,4	11480,6	1196,3	965,2	231,1	47,0	X	8051,8	2185,5
2013	16,8	9562,6	1638,5	1312,1	326,4	87,0	X	5546,3	2290,9

Джерело: [9]



що інноваційна діяльність вітчизняних підприємств потребує збільшення державної участі як фінансово-го, так і організаційного характеру. Проведене дослідження вказує на відставання інноваційного розвитку українських підприємств порівняно з підприємствами країн з розвинутою ринковою економікою. Встановлено, що для здійснення інноваційної діяльності необхідно використовувати різні джерела фінансування, оскільки кожне з них має свої переваги та недоліки. Необхідно розробити та запровадити комплексну систему фінансової підтримки інноваційної діяльності, зокрема щодо механізмів здешевлення кредитив і заохочення банків до кредитування інноваційних проєктів. Відповідно, вирішення наявних проблем планування, використання та управління фінансуванням інноваційного розвитку забезпечить збільшення інвестицій у інноваційну діяльність і підвищить рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Григор'єва О. Є. Аспекти фінансування інноваційних проєктів в Україні / О. Є. Григор'єва // Культура народів Причорномор'я. – 2008. – № 126. – С. 22-25.
2. Щербань В. М. Товарно-інноваційна політика : навч. посіб. / В. М. Щербань, Л. Л. Козубенко. – К. : Кондор, 2006. – 396 с.
3. Колодізев О. М. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку національної економіки [Текст] : дис. ... док. економ. наук : спец. 08. 00. 08 «Гроші, фінанси і кредит» / О. М. Колодізев. – Суми, 2011. – 508 с.
4. Москаль О. І. Фінансове забезпечення розвитку агропромислового виробництва регіону (за матеріалами Чернівецької області) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / О. І. Москаль. – К., 2001. – 16 с.
5. Возняк Г. В. Інноваційна діяльність промислових підприємств та способи її фінансування в Україні : моногр. / Г. В. Возняк, А. Я. Кузнєцова. – К. : УБС НБУ, 2007. – 183 с.
6. Романенко О. Р. Фінанси : підручник / О. Р. Романенко. – К. : ЦНЛ, 2003. – 312 с.
7. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 року // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – Ст. 226.
8. Корольова-Казанська О. Джерела фінансування інноваційних проєктів підприємства / О. Корольова-Казанська // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 5. – С. 280-283.
9. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
10. Власова І. Особливості фінансування інноваційної сфери в розвинених країнах світу / І. Власова // Вісник КНТЕУ. – 2009. – № 1. – С. 36-46.
11. Самые дорогие бренды мира – 2013: рейтинг Forbes [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.forbes.ru/kompanii-photogallery/potrebitelskii-rynok/246983-samyedорогие-brendy-mira-2013-reiting-forbes>.

УДК 631.11.009.12

**Мартинюк Н.В.**

*асистент кафедри менеджменту організацій імені професора Є. Храпливого  
Львівського національного аграрного університету*

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглядаються теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком персоналу сільськогосподарських підприємств у контексті підвищення його конкурентоспроможності. Обґрунтовано основні напрями кадрової стратегії на сучасному етапі розвитку сільського господарства. У рамках кожного напрямку визначено стратегічні цілі розвитку персоналу та описано взаємозв'язки між ними. Охарактеризовано механізми реалізації стратегії, сукупна дія яких забезпечить поліпшення елементів конкурентоспроможності персоналу.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, розвиток персоналу, конкурентоспроможність персоналу, сільськогосподарські підприємства.

#### **Мартынюк Н.В. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье рассматриваются теоретические аспекты стратегического управления развитием персонала сельскохозяйственных предприятий в контексте повышения его конкурентоспособности. Обоснованы основные направления кадровой стратегии на современном этапе развития сельского хозяйства. В рамках каждого направления определены стратегические цели развития персонала и описаны взаимосвязи между ними. Охарактеризованы механизмы реализации стратегии, совокупное действие которых обеспечит улучшение элементов конкурентоспособности персонала.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление, развитие персонала, конкурентоспособность персонала, сельскохозяйственные предприятия.

#### **Martyniuk N.V. THE STRATEGIC DIRECTIONS OF STAFF COMPETITIVENESS IMPROVING IN THE AGRICULTURAL ENTERPRISES**

The theoretical aspects of strategic management of agricultural enterprises personnel development in the context of improving its competitiveness are considered in the article. The main directions of HR-strategy at the current stage of agriculture development are justified. The strategic goals of staff development and the relationships between them are defined for each direction. The mechanisms of strategy implementation, which provide the combined effect of improving the personnel competitiveness components, are characterized.

**Keywords:** strategy, strategic management, personnel development, staff competitiveness, agricultural enterprises.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку вітчизняного сільського господарства характеризується формуванням дуалістичної моделі, у якій все чіт-

кіше вирізняються дві групи економічних суб'єктів. З одного боку – це великі агропромислові корпорації, які функціонують на інноваційних засадах, з ін-

шого – дрібні і середні підприємства, які є значно слабшими у фінансовому і технічному забезпеченні своєї діяльності, але тим не менше займають вагомий нішу на агропродовольчому ринку. Різниця в умовах та фінансових результатах господарювання цих економічних суб'єктів створює низку протиріч, які загрожують збалансованому розвитку аграрної галузі та гарантуванню продовольчої безпеки держави. Їх розв'язання значною мірою пов'язане з підвищенням рівня конкурентоспроможності персоналу, що у свою чергу потребує належного теоретичного обґрунтування стратегічних засад її розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми підвищення конкурентоспроможності персоналу, його інноваційного розвитку є предметом наукового аналізу багатьох вітчизняних дослідників: Д. Богині, О. Вартанової, О. Грішньої, М. Долішнього, К. Клецової, А. Колота, Е. Лібанової, Л. Лісогор, В. Онікієнка, М. Семикіної, О. Смірнова, Р. Фатхутдінова, І. Цветкової. В їхніх працях, зокрема, висвітлюються концептуальні підходи до визначення змісту та критеріїв конкурентоспроможності персоналу, показників її вимірювання, характеризуються чинники формування та розвитку окремих елементів конкурентоспроможності, аналізуються їх кількісні параметри тощо. Доповнюють означені дослідження наукові роботи А. Алістаєвої, О. Богачова, Н. Глевацької, В. Коломієць, В. Колосок, О. Славгородської, які присвячені вивченню окремих аспектів стратегічного управління розвитком персоналу.

Проте, як показав аналіз опублікованих праць, означені проблеми розглядаються лише на базі промислових підприємств, зокрема машинобудівної та металургійної галузі, які мають свою специфіку. Водночас питання підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств АПК, обґрунтування стратегій управління цим процесом залишаються поза увагою широкого кола науковців. Тому дослідження цього напрямку є досить актуальними.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення стратегічних напрямів розвитку конкурентоспроможності персоналу сільськогосподарських підприємств, що забезпечить поліпшення рівня їх кадрового забезпечення та підвищення економічних і соціальних результатів діяльності.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні підприємства аграрного сектора економіки функціонують у мінливому економічному середовищі, що характеризується інтенсивним впровадженням у виробничий процес високопродуктивної техніки, обладнання та інноваційних технологій, а також посиленням впливу цілої низки зовнішніх чинників: змін ринкової кон'юнктури, нормативно-правової бази, коливання цін, валютних курсів, поширення монопольних тенденцій тощо. Від того, наскільки швидко та адекватно персонал зможе пристосуватися до нових умов господарювання, безпосередньо залежать конкурентоспроможність підприємства та його перспективи. Тому забезпечення постійного розвитку персоналу є ключовим завданням менеджменту сільськогосподарських підприємств.

Водночас розвиток персоналу – процес надзвичайно багатогранний, який виходить за межі окремого взятого підприємства і є результатом певного рівня розвитку самої людини і суспільства загалом. Це обумовлює необхідність застосування системного підходу до організації управління та органічного поєднання усіх стратегій розвитку персоналу.

Стратегічне управління розвитком персоналу підприємств окремими науковцями пропонується роз-

глядати як сукупність управлінських дій, за рахунок яких відбувається забезпечення підприємства такими працівниками, які здатні реалізувати стратегію його діяльності, мають для цього бажання, необхідні здібності та компетенцію [1, с. 27].

Розробляючи стратегію розвитку персоналу, необхідно взяти до уваги той факт, що вдосконалення здібностей працівника може відбуватися лише за умови задоволення його матеріальних та духовних потреб, тобто поліпшення якості трудового життя. Тому, з одного боку, стратегія управління розвитком персоналу підприємства повинна бути орієнтована на реалізацію наявного кадрового потенціалу і використання усіх доступних резервів його зростання, а з іншого – на формування дієвої системи мотивів і стимулів працівників до підвищення власного освітньо-професійного рівня та виконання виробничих завдань. Таким чином, персонал підприємства і мотивація працівників є основними об'єктами удосконалення кадрової стратегії, яка орієнтована перш за все на підвищення продуктивності праці та поліпшення якості продукції.

Окремі науковці із кадровою стратегією тісно пов'язують соціальну стратегію зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, яка також спрямована на задоволення потреб працівників.

Зокрема, йдеться про створення механізму соціального захисту працівників, зорієнтованого на забезпечення високих стандартів якості їх життя. Також звертається увага на підтримку об'єктів соціальної інфраструктури у місцевості, де функціонує підприємство. Такі заходи забезпечують підвищення іміджу підприємства, формують у працівника почуття відданості його інтересам [2, с. 139]. Таким чином, соціальна стратегія орієнтована на забезпечення людського розвитку та накопичення інтелектуального капіталу, що є передумовою формування якісного трудового потенціалу села.

Кожна стратегія визначає відповідну модель поведінки підприємства у сфері розвитку персоналу та збереження накопиченого людського капіталу. Науковці В.М. Колосок, В.С. Богачов та А.В. Алістаєва виділяють три основні типи моделі стратегічного управління розвитком персоналу [1, с. 30-33]:

- 1) «Конкурентні переваги» – цільовою орієнтацією даного типу є забезпечення зростання конкурентоспроможності персоналу підприємства.
- 2) «Підтримка працівників» – основною ціллю є розвиток складових матеріального добробуту та охорона здоров'я персоналу.
- 3) «Підтримка суспільства» – головною метою та механізмом дії цього типу моделі розвитку персоналу виступає становлення соціально відповідального підприємства, яке турбується про суспільне життя працівника, його родини та інших мешканців регіону як потенційних працівників.

У сукупності усі типи моделі знову ж таки пов'язують такі процеси, як розвиток професійно-кваліфікаційних характеристик працівників, мотивацію до високопродуктивної праці та розвиток трудового потенціалу. За рахунок цього формуються умови для підтримки високого рівня конкурентоспроможності персоналу підприємства та його стійкого соціально-економічного розвитку.

Певної специфіки потребує кадрова політика в інноваційно-орієнтованих підприємствах аграрної галузі. Її пріоритетом є залучення творчих, ініціативних та висококваліфікованих кадрів, здатних генерувати нові ідеї та відповідально відноситися до виконання поставлених завдань. Важливими кроками на шляху досягнення цієї мети є налагодження

партнерських відносин з працівниками, залучення їх до управління підприємством, органічне поєднання інтересів особистісного розвитку працівників та цілей підприємства.

За твердженням професора О.А. Грیشнової, стратегія менеджменту персоналу інноваційно-орієнтованих організацій передбачає формування комплексу загальних довготермінових підходів до процесу управління персоналом, які мають забезпечити високу ефективність використання його трудового потенціалу шляхом виявлення й залучення талановитих кадрів, надання пріоритетного значення критерію професійної компетенції при оцінці персоналу та його просуванні, створенні умов для його творчої діяльності. При цьому наявність висококваліфікованого персоналу, ефективність системи його атестації, підвищення кваліфікації та мотивації стає запорукою реалізації інноваційної стратегії підприємства [3, с. 71].

Ключова роль у реалізації кадрової стратегії відводиться забезпеченості максимальної ефективності інвестицій у підвищення кваліфікації персоналу та його соціальний розвиток, а також формуванню ефективної системи мотивації праці, яка дозволить не лише залучити професіоналів, а зменшити втрату інтелектуального потенціалу через плинність кадрів. У результаті реалізації стратегії зростає інтелектуальний капітал підприємства та формуються умови для генерування нових знань. Згодом ці знання трансформуються в інновації, які є основою підвищення конкурентоспроможності.

На думку К. Бондаревської, досягнення високої конкурентоспроможності робочої сили у галузі сільськогосподарського виробництва реалізується через стратегію підвищення ефективності використання персоналу підприємств галузі [4, с. 99]. Основними її напрямками є: управління матеріально-технічними процесами (поліпшення матеріально-технічного і технологічного забезпечення виробництва); управління організаційно-економічними процесами (управління продуктивністю праці, удосконалення системи мотивації праці, впровадження наукової організації праці та виробництва); управління соціально-економічними процесами (підвищення якості робочої сили, покращення умов праці, ефективний соціальний захист працівників).

Група авторів Луганської філії Інституту економіко-правових досліджень НАН України основним стратегічним напрямом розвитку персоналу та забезпечення його конкурентоспроможності вбачає у практичній реалізації так званої «концепції компетенцій», оскільки ця категорія об'єднує усі складові конкурентоспроможності персоналу (якість, працездатність, кваліфікацію, результативність, професійну перспективність) [5, с. 83].

Прогресивність цього підходу полягає у наданні можливості персоналу розвиватися відповідно до власних професійних і особистих переваг, власного бачення розвитку ринку праці, що сприяє процесу передавання знань, стимулює навчання та професійне самовдосконалення персоналу

Не применшуючи значення кожної із названих складових конкурентоспроможності персоналу, науковці стверджують, що вирішальною ланкою у її підвищенні є рівень кваліфікації персоналу разом з організацією та мотивацією праці. Ці три складові – мотивація, організація, кваліфікація – пов'язані і взаємно доповнюють одна одну [5, с. 32].

Узагальнюючи наукові підходи до розуміння напрямів розвитку персоналу в сучасних умовах, а та-

кож беручи до уваги рівень кадрового забезпечення аграрного виробництва та необхідність реалізації інноваційної моделі його розвитку, вважаємо, що стратегія підвищення конкурентоспроможності працівників сільськогосподарських підприємств повинна базуватися на таких цільових орієнтирах:

- 1) поліпшення якісних характеристик персоналу підприємства;
- 2) розвиток системи мотивації праці та поліпшення якості трудового життя;
- 3) організація ефективної системи управління персоналом.
- 4) соціальний захист та соціальне забезпечення працівників.

Кожний із напрямів передбачає застосування певних механізмів, в основі яких – комплекс організаційно-економічних заходів, що мають як прямий, так і опосередкований вплив на розвиток персоналу. Кожна група заходів сприяє досягненню певних внутрішніх і зовнішніх ефектів, які у значній мірі взаємопов'язані та взаємообумовлені. Їх консолідована дія дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність персоналу, але й сформувати умови для забезпечення довготермінової стійкості процесу його відтворення. Тобто здійснюючи певні інвестиції у розвиток персоналу за окресленими напрямками, підприємство орієнтується не лише на поточні вигоди, а й на можливість їх отримання у більш віддаленій перспективі.

Кінцевим результатом реалізації стратегічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу є досягнення підприємством конкретних економічних результатів у формі зростання продуктивності праці, поліпшення якості продукції, зменшення непродуктивних витрат і втрат робочого часу, зниження плинності кадрів та загальному підвищенні економічної ефективності виробництва. А це, у свою чергу, дозволяє підприємству отримати додаткові конкурентні переваги та успішно функціонувати у вкрай мінливому ринковому середовищі. Рисунок 1 у загальних рисах ілюструє стратегію розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємств аграрної галузі.

На наш погляд, поліпшення якості персоналу сільськогосподарських підприємств є ключовим напрямом стратегії його розвитку. Адже такі властивості персоналу, як рівень освіти, кваліфікація, компетентність, досвід і практичні навички роботи, ділові та особистісні характеристики працівників є найбільш суттєвими складовими конкурентоспроможності. Інші її елементи – працездатність, результативність та професійна перспективність працівників є похідними від якості персоналу. Таким чином, якість робочої сили – це своєрідний «фундамент» конкурентоспроможності працівника, його професійної придатності.

Водночас певні якісні характеристики персоналу оцінюються роботодавцями по-різному: з урахуванням їх сприйняття, потреби у них, а також можливості залучити ці якості та ефективно їх використовувати. Тобто певні якості працівників розглядаються як конкурентоздатні тільки в певних умовах, для конкретного підприємства, конкретної посади. Саме тому умовою забезпечення конкурентоспроможності персоналу є приведення його якісних характеристик у відповідність до кон'юнктури ринку праці та вимог роботодавців.

Отже, для вітчизняних сільськогосподарських підприємств у сучасних ринкових умовах основною стратегічною ціллю підвищення якості персоналу є

формування широкого кола компетенцій, необхідних для реалізації інноваційної моделі розвитку. Насамперед йде мова про оволодіння знаннями щодо сучасних технологій виробництва продукції, освоєння новітньої техніки, методів організації праці та виробництва, управлінської та маркетингової діяльності.

Підприємства, які обмежені в можливостях втілювати інноваційні проекти і дотримуються традиційного укладу діяльності, теж повинні орієнтуватися на підвищення професіоналізму працівників та поліпшення їхніх особистісних характеристик, зокрема таких як відповідальність, адаптивність (у т.ч. професійна і територіальна мобільність, мотивованість, інноваційність, творчий підхід до вирішення поставлених завдань тощо).

Основним механізмом реалізації цілей підвищення якості персоналу є організація у сільськогосподарських підприємствах постійного процесу професійного та виробничого навчання працівників, а також його інвестиційне забезпечення. Це дозволить не лише поліпшити освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу, підвищити його інноваційний потенціал, а й стабілізувати штат найманих працівників підприємства. Адже за умов безперервного навчання і підвищення кваліфікації персоналу керівники підприємств не мають необхідності звільняти робітників, чийі знання або професійні навички морально застаріли в умовах науково-технічного прогресу, та витратити кошти й час на підбір, навчання і підготовку нового персоналу.



Рис. 1. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора



Надзвичайно важливим напрямом стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу є удосконалення системи мотивації праці та поліпшення якості трудового життя працівників. У рамках реалізації цього напрямку передбачається досягнення двох основних цілей:

- забезпечення дієвих стимулів до самовдосконалення, професійного навчання, кар'єрного росту, ініціативності, творчості;
- поліпшення матеріального добробуту та охорона здоров'я працівників.

Основними механізмами їх досягнення виступають розвиток систем грошового (оплата праці, премії) та негрошового (соціальний пакет) стимулювання працівників, нематеріальної мотивації, соціальних програм, а також поліпшення умов та безпеки праці.

У результаті дії цих механізмів досягається певний рівень якості трудового життя, що «у загальному значенні означає умови, за яких здійснюється трудова діяльність працівника або той ступінь, до якого працівник підприємства може задовольнити свої важливі особисті потреби за допомогою роботи на цьому підприємстві» [1, с. 32].

Поліпшення якості трудового життя створює умови для зацікавленості тривалої зайнятості працівника у підприємстві та мотивує його до подальшого професійного розвитку, кар'єрного зростання, підвищення продуктивності праці. Підприємство ж отримує відповідні економічні і соціальні ефекти у формі зменшення плинності кадрів, підвищення ефективності виробництва, зростання економічної і соціальної активності працівників, сумлінного виконання ними своїх обов'язків і вболівання за кінцеві результати діяльності.

Також результатом зростання якості трудового життя є підвищення ефективності інвестицій у людський капітал і формування умов для їх збільшення. Адже причиною вкрай низького рівня інвестицій у підготовку кадрів у аграрному секторі економіки є їх висока плинність, що зазвичай зумовлена незадовільними умовами праці та низькою заробітною платою. Тому підприємці вкрай неохоче витрачають кошти на навчання працівників, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти. В умовах стабілізації складу трудових ресурсів ця проблема знімається.

До того ж гідна заробітна плата, вагомий соціальний пакет та інші фактори підвищують привабливість зайнятості у сільському господарстві. Тим самим формуються умови для залучення молодих спеціалістів та високопрофесійних кадрів з інших галузей, що теж забезпечує підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств аграрного сектора.

Мотивація праці та якість трудового життя є органічним доповненням до системи підвищення якості персоналу і по суті – головною сполучною ланкою між усіма стратегічними напрямками його розвитку. Так, основним мотивом працівника до підвищення кваліфікації і професійного навчання є можливість отримати вищу заробітну плату внаслідок підвищення продуктивності власної праці, рівня класності, кар'єрного росту, зайнятості на технологічно складніших, а отже більш високооплачуваних роботах. Але це можливо лише в умовах організації ефективної системи управління персоналом, що нами розглядається як окремий стратегічний напрям його розвитку.

До основних цілей даного напрямку належать:

- оптимізація чисельності та структури персоналу підприємства через поліпшення рівня технічного забезпечення виробничих та обслуговуючих проце-

сів, забезпечення раціональної та ефективної зайнятості, мінімізацію дії фактора сезонності праці тощо;

- забезпечення відповідності винагороди за працю її результатам;

• підвищення ефективності використання персоналу.

В основі механізму досягнення означених цілей – загальне удосконалення системи соціально-трудоких відносин, зокрема їх розподільчої складової. Насамперед вкрай важливо забезпечити залежність рівня оплати праці від її продуктивності. Також необхідно раціонально диференціювати заробітну плату найманих працівників за професійно-кваліфікаційною ознакою, займаною посадою, видом і складністю виконуваних робіт тощо. Водночас це потребує належного організаційного забезпечення як самого виробничого процесу, так і процесу управління персоналом через системи колективно-договірного регулювання, нормування та оплати праці.

Особлива роль у цій стратегії відводиться кадровій роботі та управлінню кар'єрою працівників. Основними напрямками кадрової роботи повинні стати:

- планування чисельності та структури персоналу;
- підбір, прийом на роботу і переміщення персоналу;
- адаптація персоналу;
- оцінювання і атестація персоналу;
- навчання і розвиток персоналу;
- удосконалення форм і методів стимулювання персоналу;
- розвиток корпоративної культури;
- розвиток партнерських відносин у трудовому колективі.

У контексті управління кар'єрою працівника необхідно розробити схему кадрових переміщень, визначити порядок та умови заміщення посад та закріпити їх у відповідних внутрігосподарських положеннях. Кар'єрне зростання може відбуватися як у вертикальному напрямі (переміщення на більш високу посаду), так і у горизонтальному (підвищення кваліфікації, розширення функцій та завдань) та діагональному напрямках (зростання авторитету і визнання серед колег). Через управління кар'єрою працівника формуються умови для задоволення його потреб у самореалізації, визнання серед колег, досягнення певного статусу тощо.

Елементом стратегії є також налагодження партнерських відносин у колективі, що передбачає участь персоналу у прийнятті організаційно-управлінських рішень, розподілі прибутків, плануванні подальшої стратегії розвитку підприємства. Це підвищує економічну і соціальну активність працівників, дисциплінує їх, робить більш відповідальними і зацікавленими у досягненні підприємством високих кінцевих результатів діяльності, спонукає бажання до розвитку свого інтелектуального потенціалу.

Останнім важливим напрямом стратегії розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств є організація ефективного соціального захисту та соціального забезпечення працівників з метою підвищення їх добробуту та страхування від різного роду соціальних ризиків. Цільовим орієнтиром вищого порядку є формування сприятливих умов людського розвитку і відтворення трудового потенціалу села.

Механізм реалізації соціальної складової стратегії здійснюється через:

- розвиток внутрігосподарського соціального страхування;
- участь підприємства у програмах сприяння зайнятості та соціальної підтримки населення,

- фінансування розвитку соціальної сфери села.

Таким чином, здійснюється вплив як на внутрішнє, так і зовнішнє середовище розвитку конкурентоспроможності персоналу. З одного боку, поліпшення захисту працівників від наслідків соціальних ризиків сприяє підвищенню якості їх трудового життя, а отже – є додатковим мотиватором для поліпшення результатів роботи, професійного і кар'єрного росту тощо. З іншого – участь у програмах економічного і соціального розвитку сільських територій поліпшує добробут місцевих мешканців, як потенційних працівників, сприяє закріпленню молоді на селі та зростанню якості людського капіталу. Причому керівникам підприємств не слід надавати соціальному розвитку села другорядного значення. Адже в основному кадровий склад підприємств аграрного сектора формується за рахунок сільського населення. Тому створення відповідного економічного і соціального середовища на селі є важливою умовою накопичення тих елементів людського капіталу, які через відповідні механізми розвитку трансформуються у необхідні компетенції та забезпечать підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Водночас досягнуті в результаті реалізації стратегії розвитку персоналу економічні і соціальні ефекти не лише формують певний рівень його конкурентоспроможності, але самі є результатом зростання професійних та особистісних характеристик працівників.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, підвищення конкурентоспроможності персоналу сільськогосподарських підприємств потребує розробки консолідованого механізму збереження та розвитку кадрового потенціалу, який базуватиметься на ефективному використанні людського ресурсу, підвищенні рівня заробітної плати, заходах із мотивації до праці, поліпшенні рівня соціальної безпеки і соціальної захищеності працівників, залученні ін-

вестицій у безперервне професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Проте ідея підвищення конкурентоспроможності персоналу сільськогосподарських підприємств не може бути реалізована у повному обсязі лише завдяки проведенню певних заходів або залученню тих чи інших стимулів на рівні підприємства. Вона повинна обов'язково передбачати низку заходів на рівні регіону, країни. Йдеться про обов'язковість реформування політики держави у сфері відтворення населення, освіти і професійної підготовки, зайнятості і доходів населення, охорони здоров'я, соціального захисту, належного фінансування людського розвитку на рівні регіонів. Це обумовлює участь у вирішенні даної проблеми всіх суб'єктів ринку праці: держави, кадрових агенцій, підприємців, найманих працівників, а також навчальних закладів аграрного профілю. Тобто підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств потребує застосування комплексного підходу щодо його розвитку та удосконалення взаємовідносин між усіма суб'єктами соціально-трудо-вих відносин.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Колосок В.М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств : моногр. / В.М. Колосок, О.С. Богачов, А.В. Алістаєва. – Маріуполь, 2011. – 224 с.
2. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств / І.Б. Яців. – Львів : Український бестселер, 2013. – 427 с.
3. Грішнова О.А. Інноваційна стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О.А. Грішнова, Н.М. Поливяна // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2009. – № 1(2). – С. 64-75.
4. Бондаревська К.В. Ефективність використання персоналу аграрних підприємств : монографія / К.В. Бондаревська. – Дніпропетровськ, 2013. – 164 с.
5. Вартанова О.В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства : монографія / О.В. Вартанова, К.В. Клецова, О.М. Кузьменко, О.С. Харітонова. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2011. – 176 с.

УДК 331.101.262

**Мартіянова М.П.***кандидат економічних наук,**доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту  
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця***Яцун Я.С.***аспірант кафедри соціології та психології управління**Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ»**

Стаття присвячена дослідженню підходів до визначення сутності поняття «трудова потенція». Трудова потенція є важливою складовою розвитку кожного суспільства. Саме людина своєю наполегливістю та працею створювала, удосконалювала та розбудовувала все навколо. Людська праця і потенція дозволили відійти від примітивних засобів існування і створити ті надзвичайні технології, які має людство на сьогоднішній день. У результаті дослідження були розглянуті поняття, які ототожнюються з поняттям «трудова потенція», проаналізовані підходи до визначення його сутності різними вченими, вказано основні відмінності при визначенні цієї категорії у різні часи вітчизняними та зарубіжними вченими.

**Ключові слова:** праця, робоча сила, трудові ресурси, людський капітал, трудова потенція.

### **Мартіянова М.П., Яцун Я.С. ИССЛЕДОВАНИЕ ОСНОВНЫХ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ»**

Статья посвящена исследованию подходов к определению сущности понятия «трудова потенція». Трудова потенція является важной составляющей развития каждого общества. Именно человек своей настойчивостью и трудом создавал, усовершенствовал и развивал всё вокруг. Человеческий труд и потенція позволили отойти от примитивных средств существования и создать те уникальные технологии, которые человечество имеет на сегодняшний день. В результате исследования были рассмотрены понятия, которые отождествляются с понятием «трудова потенція», проанализированы подходы к определению его сущности различными учёными, указаны основные отличия при определении этой категории в различные времена отечественными и зарубежными учёными.

**Ключевые слова:** труд, рабочая сила, трудовые ресурсы, человеческий капитал, трудова потенція.

### **Martianova M. P., Yatsun Ya.S. THE STUDY MAIN APPROACHES TO THE DEFINITION OF «LABOR POTENTIAL»**

The aim of the article is to study approaches at definition of the nature of the «labor potential». The labor potential is an important part of every society. Man has always created, improved and frustrated all around with help of his perseverance and labor. Labor of human and it potential allowed to depart from the primitive livelihood and create those extraordinary technology that humanity has today. As a result of the research concepts that are identified with labor potential were examined, approaches to the study of its nature were analyzed by different authors, the major differences of this category in different time were determined.

**Keywords:** labor, work force, human resources, human capital and labor potential.

**Постановка проблеми.** Діяльність сучасних підприємств та розвиток країни у цілому в більшій мірі сьогодні залежить від трудового потенціалу та ефективності його використання. Тому питанням трудового потенціалу присвячено багато робіт як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Необхідно зазначити, що дуже часто це поняття ототожнюється з такими поняттями, як «трудова ресурси», «людський капітал» «кадровий потенція». Однак ці питання залишаються дискусійними і потребують продовження досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями праці та трудового потенціалу займалися такі вчені, як М.Г. Акулов, Д.П. Богиня, О.А. Гріншова, С.С. Гринкевич, І.В. Гуськова, А.В. Драбанич, Т.В. Євась, Н.С. Краснокутська, Л.В. Кулинич, В.І. Лішиленко, М.П. Лукашевич, І. Лукінов, О.Ю. Масленніков, О.І. Олексюк, Н.О. Остролуцький, С. Пирожков, В. Піскунов, І.Л. Плетнікова, С.І. Пучкова, С.Г. Радько, І.М. Репіна, Г. Сергеева, М.Г. Фльорко, О. Хомра, Л. Чижова, Л.В. Шаульська, К.І. Якуба, Л.А. Янковська та багато інших.

**Постановка завдання.** Трудова потенція є складною соціально-економічною категорією, яка характеризується єдністю кількісних і якісних ознак. Це означає, що у зміст категорії «трудова потенція» слід включати не тільки суб'єктів праці з урахуванням рівня їх технологічної і технічної озброєності, але й місце застосування праці. Також не слід

ототожнювати це поняття з такими економічними категоріями, як «робоча сила» та «людський капітал». А тому метою пропонованого дослідження є розгляд трудового потенціалу в умовах становлення перших теоретичних уявлень про нього.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Праця є важливою складовою існування не тільки окремої людини, а й цілого суспільства. Це поняття досить складне та багатоаспектне, оскільки воно пронизує різноманітні сфери суспільного життя.

Розглядаючи працю як соціально-економічну категорію, можна стверджувати, що вона представлена діяльністю людини, яка спрямовується на досягнення певного результату. З іншого боку, праця тісно пов'язана не тільки з людиною, а й природою, тобто людина, працюючи, перетворює природні ресурси на предмети та блага за допомогою спеціальних засобів праці, технологій та зусиль людини. Тобто людина, працюючи, створює матеріальні та нематеріальні блага для задоволення суспільних потреб. Отже, прикладені зусилля до предметів і засобів дають певний результат. На ефективність результату впливають матеріали, технологія, організація та якість людської праці.

Ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього майнового потенціалу, але і від компетенції персоналу й ефективної його внутрішньої організації. Для успішного формування та реалізації

будь-яких елементів потенціалу потрібні, насамперед, правильно підібрані кадри, якісне їх навчання, організаційна культура, тісне співробітництво, можливість для проявлення ініціативи, база знань, матеріальне та нематеріальне стимулювання. Відомий вчений О.С. Віханський відзначає, що «...основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. При цьому людина стає не тільки ключовим і самим цінним «ресурсом» організації, але і самим коштовним. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми і є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг».

У процесі еволюції людину стали розглядати не просто як носія праці, з'являються такі поняття, як «ро-

боча сила», «трудова ресурси», «людський капітал» та «трудова потенціал». На перший погляд, всі вони означають одне і те ж, але між ними є певні відмінності.

Робоча сила – це наявність фізичних та розумових можливостей і навичок, що дозволяють людині виконувати певні види робіт, забезпечуючи необхідний рівень продуктивності праці та якості продукції (послуг), що виробляється. У той же час робоча сила є головним елементом продуктивних сил суспільства. Робоча сила стає товаром лише тоді, коли робітник, що нею володіє, отримує дохід від своєї праці. Робітник не може вільно розпоряджатися засобами виробництва, але може розпоряджатися власною робочою силою [1, с. 108].

Таблиця 1

## Підходи до визначення сутності трудового потенціалу

Підхід (рівень)	Сутність	Автор	Недоліки
Соціально-біологічний (людина, підприємство, регіон, суспільство)	складова потенціалу людини, яка здатна до самореалізації й ефективного використання потенційних можливостей людини в процесі трудової діяльності	Л.В. Кулинич	обмежене лише потенціалом людини
	сукупність потенціальних природних здібностей, освітнього потенціалу і трудової активності, які визначають результативність трудової діяльності	С.І. Пучкова	не враховується творча складова
	сукупна суспільна здібність до праці, потенційна дієздатність суспільства, його ресурси праці	М.Г. Акулов, А.В. Дрabanіч, Т.В. Євась	не враховується творча складова
Структурний (підприємство, регіон, суспільство)	співвідношення компонентів, які відображають різні демографічні, соціальні, функціональні, професійні й інші характеристики груп працівників	С.Г. Радько	обмежене лише потенціалом працівника
	ефективність сполучення та збалансованості окремих структурних елементів її працездатності, а також характеристику відповідності змісту цих елементів вимогам зовнішнього середовища	Д.П. Мельничук	обмежене лише елементами наявної працездатності й не враховує можливості
Функціональний (підприємство, регіон, суспільство)	можливості його працівників за певних факторів забезпечити реалізацію підприємства з найраціональнішими витратами всіх ресурсів: технічних, матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових	Л.А. Янковська	обмежене лише потенціалом працівників
Ресурсний (підприємство, регіон, суспільство)	ресурсна категорія, що включає в себе джерела, засоби праці, які можуть бути використані для розв'язання будь-якого завдання, досягнення певної цілі	Л.В. Шаульська	не враховуються можливі (потенційні) запаси праці
	ресурси праці, якими володіє суспільство	В. Г. Костаков, Г.П. Сергєєва, Л.С. Чижова	не враховуються можливі (потенційні) запаси праці
Демографічний (регіон, суспільство)	увага зосереджується на ролі та місці окремих поколінь у функціонуванні трудового потенціалу	І.І. Лукінов, С.І. Пирожков, О.У. Хомра, В.А. Піскунов	не враховує психофізіологічні та освітньо-кваліфікаційні характеристики
Комплексний (підприємство, регіон, суспільство)	наявні та перспективні можливості трудового колективу підприємства кількісно й якісно задовольнити потреби підприємства та реалізувати його цілі найефективнішим чином за наявності відповідного ресурсного забезпечення	І.Л. Плетнікова, А.В. Череп	розглядається лише на рівні підприємства
	сукупність здібностей і можливостей персоналу забезпечити досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства (кадровий потенціал)	Н.С. Краснокутська	розглядається лише на рівні підприємства
	існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства	І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк	розглядається лише на рівні підприємства, не враховується творча складова
	інтегральна оцінка і кількісних, і якісних характеристик економічно активного населення	Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, О.Ю. Масленников, М.Г. Фльорко	не враховується економічно не активне населення, але воно також вважається потенційно можливим до виконання певних видів робіт
	запаси праці відповідної кількості і якості, які є в розпорядженні галузі	В.І. Лишилєнко, Н.О. Остролуцький, К.І. Якуба	не уточнено, які саме запаси, обмеженість лише галуззю



Економічну категорію «трудовий потенціал» також часто ототожнюють з поняттям «трудові ресурси». Під трудовими ресурсами розуміють ту частину населення країни, що володіє необхідним фізичним розвитком, розумовими здатностями і знаннями для роботи у сфері народного господарства [2, с. 80]. У загальному вигляді трудові ресурси представлені капіталом, що виступає рушійною силою поліпшення добробуту суспільства та економічної ситуації у державі.

Ще однією економічною категорією, з якою ототожнюють досліджувану, є «людський капітал». Але автори вважають, що людський капітал досить близький за змістом до понять «робоча сила» та «трудові ресурси». Він представлений вартістю інвестицій у вигляді витрат із приводу формування, розвитку і використання здібностей і знань людини щодо створення доданої вартості [3, с. 261].

Економічна категорія «трудовий потенціал» з'явилася в наукових роботах останньою. Саме вона серед представлених понять останнім часом є найбільш вживаною серед вчених. Перш ніж перейти до вивчення сутності трудового потенціалу необхідно визначити, що ж являє собою термін «потенціал». Потенціал – це сукупність наявних засобів, можливостей у певній галузі тощо [4, с. 170]. Він містить у собі наявні та приховані можливості, що дозволяють досягти більшої ефективності. Потенціал охоплює одразу три часових проміжки – минуле (наслідки впливу певних чинників), теперішнє (наявні характеристики) та майбутнє (можливість накопичення, удосконалення та розвитку характеристик).

Стосовно трудового потенціалу можна відзначити, що вчені по-різному трактують це поняття. Так, згідно з проведеним аналізом праць, виділяють соціально-біологічний, структурний, функціональний, ресурсний, демографічний та комплексний підходи щодо визначення економічної категорії «трудовий потенціал» та її складових.

В основі соціально-біологічного підходу лежать соціальні та біологічні характеристики. До соціальних належать інтереси людини, її потреби, ставлення до праці, відповідальність перед собою та іншими людьми, самореалізація та самовираження у суспільстві. Біологічні характеристики враховують фізичні можливості людини, розумові, тобто природні здібності, трудову активність. Соціальні та біологічні характеристики тісно переплітаються, так як закладені природні здібності є базисом для соціальних. Соціально-біологічний підхід охоплює також освітньо-кваліфікаційні можливості, оскільки на основі природних здібностей та прикладених зусиль людина розкриває свій освітній потенціал, отримує певні знання, вміння, навички, досвід, здобуває кваліфікацію тощо.

Структурний підхід ґрунтується на тому, що трудовий потенціал складається з окремих компонентів, таких як соціально-економічні, демографічні, професійні характеристики. Соціально-економічна складова враховує чисельність працездатного населення, безробітних, соціальне забезпечення, оплату та умови праці тощо. Демографічна компонента включає чисельність населення, рівень народжуваності та смертності, стан здоров'я, вікову структуру, міграційні процеси тощо. До професійної складової входять рівень освіти, кваліфікації, підготовка, перепідготовка та ін.

Функціональний підхід відрізняється тим, що розглядає трудовий потенціал як ресурс, який може виконувати різноманітні функції з раціональним використанням всіх інших видів ресурсів (не тільки

трудових, але й матеріальних, фінансових, інформаційних тощо) та досягати поставленої мети з мінімальними витратами.

Ресурсний підхід характеризується тим, що трудовий потенціал – це ресурси, які використовуються для вирішення поставлених завдань. Ці ресурси пронизують всі сфери суспільного життя.

Стосовно демографічного підходу вчені зазначають, що функціонування трудових ресурсів залежить від територіального розташування, звичок, які притаманні населенню, що там проживає, та виникаючих потреб.

У деякій мірі всі перераховані підходи є основою для комплексного підходу, оскільки трудовий потенціал є багатограним поняттям і не можна розглядати його лише з одного боку, не враховуючи інші характеристики.

У таблиці 1 представлені основні існуючі підходи до визначення сутності трудового потенціалу [5, с. 241; 6; 7, с. 196; 8, с. 31; 9, с. 245; 10, с. 32].

У кожному визначенні є певні недоліки, які виражаються обмеженістю тих чи інших аспектів.

Автори вважають, що комплексний підхід є найбільш повним. В рамках цього підходу можна сказати, що трудовий потенціал – це наявні та потенційні можливості до праці з урахуванням фізичних, професійних, творчих характеристик, що необхідні для виконання певних функцій і задоволення суспільних потреб.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, трудовий потенціал має багато схожих понять, але між ними є певні відмінності. Автори вважають, що недоцільно ототожнювати такі економічні категорії, як «трудовий потенціал», «людський капітал» та «робоча сила», роблячи наголос на тому, що економічна категорія «трудовий потенціал» є більш ємною. Трудовий потенціал є складною соціально-економічною категорією, яка характеризується єдністю кількісних і якісних ознак. Це означає, що у зміст категорії «трудовий потенціал» слід включити не тільки суб'єктів праці з урахуванням рівня їх технологічної і технічної озброєності, але й місце застосування праці. Автори встановили, що існують різні підходи до його визначення: соціально-біологічний, структурний, функціональний, ресурсний, демографічний та комплексний. Комплексний враховує характеристики усіх інших підходів, тому має бути найбільш доцільним. У рамках комплексного підходу трудовий потенціал являє собою наявні та потенційні можливості до праці з урахуванням фізичних, професійних, творчих характеристик, що необхідні для виконання певних функцій і задоволення суспільних потреб.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лукашевич М. П. Соціологія праці : підручник / М. П. Лукашевич. – К. : Либідь, 2004. – 440 с.
2. Череп А. В. Соціально-економічна сутність категорії «трудові ресурси» в промисловому секторі економіки / А. В. Череп, В. В. Сьомченко // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – № 1(9). – С. 78-84.
3. Гуськова І. В. Методологія управління трудовими ресурсами : монографія / І. В. Гуськова, А. П. Егоршин, Є. Н. Кулагина і др. ; под ред. І. В. Гуськової, А. П. Егоршина. – Н. Новгород : НИМБ, 2008. – 352 с.
4. Гринкевич С. С. Формування трудового потенціалу: проблеми та напрями забезпечення його розвитку / С. С. Гринкевич, Х. М. Ворошилова // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2006. – № 16.3. – С. 168-172.
5. Масленников О. Ю. Трудовий потенціал підприємства, його формування та оцінювання / О. Ю. Масленников, М. Г. Фльорко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.8.

6. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
7. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 289 с.
8. Круш П.В. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура [Електронний ресурс] / П. В. Круш, О. І. Сімчера // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2014 (11). – Режим доступу : <http://economy.kpi.ua/ru/node/695>.
9. Сімчера О. І. Наукові підходи до дослідження сутності трудового потенціалу підприємства / О. І. Сімчера // Економічний простір. – 2013. – № 75. – С. 242-249.
10. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій [Електронний ресурс] / Т.В. Давидюк // Вісник ЖДТУ: Економічні науки № 1(47). – Режим доступу : <http://eztuir.ztu.edu.ua/2053/1/6.pdf>.
11. Іванова Т.Л. Трудовий потенціал та його ключові компетенції [Електронний ресурс] / Т. Л. Іванова, М. В. Дьоміна // VI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Альянс наук: учений – ученому» (25-26 лютого 2011 року). – Режим доступу : [http://www.confcontact.com/20110225/gu2\\_ivan.php](http://www.confcontact.com/20110225/gu2_ivan.php).

УДК 338.48:330.131.7

**Мельникова К.В.**

*викладач кафедри економіки підприємства  
Херсонського державного університету*

## ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ СИСТЕМИ НА ТУРИСТИЧНОМУ РИНКУ

Стаття присвячена аналізу економічних передумов функціонування господарської системи на туристичному ринку в контексті факторів успіху туристичних підприємств. Оскільки ефективне функціонування ринку туристичних послуг є важливим фактором соціально-економічного розвитку будь-якої країни та визначає об'єктивні закони функціонування розвитку суспільства в умовах глобалізаційних тенденцій у світовій економіці. А врахування факторів успіху та ризиків, що на них впливають у дослідженні економічних передумов функціонування господарської системи на туристичному ринку, є надійним підґрунтям для забезпечення збалансованого економічного зростання туристичних підприємств.

**Ключові слова:** господарська система, аналіз туристичного ринку, туристичний потенціал, фактори успіху туристичних підприємств, ризики, збалансоване економічне зростання.

### **Мельникова Е.В. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ НА РЫНКЕ ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ**

Статья посвящена анализу экономических предпосылок функционирования хозяйственной системы на туристическом рынке в контексте факторов успеха туристических предприятий. Поскольку эффективное функционирование рынка туристических услуг является важным фактором социально-экономического развития любой страны и определяет объективные законы функционирования развития общества в условиях глобализационных тенденций в мировой экономике. А учет факторов успеха и рисков, которые на них влияют в исследовании экономических предпосылок функционирования хозяйственной системы на туристическом рынке, является надежной основой для обеспечения сбалансированного экономического роста туристических предприятий.

**Ключевые слова:** хозяйственная система, анализ туристического рынка, туристический потенциал, факторы успеха туристических предприятий, риски, сбалансированный экономический рост.

### **Melnikova K.V. FEASIBILITY THE FUNCTIONING OF THE ECONOMIC SYSTEM ON THE TOURIST MARKET**

The article analyzes the economic prerequisites for the functioning of the economic system in the tourist market in the context of the success factors of tourism enterprises. Since the effective functioning of the tourism market is an important factor in social and economic development of any country and defines the operation of the objective laws of social development under the conditions of globalization trends in the global economy. A consideration of success factors and risks that affect them in a feasibility study on the functioning of the economic system in the tourist market is a sure foundation for sustainable growth of tourism enterprises.

**Keywords:** economic system, the analysis of the tourism market, tourism potential, tourism enterprises success factors, risks, sustainable economic growth.

**Постановка проблеми.** Ефективне функціонування ринку туристичних послуг є важливим фактором соціально-економічного розвитку будь-якої країни, визначає об'єктивні закони функціонування і розвитку суспільства в умовах глобалізаційних тенденцій у світовій економіці.

В силу специфіки своєї природи ринок туристичних послуг здійснює не тільки прямий вплив на розвиток держави та регіонів, а й суттєвий опосередкований вплив на розвиток взаємопов'язаних галузей: транспорт і зв'язок, будівництво, сільське господарство, виробництво товарів народного споживання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розробку питань діагностики та всебічного аналізу стану та розвитку туристичного ринку

внесли такі зарубіжні вчені: Дж. Боуен, Ф. Котлер, Р. Браймер, Ч. Гольднер, Дж. Майкенз, Р. Макінтош, а також вітчизняні вчені Л. Александрова, В. Бабарицька [1, с. 103], М. Біржаков, М. Блага [2, с. 185], А. Гальчинський [3, с. 245], Р. Іванух, В. Жученко [4, с. 65], Я. Олійник, П. Шищенко, О. Любіцева [5, с. 191], В. Квартальний, Е. Соколов, А. Якимович, Т. Кисельов та ін.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз економічних передумов функціонування господарської системи на туристичному ринку в контексті факторів успіху туристичних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Великий туристичний потенціал України при правильному використанні може забезпечити швидкий розвиток ринку

ку туристичних послуг в країні, отже дозволить отримати значні валютні потоки, нарощувати доходи бюджетів, розвивати виробництво споживчих товарів, підвищити рівень життя у країні. У свою чергу, на туристичні підприємства діють як внутрішні, так і зовнішні господарські ризики, що прямо або опосередковано впливає на його діяльність. Тому необхідно знайти такі методи управління господарськими ризиками, щоб забезпечити збалансоване економічне зростання туристичних підприємств.

Україна посідає одне з провідних місць в Європі за рівнем забезпеченості природними та історико-культурними ресурсами, здатними стимулювати значний інтерес у вітчизняних та іноземних туристів.

Курортні та рекреаційні території нашої держави становлять близько 9,1 млн га, тобто 15% території. Експлуатаційні запаси мінеральних вод дають змогу використовувати їх в об'ємі понад 64 тисяч кубометрів на добу. На державному обліку в Україні перебуває понад 130 тисяч пам'яток, з них 57206 – пам'ятки археології (418 з яких – національного значення), 51364 – пам'ятки історії (142), 5926 – пам'ятки монументального мистецтва (44), 16293 – пам'ятки архітектури, містобудування, садово-паркового мистецтва та ландшафтні (3 541). У нашій державі функціонує 61 історико-культурний заповідник, 13 з яких мають статус національних.

Дослідження стану туристичного ринку в Україні доцільно проводити за напрямками ключових факторів успіху туристичних підприємств.

Так, за фактором успіху «Маркетинг» можна сказати, що найбільш популярними місцями від-

відування для іноземних туристів є такі міста, як Київ, Карпатський регіон (включаючи Львів), Одеса, Херсонське узбережжя.

В Україні найбільш розвинені 3 види туризму: в'їзний, виїзний та внутрішній. В'їзний туризм передбачає здійснення подорожей у межах України тих осіб, які постійно не проживають на її території. Виїзний туризм передбачає здійснення подорожей за межі України тих осіб, що є громадянами України або постійно проживають на її території. З усіх видів туризму найбільш розповсюдженим для України за кількістю туристів є внутрішній туризм, а за туристичним обігом – виїзний.

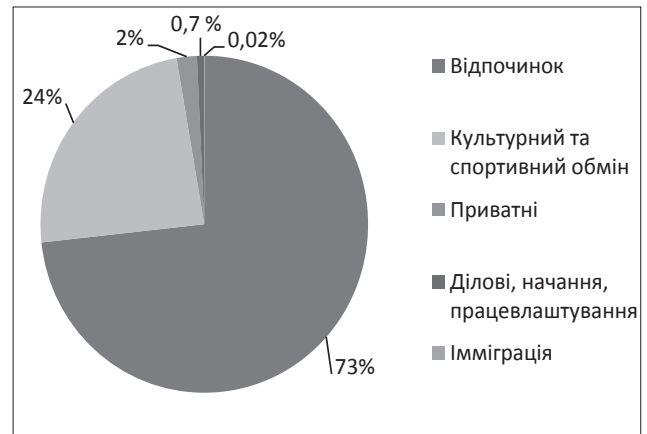


Рис. 1. Розподіл іноземних туристів за цілями відвідування України у 2013 році\*

\*Складено автором на підставі [12]

Таблиця 1

Туристичні потоки (тис. осіб)\*

	Кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України – усього, тис. осіб	Із загальної кількості туристів:			Кількість екскурсантів, тис. осіб
		іноземні туристи, тис. осіб	туристи-громадяни України, які виїжджали за кордон, тис. осіб	внутрішні туристи, тис. осіб	
2000	2014,1	377,9	285,3	1350,8	1643,9
2001	2175,1	416,2	271,3	1487,6	1874,2
2002	2265,3	417,7	302,6	1544,9	1991,7
2003	2857,0	590,6	344,3	1922,0	2690,8
2004	1890,4	436,3	441,8	1012,3	1502,0
2005	1825,6	326,4	566,9	932,3	1704,6
2006	2206,5	299,1	868,2	1039,1	1768,8
2007	2863,8	372,4	336,0	2155,3	2393,1
2008	3041,6	372,7	1282,0	1386,9	2405,8
2009	2290,1	282,3	913,6	1094,2	1909,4
2010	2280,7	335,8	1295,6	649,3	1953,5
2011	2200,1	234,3	1250,1	715,6	823,0
2012	3000,7	270,1	1956,7	774,0	865,0
2013	3454,3	232,3	2519,4	702,6	657,9

\*Складено автором на підставі даних статистичного бюлетеня Держстату України за останньою датою модифікації: 7/08/114 [12]

Таблиця 2

Структура в'їзного туристичного потоку за країнами походження\*

Країна походження	Кількість туристів, тис. осіб			Структура туристичного потоку, %			Зміни у порівнянні з 2011 р.
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	
Країни СНД	16125,0	17955,5	19654,7	74,3	78	80	5,7
Країни ЄС	4694,2	4389,9	4279,1	23	19,1	17	-6
Інші країни	596,0	667,4	737,4	2,7	2,9	3	0,3
Разом	21415,2	23012,8	24671,2	100	100	100	0

\*Складено автором на підставі даних статистичного бюлетеня Держстату України за останньою датою модифікації: 7/08/114 [12]

За даними таблиці 1 спостерігаються певні зрушення в кількості туристів, а в таблиці 3 ці зміни проаналізовано структурно.

У структурі в'їзного потоку іноземних громадян, які відвідали Україну, серед країн в'їзду переважають країни СНД (табл. 2). За 2011-2013 рр. частка в'їзного туристичного потоку з країн СНД зросла на 21,9%. За 2013 рік частка іноземних туристів з країн СНД зросла до 80% у порівнянні із 75% у 2011 році. У свою чергу частка в'їзного туристичного потоку з країн ЄС знизилася на 8,9%. За 2013 рік частка іноземних туристів з країн ЄС знизилася до 17% у порівнянні з 23% у 2011 році.

На рис. 1 представлено розподіл іноземних туристів за цілями відвідування України за 2013 рік.

Як показує рисунок 1, найбільшу частину у розподілі іноземних туристів займає відпочинок, а саме 73%, культурний та спортивний обмін – 24%, приватні поїздки – 2%, туризм з метою ділових поїздок, навчання та працевлаштування – 0,7%, імміграція – 0,02%.

У таблиці 3 наведено динаміку структурних змін туристичних потоків України в період з 2000 по 2013 роки.

Згідно з таблицею 3, за 2000-2013 роки частка осіб, охоплена внутрішнім туризмом, зменшилася на 52,02%, а частка громадян України, які виїжджали за кордон, зросла майже у 9 разів. Частка іноземних туристів знизилася на 38,52% у 2013 р. порівняно з 2000 р. Такі суттєві зміни у структурі туристичного потоку відбулися за рахунок значного зростання частки громадян України, які виїжджали за кордон.

За даними 2000-2013 рр., частка громадян, які виїжджали за кордон, була найвищою у 2013 р. і становила 2519,4 тис. осіб (табл. 1). Незважаючи на зростання загальної кількості туристів в абсолютному виразі, роки світової фінансової кризи (2008-2010 рр.) відобразилися на розвитку туристичної галузі в Україні, про що свідчить динаміка темпів зміни кількості туристів.

Таблиця 4 дає змогу проаналізувати обсяг реалізованих послуг, наданих організаціями з подорожувань за регіонами України у період з 2010 по 2013 рр.

З наведеної таблиці 4 добре видно, що перше місце серед регіонів України у сфері надання послуг з організації подорожувань займає АР Крим (36,2%). Далі ідуть Івано-Франківська (20,06%), Одеська (12,37%), Львівська (6,88%) області. Що стосується структурних змін на ринку туристичних послуг України, то ситуація склалася наступним чином: у 2011 році відносно 2010 року збільшилися обсяги реалізованих послуг з організації послуг подорожувань такі області, як АР Крим (14,23%), Івано-Франківська (22,6%), Одеська (25,06%), Львівська (48,35%), Донецька (1,42%), Дніпропетровська (1,78%), Запорізька (14,72%), Херсонська (27,81%), Миколаївська (267,95%), Рівненська (20,22), Закарпатська (15,87%), Полтавська (3,87%), Луганська (51,58%), Тернопільська (0,45%), Житомирська (6,0%), Черкаська (12,07%). Зниження обсягів реалізованих послуг з організації подорожувань відбулося у наступних регіонах: Харківська (-67,83%), Київська (-13,52%), Вінницька (-5,34%), Кіровоградська (-67,5%), Хмельницька (-2,69), Чернівецька (-1,98%), Сумська (-3,0%), Чернігівська (-0,59%), Волинська (-1,25).

У 2012 році відносно 2011 року структурні зміни у наданні туристичних послуг за регіонами мали дещо інший характер, а саме: збільшилася кількість регіонів з негативним результатом, але в той самий час регіони з позитивним результатом мали значне збільшення надання туристичних послуг по відношенню до попереднього року. Отже, регіони, що збільшили свої обсяги послуг з організації подорожувань: АР Крим (10,26%), Івано-Франківська (5,40%), Харківська (69,89%), Донецька (25,01%), Дніпропетровська (2,45%), Вінницька (35,74%), Кіровоградська (78,51%), Полтавська (25,41%), Луганська (6,13%), Хмельницька (14,10%), Черкаська (57,75%).

Зменшення обсягів надання послуг з організації подорожувань відбулося в таких регіонах, як: Одеська (-7,81%), Львівська (-28,68%), Київська (-36,31%), Запорізька (-12,20%), Херсонська (-33,15%), Миколаївська (-80,04%), Рівненська (-7,08%), Закарпатська (-7,96%), Чернівецька (-5,65%), Тернопільська (-7,36%), Сумська (-0,40%), Чернігівська (-5,46%),

Таблиця 3

## Динаміка структурних змін туристичних потоків України\*

	Кількість громадян України, які виїжджали за кордон – усього, %	Кількість іноземних громадян, які відвідали Україну – усього, %	Кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України – усього, %	Із загальної кількості туристів			Кількість екскурсантів, %
				іноземні туристи, %	туристи-громадяни України, які виїжджали за кордон, %	внутрішні туристи, %	
2000	100	100	100	100	100	100	100
2001	110,63	142,66	108,00	110,14	95,07	110,13	114,01
2002	109,74	163,53	112,48	110,55	106,06	114,38	121,15
2003	110,23	194,59	141,86	156,31	120,67	142,29	163,68
2004	115,39	243,03	93,86	115,47	154,83	74,94	91,37
2005	122,58	274,16	90,65	86,38	198,68	69,02	103,69
2006	125,73	294,45	109,56	79,16	304,26	76,93	107,59
2007	129,15	359,55	142,20	98,57	117,77	159,56	145,57
2008	115,47	395,73	151,0	98,64	449,32	102,67	146,34
2009	114,24	323,41	113,71	74,70	320,18	81,00	116,14
2010	128,00	329,71	113,24	88,87	454,04	48,06	118,83
2011	147,32	333,00	109,23	62,00	438,08	52,98	50,06
2012	159,68	357,85	148,99	71,47	685,70	57,30	52,62
2013	177,03	383,63	171,52	61,48	882,90	52,02	40,02

\*Опрацьовано автором на підставі [12]



Таблиця 4

Обсяг реалізованих послуг, наданих організаціями з подорожувальних по регіонах України у період з 2010 по 2012 рр.

№ п/п	Назва регіону	Обсяг реалізованих послуг (у ринкових цінах), тис. грн.					
		2010	2011	2012	Частка показника, %	Відхилення 2011/2010 р., %	Відхилення 2012/2011 р., %
1	АР Крим	379863,8	433912,9	478436,3	36,20	14,23	10,26
2	Івано-Франківська	210521,1	258090,0	272024,0	20,06	22,60	5,40
3	Одеська	129808,1	162332,3	149658,2	12,37	25,06	-7,81
4	Львівська	72197,7	107105,9	76391,9	6,88	48,35	-28,68
5	Харківська	47676,9	15336,9	26056,3	4,54	-67,83	69,89
6	Донецька	43338,5	43953,1	54944,8	4,13	1,42	25,01
7	Дніпропетровська	43131,8	43899,3	44972,7	4,11	1,78	2,45
8	Київська	19633,0	16978,3	10812,7	1,87	-13,52	-36,31
9	Запорізька	17877,4	20508,5	18005,7	1,70	14,72	-12,20
10	Херсонська	11237,0	14362,3	9601,5	1,07	27,81	-33,15
11	Миколаївська	7611,9	28007,7	5589,5	0,73	267,95	-80,04
12	Рівненська	7660,1	9208,9	8557,1	0,73	20,22	-7,08
13	Закарпатська	7095,3	8221,0	7566,3	0,68	15,87	-7,96
14	Вінницька	6256,9	5922,8	8039,7	0,60	-5,34	35,74
15	Кіровоградська	6304,3	2048,9	3657,5	0,60	-67,50	78,51
16	Полтавська	5363,7	5571,3	6986,8	0,51	3,87	25,41
17	Луганська	4851,0	7353,3	7804,4	0,46	51,58	6,13
18	Хмельницька	4828,9	4699,2	5361,8	0,46	-2,69	14,10
19	Чернівецька	4871,9	4775,2	4505,3	0,46	-1,98	-5,65
20	Тернопільська	4762,6	4784,0	4431,7	0,45	0,45	-7,36
21	Сумська	4208,1	4081,9	4065,4	0,40	-3,00	-0,40
22	Чернігівська	3838,1	3815,5	3607,2	0,37	-0,59	-5,46
23	Волинська	2885,8	2849,8	2377,4	0,27	-1,25	-16,58
24	Житомирська	2610,3	2766,8	2247,2	0,25	6,00	-18,78
25	Черкаська	985,8	1104,8	1742,8	0,09	12,07	57,75
	Всього	1049420,0	1211690,6	1217444,2	100,0	15,46	0,47

\*Опрацьовано автором на підставі [12]

Таблиця 5

Область	Громадські організації у сфері розвитку туризму та курортів, що діють в області, од.	З них, громадські організації, що мають власний web-сайт		Мережа туристичних інформаційних центрів та пунктів в області, од.	З них туристичні інформаційні центри та пункти, що мають власний web-сайт, %		Загальна кількість громадських організацій та мереж туристичної інформації, од.	З них ті, що мають власний web-сайт		Інформація про найбільш відвідувані туристичні центри області
		од.	%		од.	%		од.	%	
АР Крим	20	3	15,00	17	6	35,29	37	9	24,32	-
Вінницька	6	4	66,67	1	0	0,00	7	4	57,14	+
Волинська	28	1	3,57	1	0	0,00	29	1	3,45	+
Дніпропетровська							0	0	0,00	
Донецька	1	0	0,00	2	1	50,00	3	1	33,33	-
Житомирська	2	0	0,00	2	0	0,00	4	0	0,00	-
Закарпатська	30	10	33,33	20	14	70,00	50	24	48,00	+
Запорізька				6	2	33,33	6	2	33,33	-
Івано-Франківська				13	11	84,62	13	11	84,62	+
Київська	4	0	0,00	1	0	0,00	5	0	0,00	-
Кіровоградська	3	0	0,00	3	1	33,33	6	1	16,67	-
Луганська	5	4	80,00	4	2	50,00	9	6	66,67	-
Львівська	16	0	0,00	8	4	50,00	24	4	16,67	-
Миколаївська	5	0	0,00	3	1	33,33	8	1	12,50	-
Одеська	2	1	50,00	7	5	71,43	9	6	66,67	-
Полтавська	8	0	0,00	7	0	0,00	15	0	0,00	-
Рівненська	1	0	0,00	2	0	0,00	3	0	0,00	-
Сумська	1	1	100,00	10	0	0,00	11	1	9,09	-
Тернопільська	3	1	33,33	3	3	100,00	6	4	66,67	-
Харківська				5	5	100,00	5	5	100,00	-
Херсонська	6	3	50,00	4	4	100,00	10	7	70,00	-
Хмельницька	9	0	0,00	2	1	50,00	11	1	9,09	-
Черкаська	5	0	0,00	1	0	0,00	6	0	0,00	-
Чернівецька	6	5	83,33	3	2	66,67	9	7	77,78	-
Чернігівська	1	1	100,00	8	4	50,00	9	5	55,56	-
Всього по Україні	162	34	20,99	133	66	49,62	295	100	33,90	4

\* Опрацьовано автором на підставі [12]

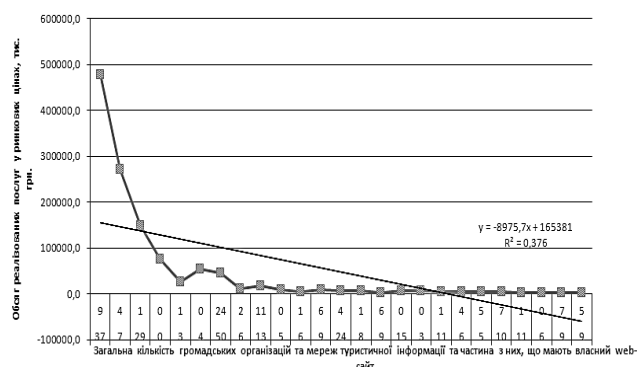
Волинська (-16,58%), Житомирська (-18,78%). Загалом по Україні, попри всі коливання по регіонах, за проаналізовані роки спостерігається збільшення обсягів надання туристичних послуг – 15,46% у 2011 році по відношенню до 2010 року та 0,47% у 2012 році по відношенню до 2011 року. Наведені негативні тенденції свідчать про необхідність більш ретельно вивчати ризики, що впливають на фактор успіху «Маркетинг» на ринку туристичних послуг.

Розглядаючи наступний фактор успіху на туристичному ринку, а саме «Інформацію», можна висунути гіпотезу про залежність обсягу реалізації туристичних послуг від кількості та якості інформації про туристичний ринок.

Таблиця 5 дає змогу проаналізувати наявність інформації про громадські організації у сфері туризму та курортів, мережу туристичних інформаційних центрів, що діють на території України за регіонами.

За даними таблиці 5 та таблиці 4 побудовано лінійну залежність між обсягом реалізованих послуг за регіонами та кількістю наявності мереж громадських організацій у сфері туризму та курортів, мережу туристичних інформаційних центрів, що діють на території України за регіонами.

З наведеного рисунку добре видно, що існує залежність між обсягом реалізованих послуг і загаль-



**Рис. 2. Лінійна залежність між обсягом реалізованих послуг і загальною кількістю громадських організацій та мереж інформаційних центрів, включаючи частину з них, що мають власні web-сайти**

\*Складено автором

ною кількістю громадських організацій та мереж інформаційних центрів, включаючи частину з них, що мають власні web-сайти. Чим більша кількість громадських організацій та мереж інформаційних центрів, тим вищі обсяги реалізованих послуг.

Таблиця 6

**Динаміка змін обсягу абітурієнтів, що навчаються на спеціальностях, пов'язаних з наданням туристичних послуг**

	2012		2013		2014		Динаміка змін обсягу поданих заяв		Динаміка змін кількості зарахованих осіб	
	Подано заяв	Зараховано	Подано заяв	Зараховано	Подано заяв	Зараховано	2013 до 2012	2014 до 2013	2013 до 2012	2014 до 2013
ОКР Молодший спеціаліст	6498	3367	6685	3425	6987	3521	1,03	1,05	1,02	1,03
ОКР Бакалавр	33489	6548	35267	6725	36446	6901	1,05	1,03	1,03	1,03
ОКР Спеціаліст	2659	1673	2748	1756	2912	1862	1,03	1,06	1,05	1,06
ОКР Магістр	1006	723	1155	754	1186	813	1,15	1,03	1,04	1,08
Разом	43652	12311	45855	12660	47531	13097	1,05	1,04	1,03	1,03
Всього по Україні	2058987	634870	2195456	671842	2076967	543282	1,07	0,95	1,06	0,81

\* Опрацьовано автором на підставі [11]

Таблиця 7

**Динаміка змін обсягів потреби роботодавців у робітниках сфери туризму**

	Січень-березень		Січень-червень		Січень-вересень		Січень-грудень		
	тис. чоловік	у % до відповідного періоду попереднього року	тис. чоловік	у % до відповідного періоду попереднього року	тис. чоловік	у % до відповідного періоду попереднього року	тис. чоловік	у % до відповідного періоду попереднього року	
2012 рік	Потреба у робітниках, всього	78,1	84,6	78,3	86,5	76,6	87,7	48,6	81,9
	Потреба у робітниках сфери туризму	1,6	114,2	1,6	101,2	1,7	104	0,8	69,3
2013 рік	Потреба в робітниках, всього	67,8	100	78,7	100	88,7	100	47,5	100
	Потреба у робітниках сфери туризму	1,8	2,6	2,8	3,5	2,2	2,5	1,3	2,7
2014 рік	Потреба у робітниках, всього	62,5	100	48,7	69,9				
	Потреба у робітниках сфери туризму	1,3	93	1,3	69,9				

\* Опрацьовано автором на підставі [12]

Тобто «Інформація» як фактор успіху впливає на розвиток туристичних підприємств та потребує детального вивчення ризиків, що на неї впливають.

Розглядаючи фактор успіху туристичного підприємства «Перспективи знань та навчання», можна сказати, що попит на спеціальності, пов'язані з наданням туристичних послуг, постійно збільшується.

На таблиці 6 представлено динаміку змін обсягу абітурієнтів, що навчаються на спеціальностях, пов'язаних з наданням туристичних послуг.

З таблиці 6 видно, що у 2014 році, незважаючи на загальну тенденцію зменшення кількості зарахованих осіб по Україні на 19%, кількість бажаючих отримати освіту, пов'язану з наданням туристичних послуг, зростає на 3% порівняно із 2013 роком.

Насамперед це обумовлено постійною потребою в робітниках спеціальностей, пов'язаних з наданням туристичних послуг (таблиця 7), а також зростанням середньої заробітної плати у розрахунку на одного штатного робітника у туристичній сфері (таблиця 8).

На таблиці 8 можна побачити динаміку змін середньої заробітної плати серед штатних робітників сфери туризму

З таблиці 8 видно, що середня заробітна плата у розрахунку на одного штатного робітника у туристичній сфері має позитивну тенденцію до зростання, що обумовлює безперервний розвиток потенціалу працівників та високу вмотивованість персоналу до праці.

Розглядаючи фактор успіху туристичного бізнесу «Інфраструктура», можна зазначити, що важливим фактором економічного зростання й відновлення, що забезпечує модернізацію, створення та впровадження новітніх технологій, сучасних систем організації й управління бізнесом, якісного відновлення виробничої, транспортної та ринкової інфраструктури, є масштабні інвестиції, без яких неможливе ефективне реформування економіки сфери туризму.

На таблиці 9 показано динаміку капітальних інвестицій в Україні загалом та у сфері туризму за 2010-2013 роки.

За даними таблиці 9 можна зробити висновки, що капітальні інвестиції у сферу туризму мають позитивний характер, оскільки за останні 2010-2012 роки збільшувалися не тільки обсяги капітальних інвестицій, але й частка капітальних інвестицій у сферу туризму в загальному обсязі капітального інвестування. У 2013 році, незважаючи на зниження обсягів інвестування у сфері туризму на 13,29%, частка показника збільшилася на 1,85%. Тобто можна казати про позитивний характер капітального інвестування у сферу туризму.

На таблиці 10 показано динаміку санаторно-курортних та оздоровчих закладів України з 2010 по 2013 роки.

За даними таблиці 10 можна простежити загальну тенденцію збільшення санаторно-курортних та оздоровчих закладів, кількість яких збільшилася з 2010 по 2013 у 1,053 рази.

Таблиця 8

Динаміка середньої заробітної плати у розрахунку на одного штатного робітника сфери туризму

	2010	у % до попереднього року	2011	у % до попереднього року	2012	у % до попереднього року	2013	у % до попереднього року
<b>Всього по Україні</b>	<b>2239</b>	<b>113,20</b>	<b>2633</b>	<b>117,60</b>	<b>3026</b>	<b>114,93</b>	<b>3265</b>	<b>107,90</b>
У сфері туризму	1455	118,90	1777	122,13	2055	115,64	2249	109,44

\* Опрацьовано автором на підставі [12]

Таблиця 9

Динаміка капітальних інвестицій в Україні загалом та у сфері туризму за 2010-2013 роки

	2010	2011	2012	2013
<b>Всього капітальних інвестицій по Україні</b>	<b>189061</b>	<b>259932</b>	<b>293692</b>	<b>267728</b>
Інвестиції в інфраструктуру сфери туризму, млн грн	3341,8	4449,8	5712,6	4953,6
Частка показника, %	1,77	1,71	1,94	1,85
Темпи приросту показника, %	100	133,16	128,38	86,71

\* Опрацьовано автором на підставі [12]

Таблиця 10

Динаміка санаторно-курортних та оздоровчих закладів, 2010-2013 рр.

	2010	2011	2012	2013
<b>Санаторії та пансіонати з лікуванням</b>	<b>510</b>	<b>508</b>	<b>484</b>	<b>477</b>
Темпи приросту, %	100	99,61	95,28	98,55
<b>Санаторії-профілакторії</b>	<b>234</b>	<b>224</b>	<b>185</b>	<b>165</b>
Темпи приросту, %	100	95,73	82,59	89,19
<b>Будинки і пансіонати відпочинку</b>	<b>290</b>	<b>280</b>	<b>286</b>	<b>271</b>
Темпи приросту, %	100	96,55	102,14	94,76
<b>Бази та інші заклади відпочинку</b>	<b>1920</b>	<b>1947</b>	<b>1925</b>	<b>1916</b>
Темпи приросту, %	100	101,41	98,87	99,53
<b>Дитячі оздоровчі табори</b>	<b>17342</b>	<b>17703</b>	<b>17744</b>	<b>18549</b>
Темпи приросту, %	100	102,08	100,23	104,54
<b>РАЗОМ</b>	<b>20296</b>	<b>20662</b>	<b>20624</b>	<b>21378</b>
Темпи приросту, %	100	101,8	99,82	103,66
Темпи росту, %	100	101,8	101,61	105,3

\* Опрацьовано автором на підставі [12]

Таблиця 11

## Динаміка пасажирських перевезень за 2010–6 місяців 2014 років

	Перевезено пасажирів, млн					Темпи приросту, %			
	2010	2011	2012	2013	за 6 місяців 2014	2011	2012	2013	за 6 місяців 2014
Усіма видами транспорту	6837,70	6972,90	6812,30	6620,00	3436,00	1,02	0,98	0,97	1,04
Залізничним	426,60	430,10	429,60	425,40	233,10	1,01	1,00	0,99	1,10
Автомобільним	3719,40	3604,60	3448,70	3340,80	1743,90	0,97	0,96	0,97	1,04
Водним	7,60	8,00	6,60	7,30	0,30	1,05	0,83	1,11	0,08
Авіаційним	6,10	7,50	8,10	8,10	3,80	1,23	1,08	1,00	0,94

\* Опрацьовано автором на підставі [12]

З таблиці 11 видно, що кількість туристів, що користуються залізничним транспортом упродовж 2010-2013 років, була майже не змінною, а у 2014 році зросла на 10% у порівнянні із 2013 роком. Переміщення водним транспортом знизилася на 92% у 2014, що дає підстави для занепокоєння. Переміщення авіаційним транспортом у 2014 році знизилася на 6%. Але, незважаючи на зниження обсягів перевезення водним та авіаційним транспортом, загальна тенденція по Україні має позитивну динаміку.

Оскільки фактори успіху впливають з наших уявлень про характеристику і вплив окремих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, тобто на них впливають внутрішні та зовнішні ризики, доцільно проаналізувати ризики, що визначають ці фактори.

**Висновки.** Врахування зазначених факторів успіху та ризиків, що на них впливають у дослідженні економічних передумов функціонування господарської системи на туристичному ринку, становитиме надійне підґрунтя для забезпечення збалансованого економічного зростання туристичних підприємств.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бабарицька В. К. Туристична діяльність кінця ХХ-початку ХХІ ст. і концепція сталого розвитку // Україна: географічні проблеми сталого розвитку : зб. наук. праць. – К. : Обрії, 2004. – Т. 3. – С. 103-104.
2. Блага М. М. Эколого-рекреационная эффективность природопользования: основные факторы // Україна: географічні проблеми сталого розвитку : зб. наук. праць. – К. : Обрії, 2004. – Т. 3. – С. 185-187.
3. Гальчинський А. С., Геєць В. М. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки). Шляхи Європейської інтеграції. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 406 с.
4. Иванух Р., Жученко В. Стратегические проблемы развития рекреационно-туристического комплекса Украины // Економіка України. – 1998. – № 1. – С. 65-70.
5. Олійник Я. Б., Шищенко П. Г., Любіцева О. О. та ін. Стратегія сталого розвитку туризму в Україні: географічний підхід // Географія в інформаційному суспільстві : зб. наук. праць. – К. : Обрії, 2008. – Т. 1. – С. 191-199.
6. Ревин С. Ф., Шадрин Н. В. Переход к устойчивому развитию туризма: проблемы и специалисты для их решения // Культура народов Причерноморья. – 2000. – № 12. – С. 66-67.
7. Смаль В. В., Смаль І. В. Туризм і сталий розвиток // Вісник ЛНУ, Серія Географічна. – 2005. – Вип. 32. – С. 163-173.
8. Стеченко Д. М. Передумови і напрямки формування туристичного ринку України // Туризм: теорія і практика. – 2005. – № 1. – С. 5-11.
9. Ткаченко Т. І. Сталый розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу. – К. : КНТЕУ, 2009. – 463 с.
10. Черчик Л. М. Інституційні зміни в умовах становлення ринку рекреаційних ресурсів // Економіка України. – 2006. – № 4. – С. 59-65.
11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vstup.info/>.
12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.



УДК 659.4

**Мельникович О.М.***доктор економічних наук, доцент, професор  
Київського національного торговельно-економічного університету***Яцюк Д.В.***кандидат економічних наук, доцент  
Київського національного торговельно-економічного університету*

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ РЕКЛАМНИХ ТА ПР-ТЕНДЕРІВ

Стаття присвячена розгляду методичних основ проведення підприємствами різних галузей комерційних рекламних та ПР-тендерів. Визначено принципи та основні етапи проведення цих тендерів. Виявлено змістовне наповнення етапів управління тендерною процедурою.

**Ключові слова:** рекламний та ПР-тендер, етапи проведення тендеру, учасник тендеру, бриф, тендерний комітет, тендерна пропозиція.

### **Мельникович Е.Н., Яцюк Д.В. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОВЕДЕНИЯ РЕКЛАМНЫХ И ПР-ТЕНДЕРОВ**

Статья посвящена рассмотрению методических основ проведения предприятиями разных отраслей коммерческих рекламных и ПР-тендеров. Определены принципы и основные этапы проведения этих тендеров. Вывявлено содержание этапов управления тендерной процедурой.

**Ключевые слова:** рекламный и ПР-тендер, этапы проведения тендера, участник тендера, бриф, тендерный комитет, тендерное предложение.

### **Melnykovych O.M., Yatsuk D.V. METHODOICAL BASIS OF REALIZATION OF ADVERTISING AND PR-TENDERS**

In this article are described the methodical basis of realization of advertising and PR-tenders by enterprises of different industries. Also in this article are defined principles and fundamental stages of realization of the tenders. The contents of tenders' management are compiled.

**Keywords:** advertising and PR-tender, stages of realization of the tender, tenderer, brief, tender committee, tender offer.

**Постановка проблеми.** Попри надзвичайну важливість рекламної та ПР-діяльності підприємств в досягненні ними ринкових цілей, сфера закупівель рекламних та ПР-послуг не є достатньо дослідженою з наукової точки зору. Маловивченими є рекламні та ПР-тендери як механізм пошуку та відбору найкращих пропозицій агенцій – учасників тендеру.

У випадку, якщо тендер організовує державне підприємство, процедура тендера відбувається згідно з Законом України «Про здійснення державних закупівель» (редакція, дійсна станом на 11.07.2014 р.) [1], а агенції можуть знайти оголошення про такі тендери на веб-порталі Уповноваженого органу «Державні закупівлі» (<https://tender.me.gov.ua>) та у бюлетені «Вісник державних закупівель». Але відсоток державних тендерів є досить незначним у загальній кількості рекламних та ПР-тендерів, що проводяться в Україні.

Протягом 2011-2013 рр. основними державними замовниками таких торгів були Міністерство освіти та науки України, Фонд соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, Фонд соцстрахування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, Державна податкова служба, Державний ощадний банк України, Національне агентство з питань Євро-2012 та ін. Для прикладу, Міністерство освіти та науки організувало тендери на проведення рекламної кампанії з пропаганди системи освіти України в ЗМІ, які орієнтовані на аудиторію в Казахстані, Білорусі, Африці [2].

У більшості випадків рекламні та ПР-тендери є комерційними, отож їх організування не регулює Закон України «Про здійснення державних закупівель». Разом з тим майже всі наукові публікації стосуються розгляду проведення державних тендерів, а комерційні рекламні та ПР-тендери на-уковці оминули своєю увагою.

Отож, все зазначене визначає важливість і необхідність проведення наукових досліджень щодо здійснення комерційних рекламних та ПР-тендерів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Найбільш вагомий внесок у дослідження тендерної тематики належить В. Смирчинському [3], основна увага в публікаціях якого зосереджена на державних закупівлях з точки зору логістики. Слід відзначити монографію Н. Ткаченко [4], яка містить розлогі аналіз генези й еволюції розвитку та законодавчого забезпечення системи державних торгів в Україні. О.О. Мицик досліджує в праці [5] законодавче підґрунтя здійснення державних закупівель, проводить економетричні дослідження з метою виявлення висхідних і низхідних хвиль, циклів та інших тенденцій здійснення державних закупівель.

Водночас серед наукових видань відсутні роботи, які присвячуються теоретичним засадам здійснення комерційних тендерів підприємствами різних галузей з метою пошуку агентства – виконавця різноманітних рекламних та ПР-завдань. Разом з тим економічні реалії змусили громадськість самостійно осмислювати тендерні процедури, повноваження учасників тендеру. В періодичних виданнях бізнес-спрямування є ряд публікацій за цією тематикою, які носять публіцистичний характер. Зокрема, автор Л. Ксенз [6] простежує тендерні війни, які час від часу виникають на рекламному ринку України.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати такі завдання наукового дослідження: формування принципів проведення рекламного та ПР-тендеру, виділення етапів його проведення та їх змістовного наповнення задля забезпечення результативності, недискримінаційності тендерної процедури і задоволення потреб усіх учасників тендеру.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Тендер як конкурс серед рекламних та ПР-агенцій проводиться з метою вибору виконавця рекламних послуг компанією – організатором тендеру. Метою проведення конкурсу є пошук та вибір найкращої за різними критеріями пропозиції рекламних агенцій у сфері рекламної стратегії, креативу, дизайну, виго-

товлення рекламних матеріалів, розміщення реклами в ЗМІ тощо.

За результатами опитувань представників агенцій в Україні, встановлено, що 67% агенцій знаходять більшість своїх клієнтів саме завдяки участі у тендерах, які організують підприємства-рекламодавці [7]. Агентства змагаються між собою за рекламні бюджети клієнтів, і це вимагає від них швидкої мобілізації персоналу та фінансових ресурсів, креативності та рекламного чуття. Беручи участь у тендері, рекламні агенції можуть отримати нового клієнта, продемонструвати свій професійний рівень та використати факт перемоги в тендері для власного просування на ринку, а для молодих агенцій – це ще й можливість набуття компетенцій щодо підготовки тендерних пропозицій і отримання досвіду спілкування з потенційними клієнтами.

На нашу думку, основними принципами проведення рекламного чи PR-тендеру є його відкритість та прозорість на всіх стадіях тендеру, створення однакових умов участі в тендері для усіх учасників, колегіальність прийняття рішень, добросовісна конкуренція серед учасників, об'єктивне та неупереджене оцінювання тендерних пропозицій, максимальна ефективність, уникнення корупційних дій і зловживань. Під прозорим тендером ми розуміємо таку форму конкурсу, в якій всі учасники знають один про одного, мають вільний доступ до відповідальної особи організатора тендеру, отримують однакову інформацію від компанії, мають однаковий час для підготовки пропозиції та рівні можливості з представлення своїх презентацій. Тендер повинен максимально враховувати інтереси обох сторін: компанії – організатора тендеру та рекламного чи PR-агентства.

Емпіричний досвід показує, що комерційний рекламний тендер варто проводити у декілька етапів:

- 1) добір потенційних учасників тендеру;
- 2) оголошення тендеру його організатором;
- 3) передача брифу та умов проведення тендера учасникам;
- 4) підготовка тендерних пропозицій агенствами – учасниками тендеру;
- 5) презентація пропозицій агенств-учасників тендерному комітету;
- 6) розгляд та оцінювання тендерним комітетом пропозицій учасників тендеру;
- 7) оголошення результатів тендеру.

**1 етап** – добір учасників тендеру. Серед безлічі рекламних та PR-агенцій організаторам тендеру доцільно відібрати лише 3, максимум 5 підприємств, яким буде надіслано запрошення взяти участь в тендері. Певно, що легше всього розіслати запрошення «усім кому не лінь», ніж складати вивірений список. У результаті в учасників тендеру складеться враження, що компанія-організатор не володіє інформацією про рекламний та PR-ринку, зокрема про спеціалізацію агенцій, їх досвід роботи, а деякі учасники навіть відмовляться від участі у такому тендері. Наприклад, недоречно направляти запрошення в креативне агенство взяти участь в тендері на розміщення реклами в ЗМІ, або медіаагентству – в тендері на виготовлення рекламного ролику.

Отож, добираючи агенції для участі в рекламному чи PR-тендері, слід врахувати такі критерії:

- спеціалізація агенства-потенційного учасника тендеру. Спеціалізовані агенції володіють необхідним досвідом і рівнем кваліфікації для вирішення поставлених завдань. Для їх пошуку варто скористатися інтернет-каталогами (для прикладу, [www.advertising.ua](http://www.advertising.ua)), які містять загальну інформацію про агенції;

- досвід співпраці агенції з клієнтами профілю діяльності компанії – організатора тендеру. Це варто виявити шляхом проведення телефонних перемовин з потенційними учасниками тендеру. Наприклад, якщо агенція раніше не працювала з замовниками з фармацевтичного ринку, то не варто її запрошувати до участі в тендері, оскільки повна відсутність такого досвіду може спричинити появу неефективних пропозицій щодо фармацевтичного препарату організатора тендеру;

- співпраця агенції з прямими конкурентами компанії-організатора тендеру. Цей критерій є обмежувальним, який також виявляється під час перемовин та свідчить про те, що не варто таке агенство запрошувати до участі в тендері. Це етичне правило є загальним для рекламного та PR-ринку: не можуть одночасно (але, можливо, – послідовно) обслуговуватися прямі конкуренти в одному агенстві;

- положення потенційного учасника тендеру в рейтингах, які визнають громадські професійні об'єднання на ринку реклами та зв'язків з громадськістю. Очевидно, що якщо агенція входить в десятку чи двадцятку кращих в Україні медіа-, PR-, івент-, BTL- чи інших агенцій, то варто її запрошувати до участі в тендері, оскільки положення в рейтингу свідчить про її репутацію та авторитет серед рекламної спільноти;

- рівень рекламних та PR-бюджетів, з якими працює агенція. Велике агенство, що реалізує проекти з великими рекламними чи PR-бюджетами, буде приділяти адекватну увагу клієнту з відносно малим бюджетом. І навпаки, невелике агенство не зможе реалізувати кампанію з національним бюджетом;

- відгуки клієнтів. Цей критерій слід застосовувати на остаточному етапі добору потенційних учасників тендеру. Бажано отримати у агенції номери телефонів їх клієнтів та, зателефонувавши їм, переконатися у компетентності та безпроблемності їх співпраці з агенціями-претендентами на участь в тендері.

Інколи попередній відбір рекламних чи PR-агентств може проводитися у межах 3-5 міжнародних рекламних або комунікаційних холдингів, кожен з яких може мати декілька агенцій відповідної спеціалізації, які є гідними участі у конкурсі. Наприклад, проводячи тендер на медіапланування та розміщення реклами в ЗМІ, рекламодавець може запросити до участі в тендері два медіаагентства – Carat і Viseum, які входять в один і той же український медіахолдинг – AEGIS Media/GMG.

Склавши список потенційних учасників тендеру, слід отримати від них згоду чи відмову брати участь у конкурсі. Склад та чисельність учасників може вплинути і на рівень тендерних пропозицій, і на сам факт участі агенцій. Деякі агенції розцінюють їх включення в список серед провідних і відомих агенцій як факт визнання їх професійності, навіть у випадку програшу на тендері. А інші – навпаки, принципово не беруть участі у тендері зі своїми прямими конкурентами або з агенціями з поганою репутацією. Звуження кола учасників конкурсу може відбуватися також за рахунок того, що у агенства існує підозра у нечесності проведення тендера, коли перемажець заздалегідь відомий.

**2 етап** – оголошення тендеру його організатором. Організатор тендеру може проводити відкритий конкурс серед усіх бажаних або закритий – серед попередньо відібраних за визначеними критеріями агенцій.

У випадку проведення відкритого тендеру компанія-організатор може опублікувати відповідне оголошення на професійних інтернет-порталах (для

прикладу, [www.tendery.ua](http://www.tendery.ua), [www.rup.com.ua](http://www.rup.com.ua), [gurt.org.ua](http://gurt.org.ua) та ін.) та в професійних періодичних виданнях в Україні, таких як «Маркетинг и реклама», «Marketing & Media Review» та ін. Саме ці видання є популярними серед рекламних та ПР-агенцій, які зацікавлені в участі у конкурсі.

Офіційне запрошення до участі у закритому тендері надсилається у письмовій формі на офіційному бланку (частіше – електронною поштою) 3-5 агентствам, попередня згода яких уже отримана. У листі надається коротка довідкова інформація про організатора тендеру та/або робиться посилання на сайт, на якому є загальна інформація про компанію. Крім того, усіх учасників тендеру слід оповістити про те, хто, крім них, бере участь у тендері.

**3 етап** – передача брифу та умов проведення тендера його учасникам. Організатор тендеру надсилає у письмовій формі (частіше – електронною поштою) агенціям – учасникам тендеру:

- строки проведення усіх етапів тендеру. Тривалість проведення тендеру визначає предмет тендеру або складність поставлених завдань: від 2 тижнів на підготовку заходів подійного маркетингу до 3-6 тижнів – для розробки рекламної стратегії та рекламних матеріалів. Бажаний мінімальний строк має становити не менше 2-х тижнів. Особливо зазначається дата ухвалення рішення про вибір переможця тендера.

Як правило, організатор тендеру хотів би, щоб пропозиція була креативною, оціадною та підготовленою у короткий термін. На думку спеціалістів-практиків у сфері реклами, мінімальний термін проведення тендера та прийняття остаточного рішення про вибір агентства-переможця має становити не менше 6-8 тижнів. Європейський альянс зі стандартів в рекламі визначив оптимальний термін проведення тендера – 4 тижні. В українській практиці тендери проводяться значно швидше, оскільки у клієнта часто обмаль часу і він обмежує тривалість тендера;

- бриф або технічне завдання з поставленим маркетинговим комунікаційним, рекламним, ПР чи іншим завданням. Відмінність тендерного брифу полягає у тому, що він додатково містить розділ, присвячений строкам проведення усіх етапів тендеру;

- форма і мова тендерної пропозиції та її презентації. Якщо компанія – організатор тендеру є українським підприємством німецької компанії, то за вимогою організатора пропозиція та презентація можуть відбуватися німецькою мовою;

- критерії оцінювання тендерних пропозицій;

- контактні дані: адреса офісу компанії – організатора тендера; прізвище, ім'я та по батькові, посада, телефон та електронна адреса осіб, що можуть надати додаткову інформацію та займаються організацією тендеру.

Агентствам – учасникам тендеру для уникнення у подальшому непорозуміння у стосунках із замовником слід отримати також інформацію про умови оплати надання рекламних чи ПР-послуг. Наприклад, якщо замовник передбачає оплату послуг після їх надання, що є неприйнятним для агентства, то краще про це дізнатися заздалегідь, а не після розробки тендерних пропозицій.

Організатор тендеру часто звертається з вимогою про те, щоб агентства-учасники зобов'язалися забезпечити секретність інформації, яка надається їм у брифі. Зазвичай підписується договір про конфіденційність, який передбачає фінансову відповідальність обох сторін. Така вимога є досить обґрунтованою, оскільки організатор розкриває детальну маркетингову інформацію про об'єкт рекламування,

що може викликати підозру у нього стосовно можливих нечесних намірів її використання. Отже, агентство обіцяє не розголошувати та не використовувати у подальшому отриману інформацію про ринок, торгову марку та маркетингові плани.

Разом з тим організатор тендеру гарантує, що не буде використовувати або розголошувати іншим учасникам ринку розроблені агентством стратегії, ідеї та матеріали. Однак на українському ринку трапляються випадки, коли навіть підписавши договір про конфіденційність, рекламодавці використовували запропоновані агентствами концепції, децю їх змінивши. У такому разі рекламодавець не є юридично відповідальним, оскільки концепція є децю іншою, частково зміненою. Нерідко з ініціативою підписати договір виступає агенція.

Компанія – організатор тендера, яка хоче залучити до участі у конкурсі провідні агентства, як правило, підписує такий договір з агентствами та платить їм так звані «запрошувальні» гроші, тобто оплачує їх зусилля з підготовки тендерних пропозицій. Зазвичай нечесність під час проведення тендера виявляють не великі міжнародні компанії, які звикли платити за ідеї, а деякі українські компанії середнього розміру. Для уникнення безкоштовного збору творчих ідей все частіше проводяться платні креативні тендери. Щоправда, суми в Україні поки що є досить невеликими – 1-3 тис. дол. США.

**4 етап** – підготовка тендерних пропозицій агентствами – учасниками тендеру. На цьому етапі учасникам тендеру надається можливість за запитом отримати відповіді на всі додаткові питання, відповіді на які вони не отримали з офіційного запрошення, брифу та умов проведення тендеру. Такий де-брифінг проводиться за умови завчасно наданого організатору конкурсу списку питань (бажано за 2 дні), щоб він мав час підготуватися. Відповіді на питання надаються у усній чи письмовій (електронною поштою) формі.

Процес підготовки тендерної пропозиції починається з аналізу брифу та уточнюючих доповнень організатора конкурсу. Агенція відстежує аналогічні рекламні, ПР чи інші дії конкурентів організатора тендеру за декілька останніх років. З цієї метою застосовуються спеціальні бази даних, які купуються у дослідних компаній та які уже містять систематизовані і згруповані результати моніторингу. Наприклад, українська дослідна компанія UMM (Український Медіа Монітор) збирає дані щодо розміщення зовнішньої реклами торгових марок-конкурентів.

**5 етап** – презентація тендерному комітету пропозицій агентств-учасників. Електронні пропозиції презентуються тендерному комітету, у складі якого можуть бути: директор з маркетингу компанії – організатора тендеру, який є головою тендерного комітету; бренд-менеджер, який є заступником голови комітету; керівник структурного підрозділу, пов'язаного з предметом тендеру, зокрема відділу з маркетингу, ПР або реклами; спеціалісти цього ж відділу.

Особи, що обіймають деякі з перерахованих посад, можуть бути не включеними у склад тендерного комітету, але у будь-якому випадку формується комітет з тих, хто приймає остаточне рішення та має відповідну компетенцію, щоб оцінити професійний рівень тендерних пропозицій. У складі тендерного комітету має бути непарна чисельність осіб, оскільки так легше дійти консенсусу під час визначення переможця тендеру.

Доцільно тендерні пропозиції усіх учасників заслуговувати за 1-2 дні, оскільки це забезпечить об'єктивність та неупередженість їх оцінювання.



Для учасника тендеру бажано, щоб презентацію проводила авторитетна людина з агенції, яка особисто брала участь у розробці тендерної пропозиції. Нею може бути і власник-директор невеличкої агенції, і директор з розвитку бізнесу (директор з нового бізнесу) та екаунт-менеджер на великому підприємстві. Презентація може тривати від 1 год. і більше, що залежить від обсягів проекту. Організатор тендеру має надати достатньо часу учасникам для доповіді і обговорення виникаючих питань.

**6 етап** – розгляд та оцінювання тендерним комітетом пропозицій учасників тендеру. Для встановлення прозорого та об'єктивного порядку оцінювання тендерних пропозицій учасникам тендеру доцільно знати критерії їх оцінювання, оскільки у такому разі будуть зрозумілі пріоритети організатора тендера та критерії вибору агентства-переможця.

Важливо, що деякі критерії визначення переможця тендеру можуть бути проголошені агенціям заздалегідь, такі як: чіткість та обґрунтованість планування, умови розміщення реклами (ПР-повідомлень), якість обслуговування; рівень комісійних агенції; вартість послуг та ін., а деякі критерії є додатковими, які не озвучуються учасникам в силу їх неважливості чи конфіденційності, серед яких можуть бути: якість зробленої презентації тендерної пропозиції, ентузіазм агентства, психологічна комфортність з персоналом агенції, його уважність до клієнта, потенціал агентства тощо. Не варто встановлювати великої кількості таких критеріїв (наприклад, 20 чи 30), тому що середні оцінки більшості учасників будуть схожими. Зменшення кількості критеріїв до 5 найважливіших дасть можливість більш об'єктивно та диференційовано оцінити пропозиції агентств.

Прослухавши тендерні пропозиції, кожен член тендерного комітету індивідуально оцінює їх за обраними критеріями. Потім колегіально приймається єдине рішення щодо найкращої пропозиції.

**7 етап** – оголошення результатів тендеру. Цей етап передбачає оголошення агентства-переможця, про що слід офіційно повідомити не лише його, а й усіх учасників тендеру. Переможця слід привітати з початком взаємовигідного співробітництва. Слід кожному, хто програв у тендері, за вимоги повернути його пропозиції, оскільки вони є його власністю, пояснити, з яких причин його компанія не була обрана і за якими критеріями обрано переможця конкурсу. Офіційні листи (частіше – електронною поштою) з такою інформацією та словами вдячності за участь є ввічливим завершенням тендеру.

Якщо умовами проведення тендеру було передбачено подання прес-релізу в спеціалізовані ЗМІ, то на цьому етапі це слід зробити. В прес-релізі слід зазначити лише агенцію-переможця, а повідомляти про тих учасників, що програли, не є цілком коректним.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи сказане, слід зауважити, що комерційні рекламні та ПР-тендери здійснюються дещо за іншим порядком, ніж інші тендери, де враховуються особливості ведення рекламного та ПР-бізнесу. Визначено, що основними принципами проведення рекламного чи ПР-тендеру є його відкритість та прозорість на всіх стадіях тендеру, створення однакових умов участі у тендері для усіх учасників, колегіальність прийняття рішень, добросовісна конкуренція серед учасників, об'єктивне та неупереджене оцінювання тендерних пропозицій, максимальна ефективність, уникнення корупційних дій і зловживань.

В Україні вже намітилася позитивна тенденція до змін у їх проведенні. Підхід до рекламних та ПР-конкурсів стає все більш цивілізованим та прозорим. За словами представників агентств в Україні, вже є тендери, що проводяться за всіма етичними правилами та принципами.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Закон України «Про здійснення державних закупівель» № 1197-18 від 11.07.2014 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1197-18> – Назва з екрану.
2. Офіційний загальнодержавний веб-портал «Державні закупівлі» Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс] : [офіц. сайт] / Мін-во економ. розвитку і торгівлі України. – Режим доступу : <https://tender.me.gov.ua> – Назва з екрану.
3. Смирчинський В. Логістичний менеджмент державних закупівель / В. Смирчинський. – Тернопіль : КартВБланш, 2004. – 390 с.
4. Ткаченко Н.Б. Управління державними закупівлями : монографія / Н. Б. Ткаченко. – К. : Книга, 2007. – 296 с.
5. Мицик О.О. Дослідження тенденцій розвитку сфери державних закупівель [Електронний ресурс] / О. Мицик // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2010. – № 7. – Режим доступу : [http://economy.kpi.ua/files/files/8\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://economy.kpi.ua/files/files/8_kpi_2010_7.pdf) – Назва з екрану.
6. Ксенз Л. Тендерные войны. Рекламный рынок стоит на пороге пересмотра основных правил проведения конкурсов [Электронный ресурс] / Л. Ксенз // Деловая столица. – 2004. – № 52. – Режим доступа : <http://www.dsnews.ua/advertising/art18281.html>. – Загл. с экрана.
7. Мельникович О. М. Рекламний бізнес: менеджмент маркетингу : монографія / О. М. Мельникович. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 358 с.



УДК 339.1383«13»:339.564:621

Немикіна Г.Ю.

аспірант кафедри менеджменту

Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського

## SWOT-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена проблемам аналізу та оцінювання стратегічних позицій машинобудівного підприємства. Визначено, що розуміння специфіки сучасних ринкових умов в Україні передбачає своєчасну та правильну оцінку вітчизняними підприємствами власних ресурсів і потреб. Загострення конкурентної боротьби та зростання важко передбачуваного факторного впливу призводить до підвищення ступеня невизначеності ринку. За цих умов стратегічний аналіз набуває особливої актуальності. При цьому важливу роль відіграє SWOT-аналіз як діагностичний інструмент управління стратегією, який передбачає дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Проведений під час дослідження SWOT-аналіз позицій ПАТ «Кредмаш» на світовому ринку дозволив виявити оптимальну стратегію діяльності підприємства у найближчій перспективі.

**Ключові слова:** стратегія, ринок, SWOT-аналіз, машинобудування, управління.

### Немыкина А.Ю. SWOT-АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЕЙ ЭКСПОРТООРИЕНТИРОВАННОГО МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена проблемам анализа и оценивания стратегических позиций машиностроительного предприятия. Выявлено, что понимание специфики современных рыночных условий в Украине предусматривает своевременную и точную оценку отечественными предприятиями собственных ресурсов и потребностей. Обострение конкурентной борьбы и увеличение сложно прогнозируемого факторного влияния приводит к повышению степени неопределенности рынка. В этих условиях особую актуальность приобретает стратегический анализ. При этом важную роль играет SWOT-анализ, являющийся диагностическим инструментом управления стратегией и предусматривающий исследование внешней и внутренней среды предприятия. Проведенный во время исследования SWOT-анализ позиций ПАО «Кредмаш» на мировом рынке позволил выявить оптимальную стратегию деятельности предприятия в ближайшей перспективе.

**Ключевые слова:** стратегия, рынок, SWOT-анализ, машиностроение, управление.

### Nemikina G.Y. SWOT-ANALYSIS AS A MANAGEMENT TOOL STRATEGY EXPORT-ORIENTED ENGINEERING COMPANIES

The article is devoted to the problems of analysis and assessment of a strategic position of engineering companies. Found that understanding of specificity of modern market conditions in Ukraine implies an opportune and proper assessment by national enterprises of their own resources and needs. Competition intensification and increasing of difficultly expected factor impact result in market uncertainty rise. Under such conditions strategic analysis acquires especial actuality. At that SWOT-analysis plays an important role as a diagnostic tools of strategic management that implies investigation of external and internal enterprise environment. Conducted during the study SWOT-analysis products of PJSC «Kredmash» on the world market, revealed the optimal strategy of the company in the short term.

**Keywords:** strategy, market, SWOT-analysis, engineering, management.

**Постановка проблеми.** Машинобудування є фундаментом економічного потенціалу країни, від рівня ефективності діяльності його підприємств залежить стан її соціально-економічного розвитку. У складних соціально-економічних умовах розвитку економіки перед багатьма вітчизняними підприємствами стоять завдання, без вирішення яких дуже складно забезпечити їх ефективне функціонування, яке, в свою чергу, залежить від здатності підприємств враховувати численні зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Вимагаючи швидкої і адекватної реакції на несподівані зміни у зовнішньому середовищі, підприємства з метою посилення своєї конкурентоспроможності загострюють інтерес до проблем стратегічного управління. Найважливішим етапом при виробленні ефективної стратегії компанії є стратегічний аналіз, який дає реальну оцінку власних можливостей і ресурсів стосовно стану і потреб зовнішнього середовища. Особливу увагу слід приділити інструменту регулярного стратегічного управління, яким є матриця якісного стратегічного аналізу або матриця SWOT-аналізу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми стратегічного управління вивчаються на міжнародному рівні. Вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних засад стратегічного управління зробили І. Ансофф, М. Альберт, К. Ендрюс, М. Мескон, М. Портер, П. Селзнік, Ф. Художурі, А. Чандлер. Значна кількість публікацій, присвячених загальній методиці проведення SWOT-аналізу свідчить

про зростаючий інтерес до нього з боку зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як Д. Арутюнова, О. Віханський, А. Гвозденко, Г. Кіндрацька, Т. Кузь, В. Пихтіна, А. Дж. Стрикленд, А. Томпсон. Це зумовлено реаліями сучасного стану вітчизняних підприємств, які відчують необхідність у розробленні ефективної стратегії, адже в умовах середовища, що динамічно змінюється, лише інтуїції керівника недостатньо для успішних дій на ринку.

**Постановка завдання.** Мета даного дослідження полягає у застосуванні SWOT-аналізу для оцінки сильних і слабких сторін підприємства машинобудівної галузі, їх потенційних можливостей та загроз, а також надання рекомендацій щодо оптимального шляху розвитку бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Галузь машинобудування України є однією з найважливіших галузей вітчизняної промисловості, що спричинено її комплексним характером. Вона характеризується складністю й розмежуванням галузевої структури, широким асортиментом продукції, активною участю у територіальному та галузевому поділу праці. Машинобудівні підприємства відіграють важливу роль у реалізації досягнень науково-технічного прогресу всіх галузей країни, у забезпеченні інноваційної складової розвитку вітчизняної економіки.

Доцільність розвитку машинобудівної галузі в Україні як стратегічної галузі пояснюється необхідністю виведення з економічного застою суміжних галузей промисловості, вирішенням проблем зайня-

тості, а також зменшенням відтоку капіталу за кордон шляхом імпортозаміщення. Але сьогодні підприємства вітчизняного машинобудування перебувають не в найкращому стані, низькою є ефективність їх діяльності. Погіршення стану машинобудівних підприємств є наслідком зменшення інвестицій в їх діяльність, наявності кредиторської та дебіторської заборгованостей, відсутності технічного переоснащення, невідповідності продукції стандартам якості, обмеженості ресурсів. У цьому контексті обумовлюється необхідність у пошуку способів та засобів, які можуть сприяти переходу вітчизняних машинобудівних підприємств у кращий стан.

Спираючись на практику функціонування машинобудівних підприємств, треба визначити, що ефективність діяльності компанії можна підвищити на основі використання стратегічного управління. Значення виробленої стратегії, що дозволяє компанії виживати у конкурентній боротьбі, у довготерміновій перспективі надзвичайно велике. У сучасних умовах жорсткої конкуренції і ситуації на ринку, що швидко змінюється, важливо не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ фірми, але й розробляти довготермінову стратегію, що дозволила б їй встигати за змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі [1, с. 36].

Для розроблення стратегій у довгостроковій перспективі необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз, своєчасно складати стратегічний баланс підприємства під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Вперше складання стратегічного балансу було запропоновано науковцями Гарвардської школи бізнесу в 1965 р. та дістало назву SWOT-аналіз [2]. SWOT-аналіз потенціалу розвитку підприємства є зручним прийомом структурного опису стратегічних характеристик його ринкового середовища. Оцінювання сильних та слабких властивостей компанії стосовно можливостей і загроз зовнішнього ринкового середовища дає можливість визначити стратегічні перспективи підприємства та шляхи їх реалізації [3, с. 47]. Г. Кіндрацька характеризує SWOT-аналіз як метод, який передбачає пошук можливостей і загроз, які містяться у зовнішньому середовищі підприємства; дослідження сильних і слабких сторін підприємства; визначення ланцюгових зв'язків між цими двома групами факторів [4]. Методику проведення SWOT-аналізу за допомогою побудови двох матриць – матриці рішень та матриці впливу факторів – пропонує у своїй роботі дослідниця В. Пихтіна [5, с. 145].

У даному дослідженні SWOT-аналіз виконує функцію діагностичного інструмента управління стратегією підприємства. За допомогою його проведення з'являється можливість визначення оптимального шляху розвитку бізнесу в кризових умовах. Матрицю SWOT-аналізу подано у таблиці 1.

Таблиця 1

## Матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Сектор СИМ	Сектор СИЗ
Слабкі сторони	Сектор СЛМ	Сектор СЗЛ

На перетинах окремих складових груп факторів формуються сектори, для яких характерні певні сполучення, які необхідно враховувати під час розроблення стратегій певного типу:

- сектор СИМ – передбачає стратегії підтримки та розвитку сильних сторін підприємства у процесі

реалізації можливостей зовнішнього середовища;

- сектор СИЗ – потребує стратегій використання сильних сторін підприємства з метою усунення загроз;

- сектор СЛМ – утворює формування стратегій для внутрішніх перетворень;

- сектор СЛЗ – потреба розроблення стратегій для подолання загроз та усунення слабкості підприємства («кризовий сектор»).

Перейдемо безпосередньо до проведення SWOT-аналізу позицій ПАТ «Кредмаш» на світовому ринку машинобудування. Сьогодні ПАТ «Кредмаш» пропонує асфальтозмішувальні установки в залежності від вимог споживачів. Створено нові покоління асфальтозмішувачів, що відповідають всім сучасним вимогам по екологічності, надійності в експлуатації, якості виробленого асфальту [6]. Продукція ПАТ «Кредмаш» сертифікована на відповідність технічним регламентам з безпеки Російської Федерації та Митного союзу. Система менеджменту якості підтверджена сертифікатом відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 9001-2000. Підприємство пропонує декілька модифікацій асфальтозмішувальних установок з різною продуктивністю: 56 т/год, 64 т/год, 110 т/год, 160 т/год, що працюють на природному газі і рідкому паливі на базі рукавних фільтрів або високоєфективних циклонів очиски. Підприємством було розроблено комплект бітумного обладнання на базі проточного бітумного нагрівача і масляного теплогенератора потужністю 600000 ккал/год спільно з фірмою «MASSENZA».

У поточному році зусилля підприємства спрямовані на освоєння нового модельного ряду асфальтозмішувальних установок КДМ-205 і КДМ-206 продуктивністю 200 т/год та 160 т/год відповідно, в яких враховані побажання споживачів:

а) забезпечений розсип кам'яних матеріалів на 6 фракцій, що дозволяє приготувати будь-який рецепт суміші з урахуванням вимог до зернового складу;

б) підвищена точність дозування компонентів асфальтобетонної суміші за рахунок застосування здвоєних пневмоциліндрів і нового алгоритму дозування;

в) автоматизований процес нагріву бітуму до робочої температури, тобто система автоматики забезпечує можливість дистанційного керування запірною-регулюючою арматурою в бітумних і масляних комунікаціях;

г) забезпечений підвищений рівень безпеки експлуатації та зручності обслуговування установки [7, с. 51].

Компанія «Кредмаш» – експортоорієнтоване підприємство. Частка продукції, що відвантажується на експорт, перевищує 70%. Цільовим ринком підприємства є ринок Російської Федерації, на який постачається понад 60% продукції. У зв'язку з останніми подіями у політичному житті країни, простежується тенденція зміни географії реалізації продукції у 2014 році (Російська Федерація – 37% від загального обсягу реалізації). Підприємство виявилось невідповідним до розриву стосунків з основним споживачем. У цьому контексті проведення SWOT-аналізу виглядає не тільки діагностичним інструментом в управлінні стратегією підприємства, а й обов'язковим методом стратегічного управління, за допомогою якого компанія може перебудувати стратегію свого розвитку та визначити шляхи ведення бізнесу у найближчій перспективі. Складемо матрицю SWOT-аналізу позицій підприємства на світовому ринку (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця SWOT-аналізу позицій ПАТ «Кредмаш» на світовому ринку

Оцінювання факторів	Фактори зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
		1. Відкритий вихід на ринок країн Європи (лібералізація вітчизняної продукції). 2. Можливість пожевлення внутрішнього ринку. 3. Відносно стабільний попит на ринку країн СНД.	1. Втрата позицій на цільовому ринку (Російська Федерація). 2. Зростання конкуренції на ринках СНД. 3. Нестабільність курсу гривні. 4. Відсутність заходів для розвитку підприємства зі сторони держави. 5. Активна діяльність ключових конкурентів.
	<b>Сильні сторони</b>	<b>Сильні сторони і можливості</b>	<b>Сильні сторони і загрози</b>
	1. Висока надійність, інноваційні рішення, унікальні конструкторські розробки. 2. Висока кваліфікація співробітників. 3. Сертифікат відповідності системи керування якістю вимогам стандарту ISO 9001:2000. 4. Репутація підприємства.	В умовах зростаючої ємності ринку у післякризовий період збільшити обсяги виробництва якісної продукції за гнучкими цінами: – активна роль маркетингу; – професіональний менеджмент; – позиціонування перспективних моделей асфальтозмішувальних установок. З метою подолання вхідних бар'єрів: – відповідність продукції діючим стандартам різних країн.	Появі на ринку установок-аналогів протиставити: – переваги у споживчих і вартісних характеристиках; – комплекс послуг технічного обслуговування; – активізація рекламної діяльності; – репутація підприємства і сертифікація по ISO 9001:2000. Відсутність коштів у споживачів – продаж установок в лізинг.
	<b>Слабкі сторони</b>	<b>Слабкі сторони і можливості</b>	<b>Слабкі сторони і загрози</b>
	1. Недостатність сервісного обслуговування клієнтів. 2. Технологічна обмеженість виробництва, необхідність переозброєння та модернізації. 3. Старіння колективу працівників. 4. Залежність від російських постачальників комплектуючих. 5. Високий рівень зношення активної частини основних фондів.	– Збільшення обсягів реалізації установок і запчастин до них за рахунок зростання попиту дозволяє: – розвивати інфраструктуру збуту і дилерську мережу; – ліквідувати дефіцит оборотних коштів і підвищити прибутковість; – оновити устаткування та вдосконалити технології виробництва, збільшити потужності; – підвищити заробітну платню та залучити молодих спеціалістів.	– Найбільшу небезпеку становлять: – втрата позицій на цільовому ринку; – скорочення попиту та обмеження обсягів кредитування; – погіршення ділових відносин із традиційними зовнішніми партнерами; – виробництво конкурентами продукції-аналогу та їх активна робота на ринку (рекламування, гнучка цінова політика, високоякісне сервісне обслуговування клієнтів).

За результатами проведення SWOT-аналізу визначено, що свою діяльність підприємству доводиться проводити в умовах значної обмеженості коштів і зношення основних виробничих фондів, а також погіршення кон'юнктури зовнішніх ринків і значного скорочення попиту на дорожню продукцію. Безперечною перевагою підприємства є унікальні конструкторські розробки та техніко-експлуатаційні характеристики продукції, а також заслужена репутація надійного виробника серед споживачів.

Враховуючи те, що інноваційний потенціал підприємства обмежений, а ринковий попит слабкий, оптимальною є стратегія «виживання», за якої здійснюється так звана імітація інноваційного розвитку, що супроводжується вдосконаленням виробництва, деякими змінами продукції, що випускається, удосконаленням виробничої і управлінської структури тощо. Цілі інноваційної діяльності постають у необхідності збереження підприємства, підтримки існуючих форм його функціонування. Зокрема, так і проводиться діяльність на підприємстві сьогодні.

Одночасно при стратегії «виживання» використовуються ринкові інновації та маркетингові технології на пізніх етапах життєвого циклу продукції, за яких продукції надаються нові властивості практично «без витрат». Нові властивості отримуються виключно на системному рівні, за рахунок перебудови структури продукції, а також співвідношення окремих її частин із виявленням чи створенням нових функцій.

Крім того, для підприємств, які обмежені у фінансових ресурсах та мають незначний інноваційний потенціал, перспективною є орієнтація діяльності на конкретні ніші ринку. Це порівняно невеликі його

ділянки з різноміраженою специфікою запитів споживачів.

Формула успіху для різних товарних ринків є різною. Проте в будь-якому разі від ПАТ «Кредмаш» будуть потрібні: правильні управлінські рішення, відповідне до попиту виробництво, оптимальний «портфель моделей», який задовольняє запити ринку за найбільш прийнятною ціною. Гарантоване поєднання технічних, економічних та екологічних ефектів має стати ядром будь-якої пропозиції подальшого розвитку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведене дослідження дозволило дійти наступних висновків: компанія діє в умовах обмеженості коштів і зношення виробничих фондів; слабого інноваційного потенціалу; погіршення кон'юнктури зовнішніх ринків. Приспосовуючись до негативних умов, компанія використовує традиційні переваги власних установок: простоту в обслуговуванні, можливість експлуатації у найскладніших кліматичних і дорожніх умовах, міцність і надійність конструкції. Компанія постійно оновлює модельний ряд, використовує унікальні конструкторські розробки, та впроваджує комплексне гарантійне обслуговування, що надає можливість переходу на рівень додаткового сервісу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кузь Т. Стратегічний розвиток машинобудування в Україні / Т. Кузь // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 1(30) – С. 35-43.
2. Learned E.P. Business Policy: Text and Cases / E.P. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth. – Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1965.

3. Гвозденко А.Н. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях / А.Н. Гвозденко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2006. – № 2(62). – С. 144-156.
4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / Г.І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
5. Пихтіна В.В. Використання SWOT-аналізу при організації маркетингового планування на підприємстві / В.В. Пихтіна // «Коммунальное хозяйство городов». – К. : Техніка, 2006. – № 71. – С. 142-150.
6. Мы совмещаем традицию и прогресс [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kredmash.com>.
7. Пономаренко В.П. Современная компания ПАО «Кредмаш». Отзывы дорожников / В.П. Пономаренко // «Мир дорог». – 2014. – Вып. 7. – С. 51-53.

УДК 339:138

**Ніколаєва Я.В.**

*аспірант кафедри маркетингу та реклами  
Київського національного торговельно-економічного університету*

## **АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ**

У статті проаналізовано основні інструменти маркетингових комунікацій, які використовуються вітчизняними підприємствами експрес-доставки для досягнення своїх стратегічних цілей. На основі експертного дослідження було проведено оцінку частоти використання національними операторами засобів комунікацій та їх результативності. Досліджено основні інструменти стимулювання збуту, а саме: програми лояльності та акції, що використовують оператори експрес-доставки України.

**Ключові слова:** маркетингові комунікації, стратегія, реклама, стимулювання збуту, підприємство експрес-доставки.

### **Николаева Я.В. АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКИ**

В статье проанализированы основные инструменты маркетинговых коммуникаций, которые используются отечественными предприятиями экспресс-доставки для достижения своих стратегических целей. На основе экспертного исследования была проведена оценка частоты использования национальными операторами средств коммуникаций и их результативности. Исследованы основные инструменты стимулирования сбыта, а именно: программы лояльности и акции, которые используют операторы экспресс-доставки Украины.

**Ключевые слова:** маркетинговые коммуникации, стратегия, реклама, стимулирование сбыта, предприятие экспресс-доставки.

### **Nikolaieva Y.V. USES OF MARKETING COMMUNICATIONS IN THE ACTIVITIES OF DOMESTIC ENTERPRISES EXPRESS-DELIVERY ANALYSIS**

This article analyzes the main tools of marketing communications used by domestic express delivery enterprises to achieve their strategic goals. Based on expert research were evaluated marketing communication's frequency use by national operators and their effectiveness. The basic tools of sales promotion, namely, loyalty programs and promotions that use operators express delivery Ukraine were investigated.

**Keywords:** marketing communications, strategy, advertising, sales promotion, company express delivery.

#### **Постановка проблеми у загальному вигляді.**

В умовах ринкових відносин головним і визначальним фактором економічного благополуччя підприємства стає ефективність маркетингових комунікацій підприємств. Забезпечення стійкого конкурентоспроможного функціонування будь-якого підприємства вимагає розробки та впровадження нових маркетингових комунікативних стратегій, адаптованих до вимог плинного макросередовища.

Сучасний ринок послуг експрес-доставки є одним із сегментів світового транспортно-логістичного ринку, який найбільш стрімко розвивається. Локомотивом зростання є поява приватних компаній-вантажоперевізників, які виникли на ринку України як альтернатива «Укрпошти», яка не пропонує якісного та оперативного сервісу клієнтам. Високі темпи розвитку, збільшення кількості гравців ринку і як наслідок – збільшення конкуренції та розпалення боротьби за потенційного споживача, все це зумовлює зміщення акцентів діяльності підприємств експрес-доставки у комунікативну сферу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням маркетингових комунікацій займався багато зарубіжних вчених, таких як: П. Андерсон,

Ф. Вебстер, Д. Ебелл, Ф.Котлер, Ж. Ламбен, П. Сміт, Б. Яровський та ін. В Україні маркетинговим комунікаціям присвячені теоретичні й практичні розробки відомих у цій сфері учених: Т. Лук'янець, Г. Почепцова, Т. Примаєв, Є. Ромата, А. Старостіної, В. Ткаченко та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Відсутність у теорії маркетингу аналізу практичного використання засобів маркетингових комунікацій, застосованих до специфіки діяльності підприємств експрес-доставки, обумовлює актуальність даного дослідження.

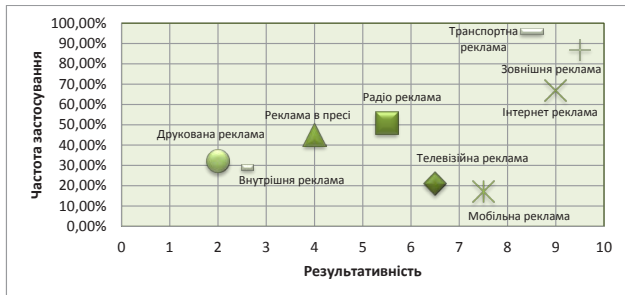
**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз використання засобів маркетингових комунікацій вітчизняними підприємствами експрес-доставки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На основі результатів опитування респондентів щодо застосування засобів маркетингових комунікацій вітчизняними підприємствами експрес-доставки нами було побудовано графіки частоти використання комунікацій та середню оцінку її результативності.

Аналізуючи рекламні засоби (рис. 1), що використовують підприємства експрес-доставки для досягнення маркетингової комунікативної стратегії, нами



було визначено найпопулярніші та більш результативні її види. Більшість респондентів визначили рекламу на транспорті як найрезультативніший спосіб інформування споживачів. Це може пояснюватися тим, що вона є однією з найдешевших. Розміщаючи рекламу на власному автопарку, підприємства убивають одним пострілом двох зайців. Зовнішня реклама для експертів ринку експрес-доставки є найрезультативнішою, 87% досліджених операторів застосовують її у своїй комунікативній політиці.

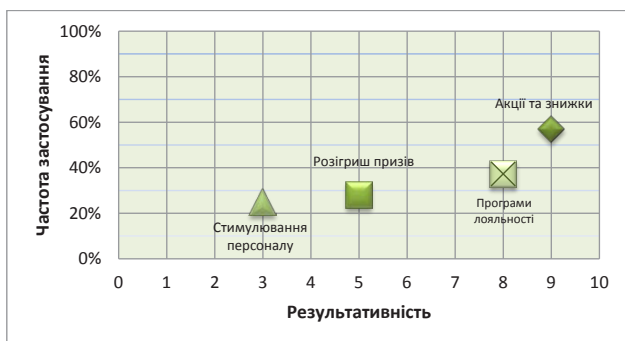


**Рис. 1. Оцінка АТЛ комунікативних заходів вітчизняних підприємств експрес-доставки**

Джерело: узагальнено автором за результатами анкетного опитування

Третью за частотою використання є інтернет-реклама. При цьому варто наголосити на тому, що за результатами анкетування експертів ринку експрес-доставки, реклама в мережі Інтернет найчастіше використовується та вважається більш результативною, ніж традиційні медіазасоби. На думку респондентів, сайт і ведення корпоративних сторінок у соціальних мережах досить сильно впливають на залучення та рівень обізнаності споживачів про підприємства, оскільки саме завдяки мережі Інтернет споживач може отримати весь необхідний масив інформації.

Варто зазначити, що із швидким ростом мобільних технологій стають дедалі популярними мобільні додатки для пристроїв під управлінням iOS і Android, тому підприємства починають спрямовувати свої зусилля на технологічний вектор розвитку своїх компаній. Споживачі послуг деяких підприємств експрес-доставки вже отримали такі мобільні додатки на свої телефони від національних лідерів ринку, а саме: «Нової пошти» та «Міст Експрес». Такі додатки допомагають підприємствам підвищити рівень обслуговування клієнтів та скорочують час доставки.



**Рис. 2. Оцінка заходів стимулювання збуту вітчизняних підприємств експрес-доставки**

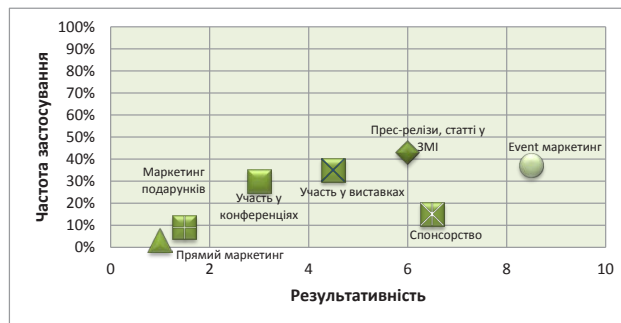
Джерело: узагальнено автором за результатами анкетного опитування

Аналізуючи частоту використання засобів стимулювання збуту та їх значущість для експертів ринку експрес доставки (рис. 2), було визначено, що для підприємств експрес-доставки цей вид комунікації є дуже результативним, однак частота його застосування є досить помірною. Так, найчастіше респонденти використовують програму знижок, однак вона розповсюджується переважно для постійних та корпоративних клієнтів. У свою чергу, результативними з точки зору збільшення обсягів наданих послуг, однак не часто застосовуваних підприємствами експрес-доставки, є програми лояльності, більше третини учасників ринку (37%) використовують даний вид комунікації у просуванні маркетингової комунікативної стратегії власного підприємства. Розіграш призів є не дуже застосовуваним серед експертів, частота його застосування відмічається на рівні 28%, а результативність є середньою. Мотивацією власного персоналу займаються у 22% випадках, з точки зору формування іміджу підприємства та рівня лояльності до бренду стимулювання працівників є недооціненим експертами експрес-доставки.

Аналізуючи комунікативні заходи стимулювання збуту, що використовують вітчизняні лідери ринку послуг експрес-доставки для заохочення своїх клієнтів, нами була розроблена таблиця 1.

Як видно на практиці, отримані результати аналізу використання вітчизняними підприємствами експрес-доставки засобів стимулювання збуту підтверджують результати попереднього експертного дослідження та визначають, що стимулювання збуту є не досить поширеними серед вітчизняних підприємств, порівнюючи з їх зарубіжними колегами. Так, програми лояльності клієнтів використовують менше чверті операторів доставки, серед проаналізованих підприємств: «Нова Пошта», «Автолюкс» та «Делівері».

Різноманітні акції та знижки застосовують більшість досліджених українських підприємств експрес-доставки. У першу чергу знижки надаються при відправці великогабаритних та важких посилок, деякі оператори надають знижки при відправленні їх у вихідні дні. Акції розповсюджують переважно на постійних клієнтів, де враховуються загальна сума за квітанціями або кількість самих накладних. Їх суть заключається у тому, що споживачі можуть отримати додаткові грошові переваги за умови постійного користування послугами експрес-доставки у тому чи іншого оператора. Варто зазначити, що державне підприємство «УкрПошта» не використовує жодних засобів стимулювання збуту споживачів.



**Рис. 3. Оцінка інших комунікативних заходів вітчизняних підприємств експрес-доставки**

Джерело: узагальнено автором за результатами анкетного опитування

Таблиця 1

## Аналіз використання інструментів стимулювання збуту вітчизняними підприємствами експрес-доставки

№	Назва компанії	Програми лояльності	Акції, знижки
1	УкрПошта	–	–
2	Нова Пошта	Програма лояльності «Збільшуй можливості» – програма для клієнтів компанії по всій території України, за допомогою якої можна накопичувати бали, обмінювати їх на послуги компанії, підвищувати свій статус учасника, користуватися додатковими перевагами, першими дізнаватися про новини, спеціальні пропозиції.	Подарунки за «експрески» – реєструється 3 експрес-накладних за певний проміжок часу, раз в тиждень проводиться розіграш п'яти смартфонів, в кінці акцій – подорож на море на 2-х.
3	Міст Експрес	–	Гаряче літо з «Міст Експрес» – акційні тарифи на відправлення посилок з Донецьку.
4	Нічний експрес	–	Акційний тариф при відправці посилки більше 500 кг (1м/куб.), 1кг -0,9 грн., 1 дм/куб. – 0,3 грн.
5	Делівері	Накопичувальна програма для клієнтів компанії. Розмір знижки (від 3% до 10%) залежить від місячної суми замовлень.	Акція «Замов собі подарунок», враховується загальна сума за квитанціями при отриманні вантажу зареєстрованим клієнтом, в залежності від накопиченої суми обирається подарунок. «Вигідна субота» – щосуботи знижка на відправлення посилки – 15%.
6	Автолюкс	Бонусна програма для клієнтів компанії, за допомогою якої можна накопичувати бали, обмінювати накопичені бонуси на одноразові знижки або інші послуги, проводити оплату за послуги компанії «Автолюкс», брати участь у програмах лояльності їх партнерів.	–
7	Укркур'єр	–	Акційна пропозиція – «Оптимальна ціна»
8	Ін-Тайм	–	Знижка 10% при відправленні посилки вагою більше 1 т. Індивідуальні знижки – її розмір залежить від сумарного вантажообігу відправ./отриманого клієнтом вантажу за попер. місяць (5-15%).
9	Евро Експрес	–	Знижка 30% при відправці поштових та вантажних відправлень у форматі «склад-склад» в суботу
10	Ваш Час	–	Знижка 30% на відправку вантажу за умови перевезення за технологією «Склад-Склад» у певних містах України. Безкоштовний забір вантажу вагою більше 100 кг у м. Одеса.
11	ДПД Україна	–	«Тестова посилка» – безкоштовна відправка першої посилки.

Джерело: узагальнено автором на основі [1-11]

Оцінка використання інших засобів маркетингових комунікацій (рис. 3) підприємствами експрес-доставки показала, що PR-технології є не досить популярними серед респондентів, у той же час вони визначили і низьку результативність даного виду комунікацій, виняток є прес-конференції, прес-релізи та публікації в ЗМІ, що, на думку респондентів, мають деякий вплив на рівень лояльності споживачів (6,3 бали). Так, частота участі у конференціях складає в середньому 28%, тоді як у написання прес-релізів та статей у ЗМІ – 42%.

Спонсорство, на думку експертів, експрес-доставки є ефективним засобом комунікацій, однак частота його застосування є досить низькою, що може бути пов'язано з великим рівнем витрат на його проведення.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** У реаліях нашого сьогодення відмічається зміна інформаційної парадигми, котра передбачає розвиток комунікативних засобів у цифровому середовищі та використання нових форматів передачі інформації, відмінних від традиційних засобів. Дедалі популярнішими стають мобільні додатки для пристроїв під управлінням iOS і Android. Як показало дослідження, вітчизняні підприємства експрес-доставки обізнані у змінах інформаційних технологій та поступово починають переорієнтовувати свої зусилля на технологічний вектор розвитку своїх компаній. Од-

нак комунікативна діяльність вітчизняних підприємств експрес-доставки значно відрізняється від зарубіжних та характеризується меншою активністю та розмитістю цілей.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Офіційна сторінка компанії «Автолюкс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.autolux.ua/>.
2. Офіційна сторінка компанії «Ваш Час» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vashchas.ua/>.
3. Офіційна сторінка компанії «Делівері» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.delivery-auto.com.ua/>.
4. Офіційна сторінка компанії «ДПД Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dpd.ua/>.
5. Офіційна сторінка компанії «Евро Експрес» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.euroexpress.net.ua/>.
6. Офіційна сторінка компанії «Ін-Тайм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.intime.ua/>.
7. Офіційна сторінка компанії «Міст Експрес» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://meest-express.com.ua/>.
8. Офіційна сторінка компанії «Нічний експрес» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nexpress.com.ua/>.
9. Офіційна сторінка компанії «Нова пошта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://new.novaposhta.ua/>.
10. Офіційна сторінка компанії «Укркур'єр» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrcourier.com/>.
11. Офіційна сторінка компанії «Укр Пошта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrposhta.ua/>.

УДК 336.717.132.4

Новікова Н.М.

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри економіки та фінансів підприємства  
Київського національного торговельно-економічного університету

## ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАДАННЯ ЗНИЖОК ПОКУПЦЯМ-ДЕБИТОРАМ

У статті розглядаються питання надання знижок покупцям-дебиторам з метою прискорення повернення дебіторської заборгованості. Надано рекомендації щодо системи знижок з урахуванням стратегії та розміру підприємства. Обґрунтовано підходи щодо визначення економічного ефекту від надання знижок.

**Ключові слова:** стратегія підприємства, дебітори, дебіторська заборгованість, знижки, кредитна політика, витрати.

### Новикова Н.Н. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ СКИДОК ПОКУПАТЕЛЯМ-ДЕБИТОРАМ

В статье рассматриваются вопросы предоставления скидок покупателям-дебиторам с целью ускорить возврат дебиторской задолженности. Предоставлены рекомендации по формированию системы скидок с учетом стратегии и размера предприятия. Обоснованы подходы по определению экономического эффекта предоставления скидок.

**Ключевые слова:** стратегия предприятия, дебиторы, дебиторская задолженность, скидки, кредитная политика, издержки.

### Novikova N.N. THE ECONOMIC CASE FOR GRANTING DISCOUNTS FOR BUYERS DEBTOR

In the article the questions grant of discounts buyers-debtors are examined by a purpose to accelerate the return of account receivable. It is given recommendation on forming of the system of discounts taking into account strategy and size of enterprise. Approaches are grounded on determination of economic effect of grant of discounts. Approaches are grounded on determination of economic effect of grant of discounts.

**Keywords:** strategy of enterprise, debtors, account receivable, discounts of, kreditnaya politician, costs.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан розвитку економіки нашої держави та якість розрахунків між підприємствами свідчать, що актуальним науковим завданням залишається пошук форм та способів стимулювання розрахунків, які б забезпечували своєчасність розрахунків дебіторів. Одним із них є надання підприємствам-дебиторам знижки за прискорене проведення ними розрахунків. Застосування знижок доцільне і при надмірному обсязі складських запасів, при реалізації продукції сезонного характеру, при зниженні попиту на продукцію, нестабільному фінансовому положенні дебітора. Система знижок також сприяє в певній мірі і захисту підприємства-кредитора від інфляційних збитків та відносно дешевому поповненню оборотного капіталу в грошовій формі. А в системі управління дебіторською заборгованістю знижки за прискорення розрахунків також зменшують ймовірність зростання проростеної дебіторської заборгованості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Застосування стимулюючих заходів розглядали такі науковці, як Н. Вахрушина, Г.М. Колпакова, О.Ю. Коваленко, Л.О. Лігоненко, С.І. Маслов, Л.О. Семенець, Ю.Г. Тормоса, О.Н. Ліхачов та інші. У науковому дослідженні О.Ю. Коваленко зазначається, що розмір та умови надання знижки встановлюються з урахуванням темпів інфляції, середньорічної ставки відсотка за кредит, норми прибутку [1, с. 23]. Н. Вахрушина акцентує увагу, що визначення максимального розміру знижки повинно здійснюватися виходячи з прийнятого підприємством розміру комерційного кредиту, періоду, протягом якого покупець повинен оплатити товар, щоб отримати знижку та максимальна відстрочка платежу, яка надається [2, с. 36].

Ю.Г. Тормоса у своєму дослідженні відзначає, що знижка за швидкість платежів складається з трьох елементів: розміру самої знижки, періоду її дії та кінцевого терміну сплати вартості придбаного товару, якщо покупець не використав надану можливість в отриманні знижки. Величина знижок за швидкість платежу, як правило, визначається рівнем банківської процентної ставки за кредити на поповнення обігових коштів [3, с. 98].

Г.М. Колпакова, С.І. Маслов, О.Н. Ліхачов зазначають, що надання знижок дає постачальнику ряд переваг: з'являються нові покупці, яких приваблює знижка та скорочується час обороту дебіторської заборгованості за рахунок того, що частина покупців сплатить рахунки раніше встановленого терміну [4, с. 28; 5, с. 223; 6, с. 31].

Науковець Ю.Г. Семенець дійшов висновку, що для побудови системи знижок попередніми даними є: 1) мінімальний розмір замовлення, що підприємство готове прийняти від клієнта; 2) мінімальний розмір замовлення (замовлень), при якому (яких) починає діяти мінімальна знижка системи; 3) мінімальне й максимальне значення шкали знижок та її дискретність; 4) розмірність інтервалів значень величини замовлення, кожному з яких відповідає окреме значення знижки [7, с. 23].

**Постановка завдання.** Результати дослідження даної проблематики свідчать про те, що існує потреба у вдосконаленні системи стимулювання дебіторів за прискорення розрахунків. Зокрема, розмір знижок повинен також диференціюватися з врахуванням стратегії діяльності підприємства, його розміру.

**Метою даної статті** є поглиблення теоретичних знань в напрямі обґрунтування розміру надання знижок дебиторам за прискорення розрахунків.

**Виклад основного матеріалу.** Розробка системи стимулювання прискорення погашення дебіторської заборгованості залежить від позиції підприємства на ринку, від ступеня освоєння певного сегменту ринку, завоювання нових клієнтів тощо. Важливе значення при обґрунтуванні розміру надання знижок покупцям-дебиторам також має і врахування стратегічних цілей та розміру підприємства, що реалізує продукцію на умовах комерційного кредиту. В зв'язку з цим пропонується наступна диференціація знижок, що представлена у таблиці 1.

У подальшому робота з обґрунтування розміру знижок передбачає проведення підприємством розрахунків максимально допустимого, мінімально можливого та раціонального розміру надання знижок дебиторам.

Таблиця 1

## Методичні підходи щодо обґрунтування розміру надання знижок покупцям-дебіторам

№ п/п	Стратегія підприємства	Розмір підприємства	Рекомендований розмір знижки	Напрямок застосування знижки
1	Завоювання ринку та нових клієнтів, які щойно вийшли на ринок та мають незначні обсяги діяльності	Малі підприємства	Значно більший за середній розмір на ринку	Рекомендується обмежитися крупними покупцями, які зарекомендували себе на ринку з позитивної сторони. Розширення кількості покупців в такій ситуації доцільно відкласти на майбутнє, коли підприємство почне збільшувати обсяги діяльності, оскільки подібні кроки для нових підприємств ризиковані.
2	Підтримка досягнутих успіхів	Лідери ринку або галузі, компанії з маркою та розкрученим брендом	Менший ніж середній на ринку	Такий розмір знижки обумовлений тим, що покупці бояться втратити ділові стосунки через високий попит на продукцію з їх маркою, а тому погоджуються на коротші терміни погашення дебіторської заборгованості та менший розмір знижки.
3	Виведення на ринок нового виду товару	Лідери ринку та підприємства, що лише виходять на ринок	Більший ніж середній на ринку	Доцільно проводити більш гнучку систему розрахунків (встановлювати більш тривалі терміни погашення заборгованості).
4	Забезпечення стабільного функціонування	Підприємства середніх розмірів	Середній розмір знижки або відмова від надання знижок	В найбільш складному становищі знаходяться середні підприємства, які вже мають досвід роботи та знання ринку. З одного боку, вони не зможуть зацікавити покупця новизною товару, а з іншого, сам покупець прагне включати в свій портфель продукцією лідерів. Тому, підприємствам середніх розмірів рекомендується повільно рухатися до оптимального розміру знижки, максимально використовувати свій досвід роботи для аналізу ринку. Це не дасть ефекту швидкого зростання, але забезпечить позитивний фінансовий результат.

Таку роботу доцільно розпочати з цілеспрямованого підбору відповідних інформативних показників, що дають можливість розрахувати розмір втрат при реалізації товарів (робіт, послуг) з різними розмірами знижок. До таких показників доцільно віднести: обсяг реалізації на умовах комерційного кредиту в місяць (Ор), рівень інфляції (Інф), вартість банківського кредиту (Вкр), дохід від альтернативних вкладень (Двкл).

На базі визначених показників здійснюється розрахунок втрат підприємства при реалізації товарів (робіт, послуг) без знижки, але з відстрочкою платежу на місяць (табл. 2.). Термін відстрочки платежу підприємство визначає самостійно.

Таблиця 2

## Розрахунок втрат при реалізації товарів (робіт, послуг) без знижки з відстрочкою оплати 1 місяць

№ п/п	Показник	Розрахунок
1	Втрати від інфляції, грн	$Інфвт = Ор \cdot (Ор \cdot Інф / 100)$
2	Оплата банківського кредиту, грн	$Бкр = Ор \cdot (Вкр : 12)$
3	Втрати всього, грн	$Ввідст = Інфвт + Бкр$

Розрахунок максимально допустимого розміру надання знижки пропонується визначати виходячи з розміру втрат доходу підприємства, від угоди з певною групою дебіторів. Підприємство може надати максимальний або наближений до максимального розмір знижки у разі, якщо витрати на стягнення дебіторської заборгованості перевищують втрату доходу або якщо існує висока ймовірність неповернення дебіторської заборгованості. Максимальний розмір знижки ( $P3_{max}$ ) пропонується розраховувати наступним чином:

$$P3_{max} = \frac{Ц_p \cdot 100}{Ц_z} - 100, \quad (1)$$

де  $Ц_p$  – ціна реалізації товару;

$Ц_z$  – ціна закупівлі товару;

Отже, розрахований максимальний розмір знижки дорівнює розміру торговельної надбавки на даний вид товарів (робіт, послуг).

Розрахунок мінімально можливого розміру знижки ґрунтується на визначенні суми втрат реальної вартості власних оборотних коштів у вигляді дебіторської заборгованості від інфляції, недоотримання доходу від альтернативних вкладень, а також додаткова сума витрат на обслуговування залучених банківських кредитів. Тому розмір мінімально можливої знижки ( $P3_{min}$ ) пропонується розраховувати наступним чином:

$$P3_{min} = \frac{ДЗ \cdot (Д_{вкл} + Інф) + РК \cdot Вкр}{100} \cdot Д, \quad (2)$$

де  $ДЗ$  – сума дебіторської заборгованості, яку пропонується погасити на умовах надання знижки;

$Двкл$  – дохід від альтернативних вкладень, % в місяць;

$Інф$  – середньомісячний темп інфляції;

$РК$  – розмір кредитних ресурсів, що залучається для виконання запланованих обсягів діяльності;

$Вкр$  – вартість банківського кредиту, % в місяць;

$Д$  – період прострочення дебіторської заборгованості, днів.

Менший ніж розрахований розмір знижки підприємству недоцільно надавати, оскільки це не принесе очікуваного ефекту від застосування знижки.

Розрахунок раціонального розміру знижки ( $P3_{рац}$ ) пропонується здійснювати як середнє арифметичне максимально допустимого та мінімально можливого розміру знижки.

$$P3_{рац} = \frac{(P3_{max} + P3_{min})}{2}, \quad (3)$$

При прийнятті рішення про надання раціонального розміру знижки розраховує компенсувати частку недоотриманого доходу за рахунок інших джерел (завоювання певного сегменту ринку, нових постійних клієнтів тощо).

Розрахунок максимально допустимого, мінімально можливого та раціонального розміру знижки є базовими значеннями у виборі найбільш прийнятного



розміру знижки. Розмір знижки може коливатися у межах розрахованих базових значень, а також залежить від статусу дебітора.

Критерієм переваги у виборі розміру та виду знижки з множини допустимих альтернатив є втрати, які виникають при наданні знижки (зменшення розміру дебіторської заборгованості). У подальшому здійснюється ранжування допустимих розмірів знижок за критерієм втрат ( $K_v$ ) (зменшення розміру дебіторської заборгованості) та обирається найкращий варіант.

Коефіцієнт втрат ( $K_v$ ) розраховується як співвідношення чистого грошового потоку при наданні знижки (ЧГПдз) до балансової оцінки дебіторської заборгованості (ДЗб) [8, с. 144]:

$$K_v = 1 - \frac{ЧГПдз}{ДЗб}. \quad (4)$$

Чим менше значення має коефіцієнт втрат, тим більш привабливим є даний розмір знижки.

Надання знижки за вчасну або навіть передчасну оплату рахунку необхідно аналізувати крізь призму співвідношення витрат і вигод при різних видах знижок. Тому наступним кроком в обґрунтуванні розміру знижок є створення розрахункової бази для визначення варіативних значень втрат при наданні різних розмірів знижок, приклад якої представлено у таблиці 3.

Отримані результати розрахунків втрат при реалізації товарів (робіт, послуг) з відстрочкою платежу

Таблиця 3

Розрахунок обґрунтування розміру знижки за дострокове погашення дебіторської заборгованості

№ п/п	Показник	Розмір знижки		
		Максимально допустимий	Мінімально можливий	Раціональний
1	Коефіцієнт втрат від знижки	$K_v(\max)$	$K_v(\min)$	$K_v(\text{рац})$
2	Доход від альтернативних вкладень, грн	$D_{\max} = (O_p - V_{\max}) \cdot D_{\text{вкл}}$	$D_{\min} = (O_p - V_{\min}) \cdot D_{\text{вкл}}$	$D_{\text{рац}} = (O_p - V_{\text{рац}}) \cdot D_{\text{вкл}}$
3	Втрати при наданні знижки всього, грн	$V_{\text{заг}} = K_v(\max) \cdot D_{\max}$	$V_{\text{заг}} = K_v(\min) \cdot D_{\min}$	$V_{\text{заг}} = K_v(\text{рац}) \cdot D_{\text{рац}}$

та при наданні знижок автоматично формують порівняльну базу втрат (табл. 4). Доречно відмітити, що підприємство може самостійно змінювати кількість знижок, при яких необхідно розрахувати втрати.

Таблиця 4

Порівняльна таблиця втрат при реалізації товарів (робіт, послуг) зі знижками та з відстрочкою платежу

№ п/п	Показник	Значення показника
1	Втрати при реалізації з відстрочкою платежу, грн	Ввідст
2	Втрати при реалізації з максимальною знижкою, грн	$V_{\max}$
3	Втрати при реалізації з мінімальною знижкою, грн	$V_{\min}$
4	Втрати при реалізації з раціональним розміром знижки, грн	Врац

Отже, отримавши розрахунки різних розмірів знижок, а також втрат, які понесе при їх наданні, суб'єкт надання знижок приймає рішення щодо вибору типу та розміру надання знижки.

Доцільність надання знижок визначається, з одного боку, терміновістю отримання грошових коштів, з іншого – економічною доцільністю (при умові нежорсткого часового обмеження) та може бути оцінена за допомогою коефіцієнта ефективності вивільнення коштів ( $K_{\text{вк}}$ ). Даний коефіцієнт розраховується шляхом співставлення фактично отриманого грошового потоку (ЧГПдз) та очікуваного з урахуванням розміру знижки (Р) [8, с. 144]:

$$K_{\text{вк}} = \frac{ЧГПдз}{ДЗб \cdot Р}, \quad (5)$$

Чим менше значення має цей показник, тим більш ефективним є надання певного розміру знижки.

Прийняття рішення щодо доцільності надання знижки обґрунтоване у тому випадку, коли вигода від прискореного отримання коштів більша, ніж отримання грошей в строк. Це буває в таких випадках:

1) надання знижки – єдина можливість отримати швидко будь-які гроші;

2) підприємство має можливість капіталізації коштів з рентабельністю більш вищою, ніж втрати при наданні знижки;

3) банківські кредитні ставки високі, тобто брати гроші в кредит не вигідно;

4) втрати від інфляції загрожують перевищити втрати від відстрочки отримання платежу.

Не менш важливим є питання моніторингу результативності розробленої політики надання знижок дебіторам, що дозволяє виявляти невідповідність прогностичної оцінки розміру дебіторської заборгованості після надання знижок з фактичними даними.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, представлені інструменти обґрунтування розміру знижок, на основі типу стратегії підприємства, його розміру та розрахунку суми витрат, дозволяють обґрунтовано приймати рішення щодо надання знижки, що, у свою чергу, дозволить зменшити обсяг виникнення дебіторської заборгованості.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Коваленко О.Ю. Обґрунтування необхідності надання торговельними підприємствами України знижок при достроковій оплаті / О.Ю. Коваленко // Економічні науки. – 2008. – № 3. – С. 21-27.
- Вахрушина Н. Определение размера скидок и оценка их эффективности / Н. Вахрушина // Финансовый директор. – 2003. – № 4. – С. 34-38.
- Тормоса Ю.Г. Ціни та цінова політика : навч. пос. / Ю.Г. Тормоса. – К. : КНЕУ, 2001. – 122 с.
- Колпакова Г.М. Управление дебиторской задолженностью : учеб. пос. / Г.М. Колпакова. – М. : МИЕТ, 2000.
- Маслов С.І. Управління дебіторською заборгованістю / С.І. Маслов // Фінанси України. – 1999. – № 2. – С. 23-33.
- Ліхачов О.Н. Финансовое планирование на предприятии : учеб. пос. / О.Н. Лихачов. – М. : ТК Велби, 2003. – 264 с.
- Семенец А.О. Розробка моделі побудови системи знижок / А.О. Семенец // Вестник НТУ «ХПИ» : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2009. – № 6.
- Управління дебіторською заборгованістю підприємства : навч. пос. / Л.О. Лігоненко, Н.М. Новікова. – К. : Київ. нац. торг-ек. ун-т, 2005. – 275 с.

УДК 338.24.01

**Новікова М.М.**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту і маркетингу в міському господарстві  
Харківського національного університету міського господарства  
імені О.М. Бекетова*

**Боровик М.В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і маркетингу в міському господарстві  
Харківського національного університету міського господарства  
імені О.М. Бекетова*

## ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

У статті розглянута сутність управління знаннями у сучасних умовах глобального інформаційного суспільства. Проаналізовано необхідність організації системи управління знаннями. Визначено зміст організації системи управління знаннями та її основні складові елементи, зокрема підходи і методи управління знаннями.

**Ключові слова:** знання, управління знаннями, система управління знаннями, елементи системи управління знаннями, підходи до управління знаннями, методи управління знаннями.

### **Новикова М.Н., Боровик М.В. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ**

В статье рассмотрена сущность управления знаниями в современных условиях глобального информационного общества. Проанализирована необходимость организации системы управления знаниями. Определены содержание организации системы управления знаниями и ее основные составляющие элементы, в частности подходы и методы управления знаниями.

**Ключевые слова:** знания, управление знаниями, система управления знаниями, элементы системы управления знаниями, подходы к управлению знаниями, методы управления знаниями.

### **Novikova M.N., Borovyk M.V. ORGANIZATION OF SYSTEM OF KNOWLEDGE MANAGEMENT**

The essence of knowledge management in modern conditions of the global information society is considered. The necessity of organizing of knowledge management system is analyzed. The content of knowledge management system and its main components, including approaches and methods of knowledge management, are determined in this paper.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, knowledge management system, elements of knowledge management system, approaches to knowledge management, knowledge management methods.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день формування економіки, заснованої на знанні, стає одним з основних стратегічних пріоритетів політики як розвинених країн, так і тих країн, що розвиваються. При цьому головне полягає не стільки у створенні нового знання, скільки у продуктивному його використанні. Знання є запорукою існування та розвитку будь-якої організації, тобто вони виступають у ролі активу, якому слід приділяти належну увагу. Будь-яка діяльність пов'язана зі знаннями та управлінням ними. Від того, наскільки обґрунтовано здійснюється управління знаннями, залежать результати діяльності організації, тобто на ринку завжди знайдеться суб'єкт господарювання, який приділяє знанням більшу увагу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна економічна наука розглядає знання як частину людського капіталу. Дослідженням цього напрямку економіки присвячені роботи К. Віга, П. Друкера, І. Нотакі, Г. Такеучі, Г. Бекера, Є. Брукінга, М. Блауга, Д. Мінцера, Ф. Махлупа, М. Мелоуна, Д. Стоунхауса, Т. Стюарта, Р. Аккофа, Дж. Беллінгера, Т. Ллойда, Я. Менцера, К.-Е.Свейбі, М. Полянї, Л. Прусака, Т. Давенпорта, П. Сенге, Т. Шульца, А.Л. Гапоненко, Б.Г. Клейнера та інших [1-12]. Значна частина робіт присвячена дослідженню специфіки економіки знань, взаємозв'язків економічного зростання та якості життя, визначенню та оцінці соціально-економічних аспектів становлення суспільства знань, визначенню ролі знань у розвитку соціально-орієнтованій ринкової економіки та ін. Більшість робіт за даною тематикою присвячено дослідженню знань на макрорівні, при цьому проблеми економіки знань

на рівні організації і досі залишаються вивченими в значно меншому обсязі. Тема дослідження проблем управління знаннями є актуальною і важливою в сучасних умовах господарювання, зокрема організація системи управління знаннями.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати дослідження, яке полягає у дослідженні основ організації системи управління знаннями суб'єктів господарювання, визначення основних складових елементів цієї системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вперше поняття «управління знаннями» з'явилося у середині 90-х років ХХ ст. у великих корпораціях США, де проблеми обробки інформації набули особливої гостроти, ставши критичними. Проведені дослідження з'ясували, що основне вузьке місце – це обробка знань, накопичених менеджерами організації. Саме ці знання забезпечують конкурентні переваги організації. Знання, яке не використовується і не зростає, нарешті застаріває і стає даремним, так само, як і гроші, що зберігаються, не перетворюючись на оборотний капітал, врешті-решт знецінюються. Натомість знання, яке поширюється, отримується й обмінюється, навпаки, генерує нове знання.

В останні роки управління знаннями стає найбільш гострою темою, що обговорюється менеджерами всіх рівнів управління. Здатність організації ефективно використовувати і розвивати знання, впроваджувати їх у розробку та випуск нової продукції (послуг) перетворюється на найважливіший чинник конкурентоздатності організації в умовах інформаційного суспільства.

Успіх діяльності організації у сучасних умовах господарювання залежить від існуючої в організації системи управління знаннями. У загальному розумінні управління знаннями можна представити як сукупність управлінських дій та засобів, методів та форм організації соціальних стосунків у сфері виробництва, поширення та використання знань, спрямоване на підвищення ефективності цих процесів, що здійснюються у конкретних економічних межах (організації, установи, відділу тощо).

Існують різні підходи до визначенні сутності управління знаннями. Так У. Буковіч і Р. Уїлльямс визначають управління знаннями як процес, за допомогою якого організації вдається витягувати прибутки з обсягу знань або інтелектуального капіталу, що знаходиться в її розпорядженні [2].

М.К. Румизен вважає, що управління знаннями – це систематичний процес, завдяки якому знання, необхідні для успіху компанії, створюються, розподіляються і застосовуються [3].

Управління знаннями в організації можна представити як технологічний процес роботи з інформаційними ресурсами для забезпечення доступу до знань, їх об'єднання і генерації нового знання з метою нарощування ефективності і потенціалу діяльності колективу людей [5]. Оцінка знань тісно пов'язана з оцінкою якості бізнес-процесів, тобто чим вище якість бізнес-процесу, тим більше знань у ньому задіяне. Виходячи з цього, управління знаннями в організації можна представити у вигляді циклу, спрямованого на генерацію та отримання знань з метою підвищення якості внутрішніх процесів, які, у свою чергу, забезпечують появу нового досвіду і таким чином сприяють генерації нового знання.

Головна проблема управління знаннями на сьогодні полягає у тому, як скористатися знаннями, якими володіє організація, оскільки більшість з них «приховано» в головах індивідів, тобто співробітників організації. Сучасні дослідження показали, що понад 42% знань організації знаходиться тільки у головах співробітників і саме від них залежить, стануть ці знання доступними іншим чи ні.

Зарубіжний досвід управління знаннями свідчить про те, що вирішити існуючі проблеми можливо лише в тісному контакті між фахівцями різних сфер діяльності організації та фахівцями з інформаційних технологій, а головне, при зацікавленості менеджерів вищих та середніх рівнів організації в отриманні оперативного доступу до будь-яких інформаційних ресурсів організації в зручній формі та аналізі отриманої інформації в реальному масштабі часу. Для будь-якої сучасної організації, що бажає бути успішною в сьогоднішній глобальній інформаційній економіці, необхідна інтелектуальна, вичерпна та проста у використанні система управління знаннями, а також система доступу до знань і система отримання нових знань.

Досліджуючи питання організації системи управління знаннями, можна сказати, що люди є основним її компонентом, які вирішують проблеми, використовуючи мозковий штурм, нововведення, творчі сили і знання, отримані з досвіду. Спільна праця людей примножує знання, що накопичуються в організації, і покращує умови досягнення потенційного успіху. Організації також необхідні уміло спроектовані і ефективні бізнес-процеси для створення атмосфери колективної творчості. Для сучасних організацій життєво важливо впроваджувати процеси і технології, що сприяють поширенню і спільному використанню знань.

Управління знаннями не може здійснюватися без використання сучасних технологій, які забезпечують швидку і ефективну роботу людей і процесів. Для управління знаннями необхідна технологічна основа, побудована з використанням відповідної архітектури пошуку знань. Можна сказати, що пошук знань є ключовим аспектом управління знаннями. Неможливо управляти інтелектуальним капіталом організації, якщо до нього немає швидкого і легкого доступу. При здійсненні пошуку знань визначається точна і актуальна інформація, яка може бути негайно використана для вирішення поставлених проблем організації.

Процес управління знаннями в організації повинен здійснюватися у системі управління знаннями. Зміст організації системи управління знаннями в організації як сукупності різномірних компонент представлено на рисунку 1.



Рис. 1. Зміст організації управління знаннями

Найбільш ефективним засобом формування, розповсюдження та використання знань в організації є управління систематичним обміном ними. Однак реалізація такого обміну є досить важким завданням. У багатьох випадках працівники організації не бажають здійснювати обмін знаннями, для того щоб не втратити свою конкурентну перевагу. Саме тому в організації повинна створюватися відповідна культура управління знаннями, спрямована на заохочення працівників у розповсюдженні та отриманні знань.

До основних складових елементів системи управління знаннями можна віднести: об'єкти та суб'єкти знань; цілі та завдання управління знаннями в організації; процес управління знаннями; функції управління знаннями; підходи щодо управління знаннями; принципи управління знаннями; культуру управління знаннями тощо.

Об'єктами знань у системі управління знаннями виступають реальні процеси, їх учасники, ресурси, що використовуються, моделі організації виробництва, технологій тощо. Об'єкти знань представляють собою центр, навколо якого формуються інші елементи знань, і все це групується у відповідну систему.

Суб'єктами знань є елементи знань, які формують ці знання, а також користувачі цих знань, в якості яких в окремих випадках можуть виступити одні й ті ж самі робітники організації.

Головна мета управління знаннями полягає у накопиченні та поширенні знання, тобто ліквідації їх дефіциту та використання знання для підвищення ефективності діяльності організації та її конкурентоздатності.

Управління знаннями має на меті реалізацію двох основних завдань. По-перше – це ефективне ви-



користання знань для підвищення продуктивності, тобто завдяки прискоренню доступу до існуючого у суспільстві знання та засвоєння знання, що здійснюється у процесі навчання, розповсюдження знання тощо, або зниженню на це витрат. По-друге, завдяки створенню нової продукції (послуг), нових організацій або бізнес-процесів.

Для ефективного управління знаннями необхідне формування певного управлінського підходу, що дозволить враховувати всі властивості знання як специфічного ресурсу діяльності організації. Аналіз досліджень, присвячених проблемі управління знаннями та інтелектуальним капіталом, дозволив виділити основні методологічні підходи до управління знаннями, такі як:

- когнітивний або пізнавальний підхід (аналізує процеси виробництва та засвоєння знань організації в основному на індивідуальному рівні, такому як інтелектуальна діяльність);

- системний підхід (передбачає сприйняття знання як цілісної системи, що утворюється єдністю різних елементів. Цей підхід допомагає досліджувати знання як комплекс взаємозв'язаних підсистем, об'єднаних спільною метою);

- поведінковий підхід (сприяє наданню допомоги робітникам організації в усвідомленні своїх власних можливостей та здібностей за рахунок підвищення ефективності усіх людських ресурсів, що використовуються в організації);

- логістичний підхід (виявляється в організації процесів передачі і засвоєння (інтеграції) знань у формі їх потоків).

Будь-яка діяльність будується на основі певних принципів. Зміст і класифікація принципів управління розвивалася і уточнювалася з часом і зміною домінуючих поглядів на управління [4]. Кожна школа управління пропонує свої принципи. До основних принципів управління знаннями в організації можна віднести:

- принцип науковості (передбачає побудову системи управління знаннями на основі наукових рекомендацій, що вимагає використання всього спектру сучасних досягнень науки);

- принцип ситуативності (передбачає облік значення навколишнього середовища і зворотного зв'язку для успіху діяльності організації, ухвалення управлінських рішень на основі вивчення всієї сукупності ситуативних чинників);

- принцип системності (передбачає облік взаємодії і взаємозалежності всіх компонентів системи управління знаннями в організації);

- принцип використання кількісних методів в управлінні знаннями;

- принцип розуміння та використання психологічних чинників (передбачає створення умов для найбільш повної реалізації особового потенціалу кожного робітника організації та оптимізацію міжособистісних стосунків у колективі);

- принцип демократичного централізму (передбачає надання самостійності робітникам та відділам організації із збереженням за керівництвом функцій координації);

- принцип повноважень і відповідальності (полягає у тому, що кожен працівник повинен володіти повноваженнями, достатніми для того, щоб нести відповідальність за якісне виконання роботи).

На сьогоднішній день управління знаннями стає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності організації, оскільки:

- сучасні інформаційні технології дають можливість швидко та ефективно обмінюватися ідеями та інформацією;

- управлінські рішення ухвалюються більш обґрунтовано, своєчасно і з мінімальними витратами;

- знання про споживачів продукції (послуг) організації підвищує результативність стосунків з ними;

- знання, отримані організацією спільно із споживачами, стимулюють впровадження нововведень і створення покращеної продукції (послуг);

- самонавчаючі організації, стають дієвою формою управління змінами.

Система управління знаннями в організації повинна будуватися на основі створення баз даних, доступ до яких матиме тільки персонал організації. Кожен працівник повинен бути зобов'язаний ділитися з базою даних придбаними знаннями і досвідом, що має відношення до посадових обов'язків. З часом колективний досвід персоналу організації буде інтегровано в єдину систему знань. Кожен працівник організації повинен мати доступ до певних зон, ділянок єдиної системи знань організації і може використовувати отриману з неї інформацію та знання для власного розвитку, а отже, і для розвитку організації.

Система управління знаннями організації повинна виконувати функцію особливої матриці для інформації і генерації її в знання, при цьому чим більше обсяг і складність накопичених в організації знань, тим більше зростає потреба у створення відповідної системи управління знаннями. Особливо системи управління знаннями потрібні в організаціях, де інтелектуальні ресурси грають провідну роль (наприклад, компанії ІТ-індустрії).

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки, що знання – це багатство будь-якої організації, яке добувається, обробляється та поширюється. Головне в економіці, заснованій на знаннях, полягає не стільки у створенні нового знання, скільки у продуктивному його використанні.

Управління знаннями в організації здійснюється з метою об'єднання знань, накопичених всередині організації із знаннями замовника та використання їх для вирішення поставлених завдань. Знання щодо споживачів складається тільки у ході тісних контактів із ними. Головне, щоб ці знання зробили споживача «прозорим». При цьому нова продукція (послуги) повинна володіти явними перевагами при порівнянні з продукцією конкурента.

Швидкий доступ до необхідних знань відіграє первинну роль, оскільки дозволяє значно підвищити якість щоденних ділових процесів в організації. Цілеспрямоване використання й удосконалення знань вивільняє величезний потенціал розвитку та зростання організації, який не може бути реалізований за допомогою традиційних концепцій реорганізації та модернізації. Вирішити ці проблеми дозволяє організація системи управління знаннями.

Напрями подальших досліджень пов'язані з уточненням, розширенням та систематизацією складових системи управління знаннями в організації та обґрунтуванням взаємозв'язків між ними.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. – СПб. : Питер, 2001. – 288 с.
2. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. Уильямс. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 304 с.
3. Румизен М. К. Управление знаниями / М. К. Румизен. – М. : ООО «Издательство Астрель», 2004. – 318 с.
4. Управление знаниями : учебное пособие / В. В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 111 с.
5. Экономика, основанная на знаниях (теория и практика) : учеб-



- ное пособие / Т.Е. Степанова, Н.В. Манохина. – М. : Гардарики, 2008. – 238 с.
6. Экономика, основанная на знаниях : учебное пособие / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко. – М. : Изд-во РАГС, 2006. – 352 с.
7. Becker, G. Human Capital. – N.Y.; L., 1975. – 353 p.
8. Dosi G. Technical Change and Economic Theory / G. Dosi. – L., 1988. – 338 p.
9. Freeman C. New Explorations in the Economics of Technological Change. Printer / C. Freeman, L. Socte. – L., 1990. – 262 p.
10. Knowledge Management in the Learning Society. – P., 2000. – 257 p.
11. Nonaka, I. The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation / I. Nonaka, H. Takeuchi. – N.Y., 1995. – 284 p.
12. Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. N.Y.; L., 1997. – 391 p.

УДК 330.87:338.24

Одношевна О.О.

асистент

Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету

## ИНТЕГРАЦИЯ ГОСПОДАРЮЩИХ СУБ'ЄКТІВ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО ВИРОБНИЦТВА ТА ПЕРЕРОБКИ ПРОДУКЦІЇ САДІВНИЦТВА

Проаналізовано сучасний стан ефективності функціонування суб'єктів господарської діяльності у процесі виробництва та переробки продукції садівництва в умовах інтеграційних процесів. Виявлено шляхи оптимізації процесу переробки готової плодючої продукції у сучасних умовах за рахунок використання сучасної техніки і технологій як передумови підвищення рівня прибутковості садівничих підприємств.

**Ключові слова:** переробка, ефективність, садівництво, інтеграційний процес.

### Одношевная О.А. ИНТЕГРАЦИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СУБЪЕКТОВ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО ПРОИЗВОДСТВА И ПЕРЕРАБОТКИ ПРОДУКЦИИ САДОВОДСТВА

Проанализировано современное состояние эффективности функционирования субъектов хозяйственной деятельности в процессе производства и переработки продукции садоводства в условиях интеграционных процессов. Выявлены пути оптимизации процесса переработки готовой плодоягодной продукции в современных условиях за счет использования современной техники и технологий как предпосылки повышения уровня прибыльности садоводческих предприятий.

**Ключевые слова:** переработка, эффективность, садоводство, интеграционный процесс.

### Odnoshevnaya O.A. INTEGRATION OF BEING IN CHARGE SUBJECTS AS BASIS OF EFFECTIVE PRODUCTION AND PROCESSING OF GARDENING PRODUCTS

The modern state of efficiency of functioning of subjects of economic activity is analysed in the process of production and processing of gardening products in the conditions of integration processes. Found out the ways of optimization of process of processing of the prepared fruit products in modern terms due to the use of modern technique and technologies as pre-condition of increase of level of profitability of enterprises of gardener.

**Keywords:** processing, efficiency, gardening, integration process.

**Постановка проблеми.** В економіці сільського господарства серед рослинницьких галузей важливе місце належить садівництву. Плоди і ягоди – цінні продукти харчування. Вони багаті на вітаміни, цукор, мікроелементи, вуглеводи та органічні кислоти. Особливо важливе значення мають моносахариди – фруктоза і глюкоза, які повністю засвоюються організмом людини і виконують дуже важливі функції. Продукція садівництва і ягідництва використовується для споживання у свіжому вигляді, а також як сировина для виробництва варення, джему, компотів, соків, сухофруктів та ін. За науково обґрунтованими нормами, споживання фруктів і ягід однією особою за рік складає 84 кг.

Садівництво як галузь сільського господарства підвищує продуктивність і зміцнює економіку сільськогосподарських підприємств. Однак, підкреслимо, за сучасних економічних умов галузь садівництва знаходиться не на досить високому рівні розвитку, за рахунок скорочення розмірів державної підтримки, застарілої технології виробництва та зберігання готової продукції. Тому важливим питанням сьогодні є впровадження заходів за для підвищення ефективності виробництв продукції садівництва в умовах посилення інтеграційних процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізуючи думки багатьох науковців та виробників плодючої продукції з приводу дослідження основ ефективного виробництва продукції садівництва у сучасних умовах, зазначимо, що за рахунок перехідного періоду в економіці надто посилюються негативні тенденції у промисловому виробництві: скорочуються площі насаджень, зменшуються валові збори продукції, знижується частка суспільного сектора в загальних обсягах її виробництва, виник загрозливий інвестиційний вакуум у цих галузях. Так, на думку Б.А. Дадашева, виробництво садівницької продукції дедалі більше зосереджується у дрібних господарствах [1, с. 97].

Порівнюючи результати ефективності роботи вітчизняних товаровиробників з іноземними, відмітимо значне відставання по основним економічним категоріям, таким як обсяг валового збору та рівень урожайності плодів. На думку Н.Ю. Карпуша, вітчизняна технологія вирощування саду займає високий рівень загальної трудомісткості. Так, наприклад, процес збирання врожаю займає 40% питомої ваги загальної сукупності витрат. Даний факт має місце через, в першу чергу, застарілу технологію, яка є неприпустимою у зарубіжних колег [2, с. 29].

У свою чергу, Н.Ю. Захарова пропонує використовувати спеціальні збиральні машини для зменшення рівня трудомісткості процесу збору врожаю, такі як комплекти підставок та гідрофіковані вишки і платформи [3, с. 101].

Б.А. Дадашев та В.В. Обливанцев стверджують, що технологія товарної переробки плодів повинна містити у собі: випорожнення тари, сортування плодів, калібрування та пакування. На їх думку, саме за таких умов процес обробки зібраного врожаю знаходитиметься на більш високому рівні [1, с. 96].

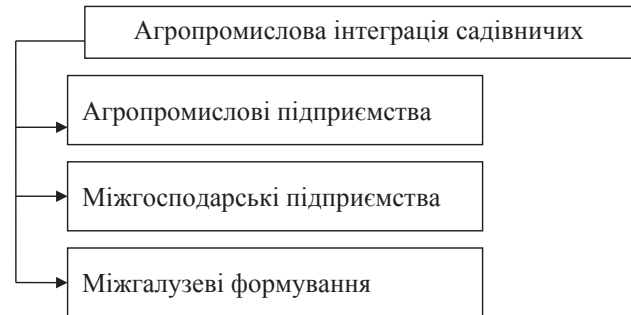
Врахувавши думку науковців та практикуючих виробників продукції садівництва, підкреслимо, що сучасний та якісний процес вирощування, збору і переробки врожаю залишається дискусійним питанням і потребує більш поглибленого вивчення.

**Постановка завдання.** Метою написання даної статті є ретельний аналіз господарюючих суб'єктів у процесі ефективного виробництва та переробки продукції садівництва в умовах посилення інтеграції сільськогосподарських підприємств.

**Вклад основного матеріалу.** Особливості функціонування промислового садівництва ґрунтуються на процесах відтворення і продуктивного використання багаторічних насаджень. Виробництвом плодів та ягід в Україні займаються різні категорії господарств, основними серед яких є великі господарства, зокрема колективні сільськогосподарські підприємства, акціонерні товариства та дрібні особисті селянські господарства, а також садівницькі товариства. В Україні велику частку займає садівництво особистих господарств. У той час як присадибне садівництво не здатне освоїти прогресивні технології і є надто трудомістким. Створення селянських (садівничих) підприємств вимагає значного інвестиційного потоку, що у сучасних умовах неможливо реалізувати без державної підтримки, передусім через надання таким господарствам пільгових кредитів та забезпечення їх матеріально-технічними базами. Садівництво визначається високою ефективністю спеціалізації виробництва. Розрізняють такі її види: зональну, господарську, внутрішньогосподарську і внутрішньогалузеву. Цим пояснюються великі відмінності в показниках ефективності галузей між спеціалізованою і багатогалузевими господарствами. Науковими дослідженнями встановлено, що найвищою ефективності садівництва досягають господарства, в яких на цю галузь припадає понад 80% обсягу товарної продукції. Отже, оцінюючи галузь садівництва з боку сучасних інтеграційних процесів, зазначимо, що сьогодні в Україні налічується три типи садівничих підприємств: 1) з комбінованим використанням плодів і ягід, основна частка яких реалізується у свіжому вигляді за межами області, країни. На промислову переробку в таких господарствах направляється 20-25% валового збору продукції, здебільшого непридатної для реалізації у свіжому вигляді; 2) ті, що розміщені в зонах великих міст і промислових центрів. Основне їх завдання – заповнення ринків цих міст свіжими плодами і ягодами протягом року. До цієї групи належать господарства, в яких плодоягідна продукція вирощується для задоволення внутрішніх потреб; 3) розміщені в зонах плодопереробних заводів. Основне завдання галузі садівництва цих господарств – виробництво сировини для промислової переробки.

Звертаючи увагу на форми агропромислової інтеграції в садівництві, відзначимо, що ефективність плодоягідної галузі значною мірою залежить від діяльності суміжних сфер. Свіжі плоди і ягоди можуть

спрямовуватися із саду на ринок протягом 5-6 місяців, а інші – протягом 6-7 місяців зі сховищ тривалого зберігання готової продукції. Понад 40% готової плодоягідної продукції спрямовується на переробку, а саме соки, фруктові пюре та наповнювачі солодоців. Тому в садівництві раніше, ніж в інших галузях сільськогосподарства, почали розвиватися різні форми агропромислової інтеграції. Основні форми існуючої садівничої інтеграції представлені на рисунку 1.



**Рис. 1. Основні форми агропромислової інтеграції садівничих підприємств\***

*Джерело: розроблено автором*

Підкреслимо, що збільшення обсягів виробництва продукції садівництва відбуватиметься за рахунок подальшої інтенсифікації виробництва, а також переважного створення великих садів на промисловій основі. Для більш рівномірного постачання населення свіжими фруктами протягом року необхідно поліпшити сортовий склад насаджень. Насамперед збільшити частку вирощування зимових сортів, придатних для тривалого зберігання. Розрахунки спеціалістів свідчать, що для задоволення потреб споживачів свіжою плодовою продукцією, а також результатом її переробки необхідно підвищити рівень урожайності садивної продукції до 80-90 ц/га, зокрема інтенсивних садів до 180-200 ц/га [1, с. 99].

Підвищення рівня інтенсивності садівництва сприяє збільшенню врожайності плодів та ягід, зниженню трудомісткості їх виробництва. Найбільш трудомісткими видами робіт у зерняткових садах є збирання врожаю, догляд за плодовими деревами, проведення заходів по боротьбі зі шкідниками і хворобами, реалізація продукції. Економічна ефективність виробництва продукції садівництва, залежить від цін реалізації. Закупівельні ціни на плодоягідну продукцію диференціюються по зонах, сортах і строках реалізації. На урожайність садів і ефективність виробництва плодоягідної продукції значно впливають ґрунтово-кліматичні умови. Тож, констатуємо, що високопродуктивне садівництво найбільш сприятливе для степових зон, де господарства мають значні площі зрошувальних садів.

Визначаючи шляхи підвищення рівня ефективності садівництва, доречно звернути увагу на ряд таких факторів, як: скороплідність і врожайність сортів, щільності насаджень, способів формування крони, використання добрив, засобів захисту садів, зрошення, застосування механізації виробництва. Впровадження нових раціональних типів насаджень і прогресивних способів формування крон плодових дерев значною мірою змінює технологію виробництва. Важливим фактором інтенсифікації садівництва є зрошення садів, вдосконалення сортового складу плодкових насаджень, будівництво фруктосховищ, комплексна механізація виробничих процесів,

поглиблення спеціалізації і посилення концентрації виробництва на базі міжгосподарського кооперування та агропромислової інтеграції.

Всебічно оцінивши ряд факторів, що впливають на рівень розвитку виробництва та переробки продукції садівництва, зазначимо, що одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності садівничого підприємства є практичне застосування маркетингу – управління створенням товарів та послуг, а також механізмами їх реалізації як єдиним комплексним процесом. Одним із найбільш істотних напрямів маркетингової діяльності підприємства є цінова політика на товарних ринках. Враховуючи усю складність ситуації, яка має місце на вітчизняному ринку плодів, зазначимо, що без ретельної його організації неможливе подолання негативних тенденцій. Першочерговим завданням є якнайповніше задоволення потреб споживачів, що є головною передумовою отримання максимального прибутку та взагалі існування процесу виробництва. Основними принципами функціонування ринкових відносин мають бути ощадливість, конкуренція, захист споживачів і товаровиробників. Захист сільськогосподарських товаровиробників продукції від імпорту і монополії у переробці й торгівлі необхідно здійснювати шляхом об'єднання виробників, створення власних переробних і торговельних кооперативів. На базі вищевикладеного матеріалу пропонуємо схему поставки товару від товаровиробника до кінцевого споживача з урахуванням ролі посередників за різними варіантами каналів збуту (рис. 2).

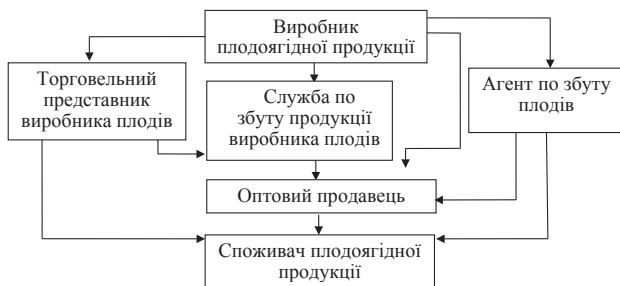


Рис. 2. Блок-схема процесу реалізації плодоягідної продукції

Джерело: розроблено автором

Рисунок 2 показав, що залежно від політики маркетингу, яка організована на підприємстві, є різні варіанти збуту готової продукції. Тобто в залежності від формату підприємства та рівня його розвитку і розгалуженості маємо різні способи доставки плодів до кінцевого споживача. Тобто варіант, де товаровиробник має власну службу по збуту готової продукції або має налагоджену систему зв'язків із торговельним представником служби по збуту плодів чи безпосередньо з агентом по збуту, який безпосередньо контактує із оптовим покупцем.

Незважаючи на всебічно проведений аналіз з приводу підвищення ефективності виробництва продукції садівництва, на сьогодні не існує єдиної методики визначення економічної ефективності переробки плодоягідної продукції. В останній час на перше місце для підприємств по переробці садівничої продукції ставиться саме інтерес споживачів, як того і вимагає ринкова економіка. Оскільки суспільство є одночасно і виробником, і споживачем, а тому оцінка споживача буде найбільш об'єктивною, а тому найкращим критерієм є ступінь реалізації комплексу вимог, які суспільство пред'являє до результатів.

Отже, констатуємо, для зменшення втрат продукції садівництва особливу роль відіграють удосконалення різних способів її промислової переробки, широке застосування новітніх режимів і технологій, що дозволить не лише збільшити вихід готової продукції, а й також зберегти біологічно цінні речовини в її складі. Перспективними напрямками переробки продукції садівництва є:

- відновлення виробництва традиційної для України продукції (чорнослив, цукати, конфітури, джеми, сушка тощо), що надасть можливість відновлення експортного потенціалу країни та зменшення, а згодом і усунення імпорту низькоякісної плодоягідної продукції;

- виробництво високоякісних конкурентоспроможних продуктів дитячого харчування з підвищеною поживною цінністю;

- виробництво конкурентоспроможних у світовому просторі плодоягідних напоїв та вин із підвищеним вмістом біологічно-активних речовин;

- впровадження у виробництво харчових продуктів спеціального напрямку на основі екологічно чистої плодоягідної продукції.

Впровадження вітчизняних технологій переробки плодоягідної продукції надасть можливість не тільки поліпшити здоров'я нації, а й збільшити надходження коштів у бюджет.

Розвиток плодопереробної галузі України доречно здійснювати за такими етапами:

1. Відновлення та розвиток існуючої матеріально-технічної бази: ревізія промислових плодопереробних підприємств України з метою підготовки їх до випуску плодово-ягідної продукції, яка б відповідала сучасним вимогам; реконструкція капітальних споруд, технологічних ліній, ремонт обладнання; відновлення наявної сировинної бази; перегляд стандартів на сировину; освоєння нової нормативно-технічної документації та нових видів продукції.

2. Оновлення та вдосконалення сировинної та переробної: створення сировинних садів з мінімальними затратами на вирощування з високим ступенем механізації для отримання економічно вигідної продукції з високим вмістом біологічно активних речовин; оснащення виробництва сучасним обладнанням, високоефективними допоміжними матеріалами; перехід виробництва на випуск конкурентоспроможної продукції; підготовка кадрів вищої категорії.

3. Вихід галузі на передові позиції в світі: обладнання підприємств новітньою технікою; широке освоєння нових технологій; масовий випуск вітчизняної конкурентоспроможної продукції.

Висновки і пропозиції. Для розвитку промислового садівництва необхідне поєднання організаційно-економічних чинників з технічними та технологічними. Головним напрямом докорінних змін економічної ситуації в галузі садівництва є поліпшення використання наявних ресурсів господарств і біокліматичного потенціалу регіонів завдяки впровадженню інтенсивних ресурсозберігаючих технологій вирощування плодоягідних культур, розширенню мережі підприємств, спеціалізованих на виробництві плодів та ягід, удосконаленню розміщення садів, поліпшенню структури породного і сортового складу насаджень, розширенню переробки і зберігання продукції в місцях її вирощування, створенню спеціалізованих сировинних зон для виробництва екологічно чистої продукції та переробних підприємств з виробництва продукції дитячого харчування, опрацювання заходів щодо підвищення ефективності перспективних форм господарювання.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Дадашев Б.А. Система технологій. Розділ 1. економічні основи технологічного розвитку агропромислового комплексу : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Б.А. Дадашев, В.В. Обливанцев, В.П. Гордієнко. – Суми, 2008. – 273 с.
2. Карпуша Н.Ю. Економічна ефективність виробництва продукції садівництва у сільськогосподарських підприємствах південних областей України // Агроінком. – 2005. – № 1-2. – С. 28-31.
3. Захарова Н.Ю. Організаційно-економічні чинники підвищення економічної ефективності виробництва плодів кісточкових культур // Вісник ХНАУ. – 2006. – № 9. – С. 99-103.

УДК 336.22

**Оліховський В.Я.***асистент, здобувач кафедри обліку та аналізу  
Національного університету «Львівська політехніка»***ВИКОРИСТАННЯ РЕЗЕРВІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ**

У статті досліджено шляхи оптимізації податку на прибуток через інструменти податкового планування. Розглянуто елементи облікової політики, зокрема види резервів та порядок їх створення, що дають змогу підприємству зменшити податкову базу податку на прибуток за рахунок збільшення витрат протягом звітного періоду.

**Ключові слова:** податки, податкове планування, дебіторська заборгованість, резерв сумнівних боргів, витрати.

**Олиховский В.Я. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗЕРВОВ КАК ИНСТРУМЕНТА НАЛОГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

В статье исследованы пути оптимизации налога на прибыль через инструменты налогового планирования. Рассмотрены элементы учетной политики, в частности виды резервов и порядок их создания, позволяющие предприятию уменьшить налоговую базу налога на прибыль за счет увеличения расходов в течение отчетного периода.

**Ключевые слова:** налоги, налоговое планирование, дебиторская задолженность, резерв сомнительных долгов, расходы.

**Olihovskiy V.Y. THE USAGE OF THE RESERVES AS THE TAX PLANNING MEAN**

In this paper the ways of optimizing the profits tax through the tax planning means are investigated. The elements of the accounting policy, including types of reserves and procedure of their creation, which allow the company to reduce the tax base of profits tax by increasing the expenses during the reporting period, are examined.

**Keywords:** taxes, tax planning, account receivable, reserve of doubtful debts, expenses.

**Постановка проблеми.** Облікова політика підприємства відіграє важливу роль у податковому плануванні. З одного боку, її розглядають як нормативний документ, який здійснює вплив на методичну, організаційну та технологічну складову податкового планування, з іншого боку – як метод податкового планування, який дає змогу оптимізувати податкові платежі, перенести базу оподаткування або терміни сплати податків, використовуючи певні інструменти податкового планування.

Резерви – це частина власного капіталу підприємства, тобто коштів із власним джерелом походження, яка призначається для погашення окремих (цільових) витрат або здійснення розрахунків. Їх нарахування обумовлене принципом обачності, згідно з яким активи і доходи не повинні бути завищені, а зобов'язання і витрати – занижені [9].

Відповідно до законодавчо-нормативних актів в Україні підприємства мають змогу створювати такі види резервів:

- резервний капітал;
- резерв переоцінки необоротних активів;
- резерв сумнівних боргів (в окремих законодавчо-нормативних актах та науковій літературі – резерв сумнівної заборгованості);
- резерв (забезпечення) майбутніх витрат і платежів, а саме: резерв відпусток (забезпечення для оплати відпусток); резерв (забезпечення) гарантійних зобов'язань; резерв виплат (забезпечення призового фонду) при проведенні лотерей, розіграшів; резерв (забезпечення) інших витрат і платежів [9; 14, с. 31-45].

За джерелами формування резерви поділяють на резерви, сформовані:

- за рахунок витрат (резерви майбутніх витрат і платежів, резерв сумнівних боргів);
- за рахунок зміни вартості активів та зобов'язань підприємства (резерв переоцінки необоротних активів);
- з чистого прибутку (резервний капітал) [14, с. 31-45].

З огляду на те, що більшість підприємств знаходяться на загальній системі оподаткування, на величину податку на прибуток впливають наступні елементи облікової політики: метод оцінювання і списання запасів; метод нарахування резерву сумнівних боргів і списання дебіторської заборгованості; метод нарахування амортизації необоротних активів; розмежування в обліку поточних витрат на ремонт та капітальні інвестиції; створення резервів для забезпечення майбутніх витрат; визначення методу обліку витрат і калькулювання; тривалість операційного циклу; порядок відображення в обліку нарахування і виплати дивідендів; метод ціноутворення тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методам податкового планування, зокрема облікової політики, створенню резервів присвячені праці таких науковців, як І. Атаманенко, Ю. Вериги, О. Вилкової, О. Гавриловського, О. Глущенко, А. Єлісєєва, К. Єрхоїна, Ю. Іванова, С. Кавки, В. Карпової, А. Кізіми, О. Колеснікової, О. Короткової, Г. Кузьменко, А. Крисоватого, В. Орлової, М. Орищенко, О. Нужної, С. Пителя, Н. Петренко, Я. Лебедзевич, О. Цибилук, Л. Яструбецької та інших. Водночас ак-



туальними залишаються питання обґрунтування методів та інструментів податкового планування й аналізу ефективності їх застосування.

**Постановка завдання.** Метою нашого дослідження є такі складові облікової політики, як метод нарахування резерву сумнівних боргів і списання дебіторської заборгованості та створення резервів для забезпечення майбутніх витрат, які є інструменти податкового планування та дають змогу підприємству зменшити податкову базу податку на прибуток за рахунок збільшення витрат протягом звітного періоду.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно з П(с)БО 10, «Дебіторська заборгованість», дебіторська заборгованість – сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату. Залежно від терміну погашення та зв'язку з нормальним операційним циклом (від ходу операційного циклу) дебіторську заборгованість поділяють на поточну та довгострокову. В свою чергу, поточну дебіторську заборгованість поділяють на:

- залежно від своєчасності погашення: дебіторська заборгованість, термін оплати якої не настав (звичайна дебіторська заборгованість) та дебіторська заборгованість, не сплачена в термін (протермінована);
- залежно від впевненості погашення: сумнівна дебіторська заборгованість та безнадійна дебіторська заборгованість (див. рис. 1 і табл. 1).

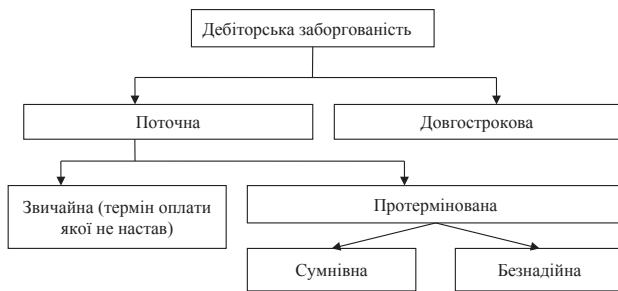


Рис. 1. Класифікація дебіторської заборгованості

Таблиця 1  
Класифікація поточної дебіторської заборгованості за термінами оплати та ознаками впевненості у погашенні

Вид заборгованості	Підвид дебіторської заборгованості	Характеристика дебіторської заборгованості
Поточна	Звичайна дебіторська заборгованість	Заборгованість, яка виникла у ході нормального операційного циклу та термін погашення якої ще не настав (буде погашена протягом 12 місяців з дати балансу).
	Сумнівна дебіторська заборгованість (сумнівний борг)	Заборгованість, щодо якої існує непевненість її погашення боржником (термін оплати сплив або є інші причини для сумнівів).
	Безнадійна дебіторська заборгованість	Заборгованість, щодо якої існує впевненість про її неповернення боржником або за якою минув термін позовної давності.

Довгострокова дебіторська заборгованість – сума дебіторської заборгованості, яка не виникає в ході нормального операційного циклу та буде погашена після дванадцяти місяців з дати балансу.

Поточна дебіторська заборгованість – сума дебіторської заборгованості, яка виникає в ході нормального операційного циклу або буде погашена протягом дванадцяти місяців з дати балансу.

Звичайна дебіторська заборгованість – поточна дебіторська заборгованість, яка виникла у ході нормального операційного циклу та термін погашення якої ще не настав (буде погашена протягом 12 місяців з дати балансу).

Безнадійна дебіторська заборгованість – поточна дебіторська заборгованість, щодо якої існує впевненість про її неповернення боржником або за якою минув строк позовної давності.

Сумнівна дебіторська заборгованість (сумнівний борг) – поточна дебіторська заборгованість, щодо якої існує непевненість її погашення боржником [4].

Важливим є те, що резерв сумнівних боргів розраховують лише для тієї частини дебіторської заборгованості, щодо якої виконуються одночасно такі умови: по-перше, вона є фінансовим активом (виникла внаслідок звичайної господарської діяльності, крім придбанної заборгованості та заборгованості, призначеної для продажу); по-друге, її включають до підсумку балансу за чистою реалізаційною вартістю, тобто заборгованість є поточною.

Залишок резерву сумнівних боргів на дату балансу не може бути більшим, ніж сума дебіторської заборгованості на ту саму дату.

Величину резерву сумнівних боргів визначають за одним із методів, наведених у П(с)БО 10 «Дебіторська заборгованість», а саме через:

- застосування абсолютної суми сумнівної заборгованості;
- застосування коефіцієнта сумнівності (рис. 2).

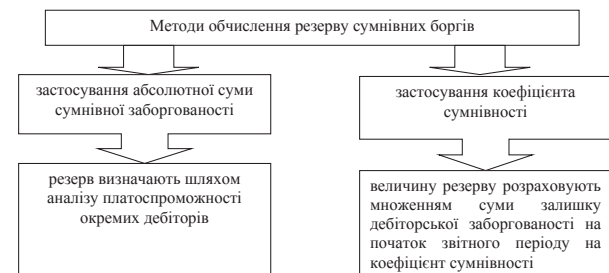


Рис. 2. Методи обчислення резерву сумнівних боргів

Підприємство самостійно обирає метод створення резерву сумнівних боргів (застосування того чи іншого методу залежить від виду заборгованості, на яку створюють резерв) та обов'язково відображає його у наказі про облікову політику підприємства. При застосуванні методу абсолютної суми сумнівної заборгованості резерв визначають шляхом аналізу платоспроможності окремих дебіторів, тобто підприємство аналізує поточну дебіторську заборгованість на предмет виявлення сум сумнівної заборгованості, після чого на загальну суму виявленої сумнівної заборгованості створює резерв та відображає в обліку. Використання цього методу виправдане у тому випадку, коли у підприємства є порівняно невелика кількість дебіторів та воно володіє інформацією про можливе непогашення ними наявної заборгованості (наприклад, порушення справи про банкрутство, періодичне невиконання інших зобов'язань, офіційне оприлюднення даних про неплатоспроможність дебітора тощо).

За методом застосування коефіцієнта сумнівності величину резерву розраховують множенням суми за-

лишку дебіторської заборгованості на початок звітного періоду на коефіцієнт сумнівності, який розраховують за одним із методів (рис. 3.):

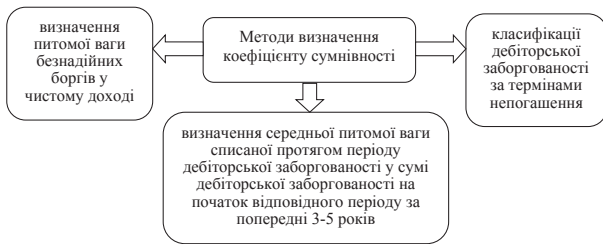


Рис. 3. Методи визначення коефіцієнту сумнівності

– визначення питомої ваги безнадійних боргів у чистому доході. При застосуванні цього методу аналізують показники безнадійної заборгованості за минулі періоди. Питома вага визначається відношенням безнадійної заборгованості за минулі періоди до суми чистого доходу за ті самі періоди. Після чого питома вага множиться на суму чистого доходу. При цьому підприємство на свій розсуд встановлює термін, протягом якого здійснює розрахунок (формула 1);

$$KC_1 = DZ_{bn} / ЧД_{pn}, \quad (1)$$

де  $KC_1$  – коефіцієнт сумнівності, визначений за питомою вагою безнадійних боргів у чистому доході;  $DZ_{bn}$  – сума безнадійної дебіторської заборгованості за період  $n$  років;

$ЧД_{pn}$  – сума чистого доходу від реалізації за період  $n$  років;

– класифікація дебіторської заборгованості за терміном непогашення. Коефіцієнт сумнівності підприємство встановлює, виходячи з фактичної суми безнадійної дебіторської заборгованості за попередні звітні періоди. Згідно з П(с)БО 10 «Дебіторська заборгованість», є два шляхи визначення коефіцієнта сумнівності: суми відношень списаної безнадійної заборгованості за кожний період до сальдо дебіторської заборгованості на кінець попереднього періоду, ділену на кількість періодів або відношення суми безнадійної заборгованості за всі періоди до суми сальдо дебіторської заборгованості на дату балансу за періодами. Коефіцієнт сумнівності, як правило, зростає із збільшенням терміну непогашення дебіторської заборгованості. Величину резерву сумнівних боргів визначають як суму добутоків поточної дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги відповідної групи та коефіцієнта сумнівності відповідної групи [4] (формула 2);

$$KC_{2s} = DZ_{bns} / DZ_{ns}, \quad (2)$$

де  $KC_{2s}$  – коефіцієнт сумнівності для відповідної групи  $s$ , визначений за допомогою класифікації дебіторської заборгованості за термінами непогашення;

$DZ_{bns}$  – безнадійна дебіторська заборгованість відповідної групи  $s$  у складі дебіторської заборгованості цієї групи на дату балансу в обраному для спостереження періоді  $n$ ;

$DZ_{ns}$  – дебіторська заборгованість відповідної групи  $s$  на дату балансу в обраному періоді  $n$ ;

– визначення середньої питомої ваги списаної протягом попереднього періоду дебіторської заборгованості у сумі дебіторської заборгованості на початок відповідного періоду за попередні 3-5 років. Спочатку визначається сума списаної безнадійної заборгованості за обраний період, а потім обчислюють її питому вагу у загальній сумі дебіторської заборгованості на початок періоду. Для визначення величини

резерву сумнівних боргів коефіцієнт сумнівності розраховують як частку від ділення суми списаної дебіторської заборгованості за обраний період на суму дебіторської заборгованості на початок кожного року в обраному періоді (формула 3).

$$KC_{3n} = DZ_{bcn} / DZ_{nn}, \quad (3)$$

де  $KC_{3n}$  – коефіцієнт сумнівності для року  $n$ ;  
 $DZ_{bcn}$  – списана безнадійна дебіторська заборгованість протягом року  $n$  в обраному для спостереження періоді;

$DZ_{nn}$  – дебіторська заборгованість на початок року  $n$  в обраному періоді.

Отримані показники за усі періоди додають, а загальну суму ділять на кількість періодів для визначення середнього показника (формула 4).

$$KC_3 = (KC_{31} + KC_{32} + \dots + KC_{3n}) / n, \quad (4)$$

Нарахування суми резерву сумнівних боргів за звітний період відображають у звіті про фінансові результати у складі інших операційних витрат.

Відповідно до пп. 138.10.6 ПКУ витрати на створення резерву сумнівних боргів визнають витратами в сумі безнадійної дебіторської заборгованості, яка повинна відповідати одній із наступних ознак:

– заборгованість по зобов'язаннях, за якою минув термін позовної давності;

– протермінована заборгованість, яка виявилася непогашеною внаслідок недостатності майна фізичної особи, за умови, що дії кредитора, які спрямовані на примусове стягнення майна боржника, не призвели до повного погашення заборгованості;

– заборгованість, яка виявилася непогашеною внаслідок недостатності майна суб'єктів господарювання, оголошених банкрутами у встановленому законом порядку, або зняти з реєстрації в якості суб'єктів господарювання у зв'язку з їх ліквідацією;

– заборгованість, яка виявилася непогашеною внаслідок недостатності коштів, одержаних від продажу на відкритих аукціонах (публічних торгах) та іншим способом, передбаченим умовами договору застави, майна позичальника, переданого у заставу як забезпечення зазначеної заборгованості, за умови, що інші юридичні дії кредитора щодо примусового стягнення іншого майна позичальника не призвели до повного покриття заборгованості;

– заборгованість, стягнення якої стало неможливим у зв'язку з дією обставин непереборної сили, стихійного лиха (форс-мажору), підтверджених у порядку, передбаченому чинним законодавством;

– протермінована заборгованість померлих фізичних осіб, а також визнаних у судовому порядку безвісно відсутніми, померлими або недієздатними, а також протермінована заборгованість фізичних осіб, засуджених до позбавлення волі та ін.

Виходячи із норми пп. 138.10.6 ПКУ, поняття резерву сумнівних боргів для бухгалтерського обліку відрізняється від резерву сумнівних боргів для податкового обліку. Основна відмінність полягає у визначенні суми резерву: з метою оподаткування сума відрахувань у резерв залежить від періоду протермінування погашення боргу, в бухгалтерському обліку – від бухгалтерського стану (платоспроможності) боржника і оцінки ймовірності погашення боргу повністю або частково. Процедура оцінки ймовірності погашення боргу в нормативних документах з бухгалтерського обліку не прописана. Тому в Наказі про облікову політику підприємства доцільно прописати порядок визначення суми резерву [1].

У бухгалтерському обліку, відповідно до П(с)БО 10 «Дебіторська заборгованість» та враховуючи пла-

госпроможність дебіторів, дебіторську заборгованість розглядають як сумнівну і безнадійну. Безнадійну дебіторську заборгованість списують за рахунок резерву сумнівних боргів, якщо він утворений. При списанні безнадійної дебіторської заборгованості за рахунок резерву – величина дебіторської заборгованості за чистою реалізаційною вартістю не змінюється. Якщо не утворено резерв сумнівних боргів або його не вистачає для списання безнадійної заборгованості, то її списання відбувається за рахунок витрат [13, с. 190-191].

Тому погоджуємося з думкою тих науковців, які вважають, що має право на існування і альтернативний варіант віднесення підприємством безнадійної дебіторської заборгованості (за умови визнання її такою згідно з ПКУ) до складу своїх витрат напряду, без використання резерву сумнівних боргів. Згідно з п. 11 П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість»: у разі недостатності суми нарахованого резерву сумнівних боргів – безнадійну дебіторську заборгованість списують з активів на інші операційні витрати; поточну дебіторську заборгованість, щодо якої створення резерву сумнівних боргів не передбачено (набута та призначена для продажу), у разі визнання безнадійною, її списують з балансу з відображенням у складі інших операційних витрат. Такий вид витрат, які включають інші витрати операційної діяльності, пов'язані із господарською діяльністю, згідно з пп. 138.10.4 ПКУ включають до складу інших витрат [1; 12, с. 132].

Порядок урегулювання сумнівної та безнадійної заборгованостей без створення резервів також визначено у ст. 159 ПКУ «Безнадійна та сумнівна заборгованість».

Отже, використання резервів полягає у тому, що деякі види витрат підприємство має змогу визнавати не в момент здійснення цих витрат, а в момент нарахування відповідного резерву. Використання резервів в цілях податкового планування дає змогу не лише оптимізувати суму податку на прибуток, нарахованого і сплаченого за звітний період а й дає змогу мінімізувати витрати щомісячних авансових внесків, які підприємство сплачує протягом кварталу.

Повернення заборгованості дебітором призводить до збільшення доходів підприємства, відповідно до суми податку на прибуток.

Отже, створення резерву сумнівних боргів є інструментом податкового планування, який дає змогу підприємству зменшити суму податку на прибуток у звітному періоді або перенести базу оподаткування на пізніший термін.

Розглянемо ще один із елемент облікової політики, за допомогою якого підприємство має змогу відтермінувати сплату податку на прибуток – створення резервів для забезпечення майбутніх витрат, порядок створення яких регламентується П(с)БО 11 «Зобов'язання» та П(с)БО 26 «Виплати працівникам».

Резерв (забезпечення) майбутніх витрат і платежів створюють для відшкодування наступних (майбутніх) операційних витрат на:

- виплату відпусток працівникам;
- додаткове пенсійне забезпечення;
- виконання гарантійних зобов'язань;
- реструктуризацію, виконання зобов'язань при припиненні діяльності;
- виконання зобов'язань щодо обтяжливих контрактів;
- забезпечення на передбачену законодавством рекультивацию порушених земель тощо.

Суми створених забезпечень визнають витратами, за винятком суми забезпечення, що відносять до первісної вартості основних засобів які відповідно до П(с)БО 7 «Основні засоби» збільшують первісну вартість об'єкта основних засобів.

Підприємству заборонено створювати забезпечення для покриття майбутніх збитків від діяльності підприємства. Забезпечення використовують для відшкодування лише тих витрат, для покриття яких воно було створено.

Що стосується податкового законодавства, створення забезпечень ПКУ не передбачено. Проте окремі норми ПКУ дають підстави для створення забезпечень. Відповідно до пп. 142.1, 142.2, 143.1 ПКУ до складу витрат належать суми витрат на оплату праці працівникам платника податку, а також особам, які виконують роботи (послуги) за договорами цивільно-правового характеру; суми обов'язкових виплат працівникам платника податків, суми внесків на соціальне страхування.

Згідно з пп. 140.1.4, при визначенні об'єкта оподаткування до витрат подвійного призначення належать будь-які витрати на гарантійний ремонт (обслуговування) або гарантійні заміни товарів, проданих податником податку, вартість яких не компенсують за рахунок покупців таких товарів, у розмірі, що відповідає рівню гарантійних замін прийнятих чи оприлюднених платником податків.

Відповідно до пп. 14.1.27 ПКУ, витрати – сума будь-яких витрат платника податку в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, понесених у зв'язку зі здійсненням господарської діяльності, у результаті чого відбувається зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, унаслідок чого відбувається зменшення власного капіталу.

Як бачимо, у визначенні наведені ті ж критерії визнання витрат, які згадують у п. 3 НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» та п. 6 П(С)БО 16 «Витрати». На те, що під час створення резерву в платника податків мають виникати податкові витрати, вказується у ст. 138 ПКУ, відповідно до якої витрати поділяють на дві категорії:

1) витрати операційної діяльності – за допомогою яких підприємство формує собівартість реалізованих товарів, виконаних робіт, наданих послуг та їх визнають витратами в періоді визнання доходу від реалізації таких товарів, робіт, послуг (п. 138.4 ПКУ). Причому таку собівартість формують за рахунок витрат, склад яких визначається згідно з положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (пп. 14.1.228 ПКУ).

2) інші витрати, згідно з п. 138.5 ПКУ, визнають витратами того звітного періоду, у якому вони були понесені відповідно до правил ведення бухгалтерського обліку.

Створення забезпечень майбутніх витрат і платежів дає змогу рівномірно розподіляти відповідні витрати між звітними періодами. Тому, якщо основна частина таких витрат припадає на початок року, то створення відповідного резерву дає змогу збільшити прибуток. І навпаки, якщо основна частина таких витрат припадає на кінець року – зменшити.

**Висновки.** Розглянутий у роботі порядок створення резервів, передбачених чинним законодавством, дає змогу платникові податків планувати податкові платежі протягом податкового періоду. Так вибір (змінна) способу визначення резерву сумнівних боргів – дає змогу збільшити суму витрат звітного періоду та відтермінувати сплату податку на прибуток, а визначення складу та порядку створення забезпечень май-



бутніх витрат і платежів – рівномірно розподіляти відповідні витрати між звітними періодами та впливає на величину оподаткованого прибутку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Колеснікова О.М. Проблемні питання обліку резерву сумнівних боргів в контексті Податкового кодексу України / О.М. Колеснікова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?Op=1&z=772>.
- Лебедзевич Я.В. Облікова політика як інструмент оптимізації оподаткування прибутку та узгодження економічних інтересів / Я.В. Лебедзевич // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 2(60). – С. 218-223.
- Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755–VI.
- Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: Наказ Міністерства фінансів України від 8 жовтня 1999 № 237.
- Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам»: Наказ Міністерства фінансів України від 28 жовтня 2000 № 601.
- Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 11 «Зобов'язання»: Наказ Міністерства фінансів України від 31 січня 2000 № 20.
- Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 16 «Витрати»: Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318.
- Про затвердження Методичних рекомендацій щодо облікової політики підприємства та внесення змін до деяких наказів Міністерства фінансів України: Наказ Міністерства фінансів України від 27 червня 2013 № 635.
- Єрхоін К. Формування і відображення резерву сумнівних боргів у бухгалтерському обліку/ К. Єрхоін [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/DG090615.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DG090615.html).
- Цибиліук О.Ю. Формування та облік резерву сумнівних боргів / О.Ю. Цибиліук, Н.Л. Шишкова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Випуск 1(44) – С. 374-378.
- Петренко Н.І. Нормативне регулювання операцій з обліковими резервами підприємства: історичні і сучасні підходи / Н.І. Петренко, О.О. Пархомчук // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 2(56) – С. 175-180.
- Гавриловський О.С. Особливості оподаткування резерву сумнівних боргів / О.С. Гавриловський // Економічні науки. – 2013. – Вип. 10(1). – С. 125-133.
- Орлова В.К. Бухгалтерський облік на підприємствах нафтогазової промисловості: навчальний посібник / За ред. В.К. Орлової, С.М. Кафки. – Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2013. – 784 с.
- Верига Ю.А. Резервування капіталу: облік, аудит та звітність: монографія / Ю.А. Верига, М.М. Орищенко. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. – 177 с.
- Боярова О.А. Резерв сумнівних боргів як обачний інструмент впливу на діяльність підприємства / О.А. Боярова, Н.П. Кузик // Облік і фінанси АПК. – 2010. – № 4. – С. 41-44.

УДК 330.33.012:005.21

**Сучков А.В.**

*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри менеджменту організацій та логістики  
Запорізького національного університету*

**Остапченко А.А.**

*студентка факультету менеджменту  
Запорізького національного університету*

## ПРОБЛЕМИ ТА СПОСОБИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В МІНЛИВИХ УМОВАХ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Корпоративна соціальна відповідальність є однією з найважливіших ланок ведення бізнесу. Проте український ринок бізнесу далекий від стабільності, тому він завжди був і залишається об'єктом підвищеної уваги з боку уряду та науковців. Науковою новизною статті є визначення основних відмінностей між розвитком корпоративної соціальної відповідальності країн Заходу та України. Стаття розкриває проблематику вивчення основних проблем розвитку корпоративної соціальної відповідальності та способи їх вирішення. Стаття відповідає важливості отриманих результатів, оскільки питання розвитку корпоративної соціальної відповідальності є завжди актуальним, особливо в мінливих умовах сучасного бізнесу. Аналіз причин появи проблем в розвитку української корпоративної соціальної відповідальності дозволить країні обрати вірний шлях вирішення проблем у цій галузі.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, бізнес-об'єднання, стратегії розвитку, монетизаційна система, віровчення, бізнес-інтереси.

### **Сучков А.В., Остапченко А.А. ПРОБЛЕМЫ И СПОСОБЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ИЗМЕНЯЮЩИХСЯ УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА**

Корпоративная социальная ответственность является одним из самых важных звеньев ведения бизнеса. Но украинский рынок далек от стабильности, поэтому он всегда был и остается объектом повышенного внимания со стороны правительства и ученых. Научной новизной статьи является определение основных различий между развитием корпоративной социальной ответственности стран Запада и Украины. Статья раскрывает проблематику изучения основных проблем развития корпоративной социальной ответственности и способы их решения. Статья соответствует важности полученных результатов, поскольку вопросы развития корпоративной социальной ответственности является всегда актуальным, особенно в меняющихся условиях современного бизнеса. Анализ причин появления проблем в развитии украинской корпоративной социальной ответственности позволит стране выбрать верный путь решения проблем в этой области.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, бизнес-объединения, стратегии развития, монетизационная система, вероучения, бизнес-интересы.

### **Sychkov A.V., Ostapchenko A.A. PROBLEMS AND METHODS OF DEVELOPMENT OF CORPORATE RESPONSIBILITY IN THE CHANGING CONDITIONS OF MODERN BUSINESS DEVELOPMENT**

Corporate social responsibility is one of the most important parts of running a business. But the Ukrainian market is far from stable, so it has always been a major focus of the government and scientists. Scientific novelty of the article is to identify the main differences



between the development of corporate social responsibility in the West and Ukraine. The article reveals the problems of learning the basic issues of corporate social responsibility and how to solve them. Article corresponds to the importance of the results obtained, as the issues of corporate social responsibility are always relevant, especially in changing business environment. Analysis of the causes of problems in the development of Ukrainian corporate social responsibility will allow country to choose the right way to solve the problems in this area.

**Keywords:** corporate social responsibility, business associations, development strategies, monetization system, doctrine, business interests.

**Вступ.** Питання корпоративної відповідальності в мінливих умовах сучасного світу повинні бути невід'ємною частиною стратегії розвитку бізнесу будь-якого підприємства. Основоположними областями корпоративної відповідальності вважаються активне сприяння розвитку суспільства, підвищення доступності освіти, допомогу в розвитку підприємництва, а також сприяння у забезпеченні екологічної стійкості. У зв'язку з тим, що сьогодишній стан соціального середовища суттєво впливає на діяльність всіх компаній, а також на реакцію і поведінку клієнтів, організації повинні активно інвестувати фінансові кошти на підтримку інтересів усього суспільства, причому по чотирьох напрямках. Важливо також, щоб продовжувала розвиватися екосистема, що неможливо без формування процвітаючого суспільства, яке здатне забезпечити захист навколишнього середовища, а також належний високий рівень освіти для майбутніх поколінь. Більш того, важливо прагнення до досягнення міцної фінансової самостійності за допомогою заохочення як інноваційної, так і підприємницької діяльності. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є одним з видів концепцій, на яку організації повинні ривнятися при створенні свого бізнесу і під час його розвитку, тобто повинні враховуватися не тільки інтереси компанії, а також її керівництва, а й інтереси усього суспільства [1, с. 105]. Таким чином, організації повинні покладати на себе всю відповідальність за те, як впливає діяльність компанії на оточуючих людей, а точніше – на замовників, працівників, постачальників, місцеві товариства, акціонерів і на інші сторони суспільного сфери, які є зацікавленими. Якщо в процесі діяльності компанії відбувається ігнорування або недостатня увага компанії до вимог, а також запитам навколишнього суспільства, має місце соціальна відповідальність бізнесу, тобто настає відповідальність за дотримання (або недотримання) правил і норм, які визначені законодавством. Не можна назвати соціальну відповідальність правилом або законом. Скоріше, вона є принципом з точки зору етики, який повинен обов'язково враховуватися під час прийняття будь-яких рішень. Таким чином, присутня тільки внутрішня повинність, яка має своєю основою моральні норми і цінності, придбані керівництвом компанії і її співробітниками в процесі соціалізації.

**Аналіз останніх досліджень.** Корпоративна соціальна відповідальність має потенційні переваги для ведення бізнесу. Залежно від характеру підприємства, обсяг відповідальності може варіюватися, а також вона не піддається кількісному виміру. Тим не менш такі вчені, як Благгов, Косік, Мескон знайшли прямий взаємозв'язок між екологічною і соціальною, і між фінансовою ефективністю. Але для розробки корпоративної соціальної відповідальності бізнес не може собі дозволити орієнтацію на короточасні результати фінансової діяльності. Може також мати місце така собі невідповідність між корпоративною соціальною відповідальністю самої організації і тим поняттям КСВ, яке висувають і пропагують захисники даного явища. У бізнесі можуть відбуватися благодійні та добровільні заходи, які замінює

багато програм КСВ, створені іншими структурами [1, с. 320]. У розвитку КСВ як порівняно нового поняття на сучасному ринку велику роль відіграють громадські та некомерційні організації, а також безліч великих бізнес – об'єднань. Сьогодні досить звичною практикою є розробка та публікація на сайтах і в наукових журналах звітів компаній про їх діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності, а також в її розвитку. Не дивлячись на це, велика кількість всіх учасників бізнесу, разом з іноземними експертами галузі корпоративної соціальної відповідальності, погоджуються з тим, що стандарти закордонних компаній і бізнес-асоціацій, і підходи в інших країнах не приживаються до ситуації в нашій країні через деякі перешкоди [3, с. 200].

**Постановка завдання.** Метою дослідження є вивчення ролі соціальної відповідальності бізнесу у формуванні його конкурентоспроможності. Ціллю дослідження є обґрунтування важливості посилення корпоративної складової бізнесу усіх підприємств країни для посилення їх конкурентної позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках, а також задля створення позитивного ефекту у вітчизняній економіці та суспільстві в цілому.

**Результати досліджень.** І хоча в діяльності з підготовки нефінансових звітів компанії нашої країни і досягли якихось успіхів, в тому, що стосується впровадження стандартів інших країн, хвалитися поки що особливо нічим. Те, що планувалося як впровадження концепцій КСВ у міжнародному форматі, сьогодні є просто формальністю. Отже, з ситуації на практиці можна побачити, що впровадити КСВ в нашу країну дуже важко. Цю складність даного процесу можна було б пояснити недорозвиненістю ринку. Але деякі підприємці активно займаються соціальною та благодійною діяльністю. На практиці стає зрозуміло, що як індивідуальна, так і колективна благодійність присутня у всіх містах. Те ж саме стосується і різних соціальних проектів. На жаль, усього лише половина підприємців, які взяли участь в опитуванні, готові ділитися інформацією про свою діяльність у цій галузі з громадськістю. Підводячи підсумок вищевикладеного, слід зазначити, що структури підприємництва, а також підходи до реалізації підприємницької активності в нашій країні і в Західних країнах відрізняються між собою. Наприклад, у США і країнах Європи багато соціальних проектів, а також благодійні заходи стали реалізовуватися в реальному житті ще в XIX столітті, причому в корпоративному форматі [2, с. 73]. Отже, причини в різних підходах до соціальної активності підприємництва потрібно шукати не в тому, що наш ринок є більш відстаючим, на думку багатьох, або в тому, що корпоративна культура є якоюсь недорозвинутою. Причини абсолютно різного ставлення до речей криються у погляді людей на турботу про ближню людину, або у їх поглядах на добрі справи і їх вчинення. Також велике значення має розуміння гріха і його впливу на життя людини. Багато дослідників теми корпоративного управління вважають, що різницю в підходах до даного питання потрібно шукати також і у впливі релігій на населення. На-

приклад, для нашого суспільства більш характерним є вплив православ'я, для західного населення – протестантизму і католицтва, причому в усіх його проявах. Звідси і виходить різниця в підходах до такого тонкого питання, як корпоративна соціальна відповідальність.

Для того щоб зрозуміти чіткі причини, чому в нашій країні так важко приживаються принципи корпоративної соціальної відповідальності як міжнародні стандарти інших країн, потрібно повернутися до витоків, простежити, таким чином, відображення духовних і культурних традицій в активності компаній та окремих підприємців, яких можна вважати законодавцями КСВ. Говорячи про Західну культуру, слід згадати початок її формування – XIX століття. Формування цієї культури почалося як своєрідна відповідь на тиск профспілок, які тоді тільки-тільки почали зароджуватися. Через певний час уряд прийняв заходи, які встановили контроль над захистом інтересів громадськості. І ще до 1970 років у людей поступово з'явилися всі необхідні інструменти для того, щоб відстояти свої права [3, с. 148]. Через це була змушена використовуватися політика превентивності по відношенню до працівників, а також їх сімей та місцевих громад, які і тоді, і сьогодні мали суттєвий вплив на бізнес за допомогою різних громадських об'єднань і спільнот. Отже, найважливішим і досить сильним фактором розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Америці є тиск громадськості. Ну а другим фактором, не менш важливим, можна вважати домінування принципу «компенсації». Саме завдяки добре розвиненій та ефективній системі суддівства, а також розвиненій монетизаційній системі як нематеріального, так і матеріального збитку для якої-небудь компанії або корпорації, розплата за порушення або дії, які наносили шкоду суспільству чи екології, стала очевидною, і мала місце бути. Через певний час, як вихід з положення, компанії були змушені навчитися діяти так званим «авансом», щоб зменшити тиск громадськості або ж виплатити всю компенсацію суспільству, не чекаючи їх претензій. Не варто забувати, що найголовнішим аспектом таких явищ був облік усіх сторін, які були зацікавлені в цьому. Адже саме вони представляли потенційну загрозу для компаній своїми позовами до суду [4].

Деякі особливості віровчення Заходу зіграли свою дуже велику роль в процесі формування соціальної активності бізнесу. Найсуттєвішими з них можна виділити дві. Першою є особливе ставлення до порятунку і гріху, яке спочатку закладено в католицькому вченні. Для того щоб врятуватися, католики прагнуть все життя уникати не так самого гріха, скільки покарання за нього. А другим є традиція реформаторів, яка була закладена ще у XVI столітті. У той час було створено систему контролю над громадянами, над їх доброчесністю, благочестям, мали місце безжальні покарання за гріхи. Отже, підводячи підсумки принципам взаємовідносин підприємця і суспільства, яке його оточує, можна побачити кілька елементів, які й зумовили розвиток корпоративної соціальної відповідальності у тому вигляді, в якому воно використовується і сьогодні. Для цього необхідно зрозуміти також, що для підприємця бути вигнаним з міста означало бути позбавленим абсолютно всього, тому благочестя є атрибутом ризик-менеджменту, а також своєрідним способом уникнення покарання, але вже з вини самого суспільства.

Поговоримо про нашу країну. У ній можна спостерігати абсолютно протилежну ситуацію. По-перше,

тиску на корпорації з боку громадськості просто-напросто немає. Свій приватний тиск на когось є великим винятком. Його можна застосувати лише в ситуаціях, які дійшли до межі. Сьогодні, звичайно, відбувається процес створення деяких умов для того, щоб сформувати громадянське суспільство, яке б боролось за себе і свої права, але на сьогоднішній день це всього лише видимість. Її створенням займаються лідери деяких груп, які взаємодіють один з одним, борються між собою і з державою, щоб досягти своїх власних цілей, а не задовольнити цілі й потреби, а також захистити права суспільства. Звідси і впливає слабкий розвиток системи судового розгляду справ громадян [2, с. 103]. Сьогодні до суду дуже рідко надходять позови з проханнями захистити честь і гідність, або ж із проханнями виплати компенсації за збиток, який був заподіяний прямо або побічно. А якщо такі і є, то всі вони носять чисто символічний характер з точки зору виплати фінансових коштів.

Існує також й інша причина, чому у державних діячів є надто велика роль у цьому питанні. Щодня багато компаній стикаються з тим, що саме державні діячі мають вплив на них. Часто навіть саме рішення влади диктує компаніям, як чинити, що робити, навіть в області корпоративної відповідальності. Звичайно, всі підприємці сприймають це як спосіб обкласти їх ще одними зборами та податками. Такі заходи мають низьку ефективність. Адже якщо влада ставиться до корпоративної діяльності компанії як до її додаткової витрати, то компанія докладає всі свої зусилля для того, щоб ці витрати скоротити. Звідси можуть виходити і результати досліджень, які були проведені компаніями Cone Communications і Echo Research у 2013 році, під час якого досліджувалися різноманітні соціальні та корпоративні проекти [7]. Вони показали, що велика кількість соціальних і корпоративних проектів і заходів були проведені нашими підприємцями не всередині своїх компаній, а поза корпоративного життя, окремо. Причому цю діяльність найчастіше навіть не афішують. Причина – слідування культурним і духовним православним традиціям, в яких наше суспільство формувалося і ставало на ноги протягом багатьох років. Для підприємця нашої країни важливим є реалізація своєї особистісної соціальної або ж благодійної місії. І саме на це практично всі підприємці готові витратити фінансові кошти, причому їх розмір не завжди буде мати відношення до об'єктивних корпоративних показників фінансової діяльності. Навіть те, що у соціальної та благодійної діяльності досить хатичний характер, не викликає великого здивування. Соціальні проекти можуть також значно переважувати саму благодійність, або бути спрямованими всередину компанії, тобто на своїх працівників та їх родини. Тим не менш не можна сказати, що на ринку українського бізнесу зовсім немає програм корпоративної соціальної відповідальності, які активно реалізуються. Вони побудовані на обліку бізнес-інтересів, а також можливостях проведення різних заходів корпоративної соціальної відповідальності для того, щоб сформувати позитивний імідж для компанії, а також просунути свої власні товари і послуги. Ще однією метою є встановлення зв'язку з владою, а також її підтримка. Але таким займаються компанії двох видів: або ті, які є відносно великими з розмітою структурою акціонерної власності, або ті, які активно працюють на західних ринках, або ж компанії, які належать західним капіталам і просто змушені підходити під єдині стандарти своїх власників [4].

Не дивлячись на ситуацію, що склалася, можна цілком реалізувати корпоративну соціальну відповідальність у нашій країні. Оскільки ми бачимо якийсь дисонанс у розвитку КСВ, деякі дотримуються тієї думки, що корпоративна відповідальність має розвиватися тільки лише в форматі ISO 26000, або в форматі Глобального договору ООН. І все частіше і частіше сьогодні можна почути заяви про те, що наш бізнес соціально безмовний. З іншого боку, не дивлячись на те, що компаній, які займаються реалізацією власних соціально орієнтованих установок, сотні і працюють у них сотні тисяч співробітників, вони все одно відмовляються приймати будь-які стандарти в області корпоративної відповідальності. Останнім часом здійснювалася велика кількість спроб подолання такої ситуації. Але всі їх можна поділити на три напрями: просування стандартів нефінансової звітності, переписування міжнародних стандартів з урахуванням особливостей нашої країни, а також розробка і створення своїх стандартів у корпоративної соціальної відповідальності. У кожного цього напрямку є свої позитивні і негативні сторони [2, с. 458]. Проаналізувавши їх всі, а також побачивши результат спроб, можна сказати, що позитивним їх результатом стало досить сильне залучення уваги бізнес-громадськості, а також держави до проблем корпоративної соціальної відповідальності. Проте, на жаль, жодна з вчинених спроб не призвела до того, щоб вирішити протиріччя у підходах. Вони навіть не дозволили об'єднати декілька представників бізнесу. Сьогоднішню ситуацію з корпоративною відповідальністю можна порівняти з дискусією про те, чи можливо співіснування і української, і міжнародної систем фінансової звітності, що було проблемою п'ятнадцять років тому. І тоді було знайдено компроміс, причому навіть із збереженням обох форм звітності: розвиток систем оцінки фінансової надійності корпорацій, а точніше – розвиток рейтингових агентств. Сьогодні розвиток національної системи оцінки реалізації соціальної відповідальності бізнесу з легкістю стане вирішенням, якого чекає вся країна, для того щоб співіснування кількох підходів до корпоративної соціальної відповідальності було мирним і безконфліктним. Більше того, виникне новий стимул розвитку соціально відповідального бізнесу. Для нашого ринку введення рейтингових оцінок у галузі корпоративної соціальної відповідальності буде великим нововведенням. Рейтингова оцінка повинна мати кілька складових, найважливішою з якої є облік основної діяльності компанії, а не лише тих заходів, які проведені нею в рамках корпоративної соціальної відповідальності. Прикладом, якщо розібрати виробництво деяких специфічних продуктів, таких як алкоголь або тютюн, або оцінити діяльність компанії, яка не відповідає, на думку оточуючих, моральним нормам і нормам моралі, під час оцінки КСВ будуть враховуватися стрес-фактори, які негативно вплинуть на загальний результат усього дослідження. У цей же час участь компанії у сільському господарстві, будівництві нерухомості, виробництві продуктів харчування буде тим фактором, який позитивно вплине на загальну оцінку рівня корпоративної соціальної відповідальності.

Крім цього, методика дозволить врахувати і роль власника компанії, а також його позицію у відносинах соціально спрямованої діяльності компанії, яка обстежується. Це особливо важливо на нашому ринку, оскільки у нас багато компаній, чії власники мають свій погляд, вірування та побажання, які суттєво можуть позначитися на вирішальному впливі

у процесі прийняття стратегічно важливих рішень, включаючи і визначення політики корпоративної соціальної відповідальності. Як результат, буде присутня якісна оцінка реалізації корпоративної соціальної відповідальності компаній, яка не буде залежати від прихильності до стандартів, причому формальної. Планується, що саме розвиток національної системи оцінки корпоративної соціальної відповідальності стане в майбутньому механізмом, який буде визначний і прийнятний усіма прихильниками корпоративної відповідальності, вираженої в самих різних поглядах на її реалізацію. Також він повинен стати великим стимулом для того, щоб активізувати соціальну активність бізнесу.

**Висновки.** Отже, основними перешкодами на шляху активного розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні є недосконалість законодавства у сфері корпоративної відповідальності, недотримання цього законодавства, відсутність інституційної підтримки корпоративної діяльності, а також ефективних механізмів стимулювання цієї діяльності. Розвитку цієї ланки бізнесу також заважає структурна реформованість економіки України, а також непродумане регуляторне і податкове середовище країни. Велика частина економіки знаходиться в тіні, що погано впливає на розвиток корпоративної відповідальності, як і слабо розвинута мережа засобів комунікації. Слід також зазначити такі проблеми, як низький рівень залученості іноземних інвестицій та громадянського суспільства та його сили.

Якщо всі чинники, які впливають на перспективи розвитку корпоративної відповідальності в Україні, будуть враховані, вдасться визначити необхідні заходи для стимулювання приватного сектору стосовно вирішення соціальних проблем та розвитку корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу. Одну з головних ролей у процесі реалізації заходів задля подолання перешкод на шляху розвитку корпоративної відповідальності обов'язково повинна відігравати держава. Вона повинна організувати такі заходи, як: надання великих податкових пільг тим підприємствам, які займаються благодійністю і спонсорською діяльністю, проведення реформи в податковій сфері задля зменшення податкового пресу, що може призвести до виходу багатьох підприємств «з тіні». Також з'являться податкові кошти для корпоративних соціальних програм. Важливо також провести пенсійну реформу для того, щоб зацікавити працівників в отриманні заробітної плати «не в конверті». Це забезпечить робітникам власні статки у старості. Держава також повинна забезпечити свою підтримку та цільове фінансування суб'єктів, які не є державними, але які стосуються соціальної політики. Проблеми розвитку корпоративної відповідальності також можуть бути вирішені через сприяння держави налагодженню діалогу між територіальними громадами та структурами бізнесу, застосування різноманітних санкцій, у тому числі – економічних, до тих суб'єктів, які завдають шкоду інтересам соціальних громад. Важливо також розвинути комунікаційні мережі задля широкомасштабного інформування населення щодо діяльності підприємств у сфері корпоративної соціальної відповідальності, налагодити співпрацю з провідними організаціями, які розташовані за кордоном і які досягли значного успіху в діяльності корпоративної соціальної відповідальності.

Суспільство і діяльність бізнесу не можуть функціонувати ізольовано один від одного, якщо економіка країни є соціально орієнтована. Від підвищення корпоративної соціальної відповідальності є свої



вигоди, які виражаються у вирішенні багатьох соціальних проблем, зменшенні соціальної напруги в країні, збільшенні розміру прибутку компаній у довготерміновій перспективі. Ці вигоди отримують усі суб'єкти економіки. Крім того, якщо компанія має активну соціальну позицію, гармонійне співіснування, а також постійну двосторонню взаємодію із суспільством, найгостріші соціальні проблеми будуть вирішені, а добробут в цілому буде підвищений.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект : монография / Под общ. ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова. – М. : КНОРУС, 2008. – 500 с.
2. Благов Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. – СПб. : СПбГУ, 2010. – 272 с.
3. Зарецкий А.Д., Иванова Т.Е. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика : учебное пособие. Издание 2-е, доп. и перераб. – Краснодар : Просвещение-Юг, 2013. – 360 с.
4. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння і впровадження. – К., 2005. – 41 с.
5. Концепція сталого розвитку та визначення соціальної відповідальності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.moodle.udec.ntu-kpi.kiev.ua>.
6. Косік А. Ф., Гронтковська Г. Е. Мікроекономіка : навч. пос. – К. : ЦУЛ, 2008. – 438 с.
7. Research & Insights. 2013 Cone Communications / Echo Global CSR Study [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.conecomm.com/2013-global-csr-study-report>.

УДК 658.511

Охрущак К.О.

здобувач кафедри економіки підприємств та корпоративного управління  
Одеської національної академії зв'язку імені А.С. Попова

### УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ СУЧАСНИХ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПРИНЦИПИ, ЗАВДАННЯ, ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

У статті представлено перелік принципів формування ефективної системи управління витратами та головних завдань управління витратами. Для вирішення даних завдань доцільне застосування системного підходу в процесі організації системи управління витратами та процесно-орієнтованого управління витратами як способу узгодження управлінських дій за усіма елементами системи управління. Особливості діяльності підприємств сфери телекомунікацій та можливості конкретних підходів до управління витратами визначають характер проблем, вирішення яких є пріоритетом у формуванні ефективної системи управління витратами телекомунікаційних підприємств.

**Ключові слова:** витрати, управління витратами, система управління витратами, телекомунікаційні підприємства, системний підхід, процесний підхід.

#### Охрущак Е.А. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ СОВРЕМЕННЫХ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ПРИНЦИПЫ, ЗАДАЧИ, ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

В статье представлен перечень принципов формирования эффективной системы управления затратами и главных задач управления затратами. Для решения данных задач целесообразно применение системного подхода в процессе организации системы управления затратами и процессно-ориентированного управления затратами как способа согласования управленческих действий по всем элементам системы управления. Особенности деятельности предприятий сферы телекоммуникаций и возможности конкретных подходов к управлению затратами определяют характер проблем, решение которых является приоритетом в формировании эффективной системы управления затратами телекоммуникационных предприятий.

**Ключевые слова:** затраты, управление затратами, система управления затратами, телекоммуникационные предприятия, системный подход, процессный подход.

#### Ohruschak K.O. COST MANAGEMENT OF MODERN TELECOMMUNICATIONS COMPANIES: PRINCIPLES, OBJECTIVES, ELEMENTS OF MANAGEMENT SYSTEM

The paper presents the principles of formation of effective cost management system and the main objectives of cost management. To solve these problems it is advisable to use a systematic approach to the organization of the system of cost management and activity-based cost management as a way to harmonize the administrative actions on all elements of the control system. Features the activities of enterprises in the sphere of telecommunications and the possibility of specific approaches to cost management determine the nature of problems, which is a priority in the formation of an effective cost management system of telecommunication enterprises.

**Keywords:** costs, cost management, cost management system, telecommunication, system approach, process approach.

**Проблема та її зв'язок з науковими та практичними завданнями.** Головними причинами актуалізації управління витратами телекомунікаційних підприємств на сучасному етапі є: розширення сфери надання телекомунікаційних послуг в умовах обмеженості ресурсів і зростання інвестицій в інновації; насичення ринків збуту практично рівнозначними з точки зору якості і призначення телекомунікаційними послугами; постійне динамічне вдосконалення технологій надання телекомунікаційних послуг на основі інновацій. Необхідність управління витрата-

ми обумовлюється також безпосередньо тією роллю, яку вони відіграють в економіці будь-якого підприємства, а саме – з їх прямої участі у формуванні прибутку підприємства.

З огляду на це, одним із головних чинників успіху і конкурентоспроможності сучасних телекомунікаційних підприємств є впровадження на практиці новітніх концепцій до управління витратами, що змушує менеджерів використати підходи до управління, орієнтовані на поведінку споживачів, і розробляти відповідні інструменти планування, обліку і



контролю витрат, що формують систему управління витратами, керуючись певними принципами, орієнтовані на конкретні завдання.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблема управління витратами є однією з найбільш складних і важливих в економіці, тому дана проблема є предметом досліджень значного числа вітчизняних та закордонних науковців та фахівців [3; 7; 10]. Слід відзначити, що значну кількість робіт з означеної проблематики характеризують недостатня предметна і методологічна визначеність, значна описовість, нездатність до перевірки на істину [6; 11; 12].

Наукові дослідження у цій сфері традиційно сконцентровані переважно на обліковому аспекті [1; 9], але, попри безумовну важливість цього аспекту, оскільки саме він забезпечує інформаційну базу управління і реалізацію функції контролю, це не єдина функція управління витратами.

При дослідженні системи управління витратами сучасними вченими досить часто не порушується (та не пропонується способи вирішення) питання зв'язку теоретичних та методологічних конструкцій з проблемами практики, зокрема – діяльності телекомунікаційних підприємств, яка має певну специфіку.

Також часто не враховується роль принципів формування системи управління витрат саме за сучасних умов господарювання, втілення яких має свої закономірності і траєкторію розвитку.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Необхідність подальшого розвитку теоретико-методологічної бази управління витратами телекомунікаційних підприємств потребує дослідження, наукового обґрунтування, розвитку нових управлінських підходів, технологій і методів для вдосконален-

ня системи управління витратами, які зрештою мають створити дієвий та зручний практичний інструментарій менеджменту витрат. З огляду на зазначене вище, важливою науковою задачею є визначення обґрунтованого переліку принципів, завдань та формування рекомендацій щодо формування ефективної системи управління витратами телекомунікаційних підприємств в сучасних умовах господарювання.

**Метою даної статті** є обґрунтування переліку принципів, завдань та складання рекомендацій щодо формування ефективної системи управління витратами телекомунікаційних підприємств в сучасних умовах господарювання.

**Виклад матеріалу та результати.** Виникнення і еволюція систем управління витратами в першу чергу пов'язані зі стрімким збільшенням масштабів діяльності сучасних підприємств, ускладненням їх організаційної структури, диверсифікацією продукції, необхідністю представлення деталізованої інформації про витрати. За таких умов обґрунтований вибір і організація системи управління витратами на підприємстві є ключовим чинником його виживання та розвитку.

У сучасній бізнес-практиці керівництво підприємств будь-якої форми власності та розміру значної уваги приділяє аналізу, контролю та управлінню витратами, які є фінансовою категорією, що характеризує в грошовій та матеріальній формах оцінку господарської (підготовка, організація та здійснення процесів виробництва та реалізації продукції, товарів), фінансової та соціальної діяльності [5, с. 175].

Нове середовище функціонування сучасних телекомунікаційних підприємств висуває нові вимоги щодо володіння більш актуальною інформацією про витрати та продуктивність, що стосується діяльності

організації, виробничих процесів, товарів, послуг та клієнтів. Адже саме ця інформація є одним з основних факторів впливу на прийняття стратегічних рішень. Саме тому сучасна теоретико-методологічна база поповнюється все новими методами управління витратами. З'явилися такі нові поняття, як система диференційованого обліку витрат, операційно-орієнтований менеджмент, управління витратами за концепцією кайзен, метод цільових витрат, нефінансові показники виробництва [2; 12].

Зважаючи на те, що витрати, за своєю суттю, являють собою ніщо інше як зменшення економічних вигід, це не лише призводить до зменшення власного капіталу, але й підвищує ризики бізнесу. Але при створенні та реалізації ефективної системи управління витратами, яка заснована на принципах, що адекватно відображають можливості та потреби управління витратами підприємства сфери телекомунікацій саме за сучасних умов господарювання, підприємство може отримувати набагато більший прибуток за тих самих витрат. На думку автора статті, сучасне управління витратами телекомунікаційних підприємств

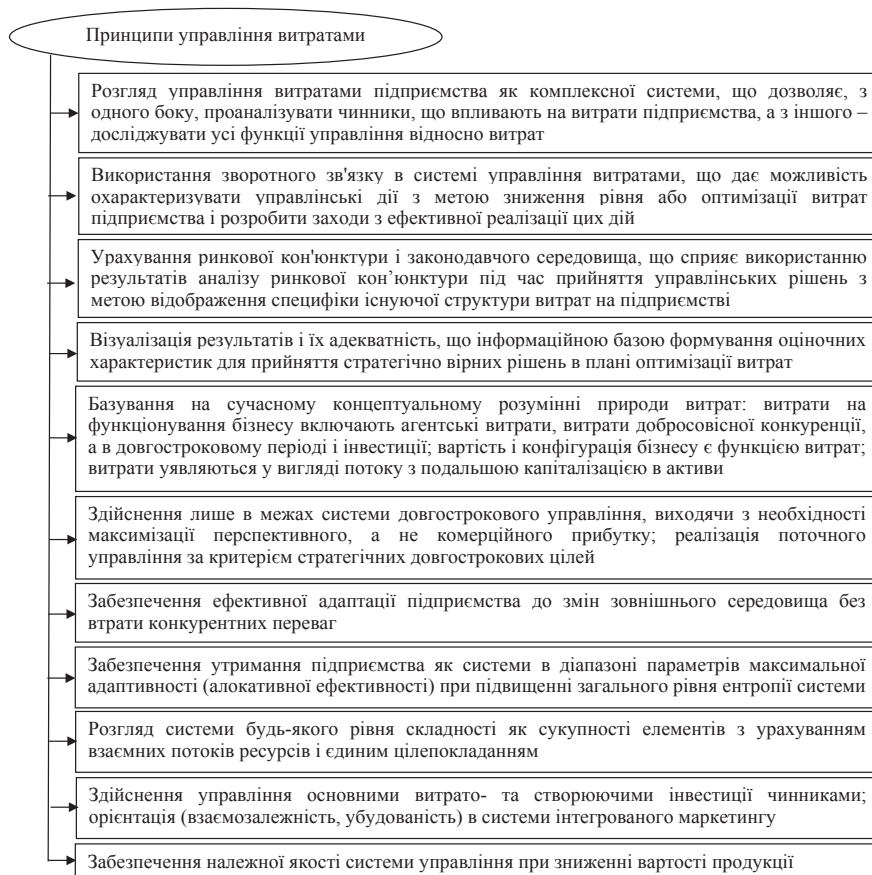


Рис. 1. Принципи управління витратами телекомунікаційних підприємств у сучасних умовах

повинне керуватися наступними взаємозв'язаними і взаємообумовленими принципами (рис. 1).

Враховуючи, що система управління витратами включає безліч елементів від системи збалансованих показників до системи управлінського обліку і заходів корпоративного управління, реалізація управління витратами передбачає здійснення значних управлінських і організаційних зусиль, залучення великого обсягу інвестицій і принципової зміни ментальності колективу підприємства і власників. Вказані зусилля мають реалізовуватися у межах певного методичного підходу, від обґрунтованості використання якого в значній мірі залежить ефективність самого процесу управління витратами та діяльності підприємства в цілому.

Найбільш поширеними є чотири базові підходи до управління: системний, ситуаційний, процесний і на основі шкіл менеджменту [14, р. 25-30]. Для кожної галузі знань характерні свої переваги у виборі підходів. У роботах вітчизняних і зарубіжних фахівців з менеджменту сьогодні домінує системний підхід у зв'язку з тим, що найбільш значимі з наукової точки зору результати були отримані саме у рамках цього підходу [4]. Автор статті вважає, що управління витратами телекомунікаційних підприємств має реалізовуватися на основі системного підходу та організовуватися у вигляді цілеспрямованої системи управління витратами. Лише за цих умов управління витратами може виконати свою функцію оптимізації суми і рівня витрат, що забезпечує високі темпи розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства та до-



Рис. 2. Завдання управління витратами

### Характеристика елементів системи управління витратами

Елемент	Характеристика, зміст, особливості реалізації
Планування і прогнозування витрат	Можуть бути перспективними на стадії довгострокового планування і поточними – на стадії короткострокового планування. Якщо точність довгострокового планування витрат невелика і схильна до впливу інвестиційного процесу, поведінки конкурентів, політики держави стосовно економічного управління організаціями, а іноді і форс-мажорних обставин, то короткострокові плани витрат відбивають потреби найближчого майбутнього і точніше визначаються річними і кварталними розрахунками
Організація витрат	Найважливіший елемент ефективного управління витратами, що реалізує механізм управління витратами і що визначає центри виникнення витрат і центри відповідальності
Координація і регулювання витрат	Порівняння фактичних витрат із запланованим рівнем, визначення відхилень і вжиття оперативних заходів щодо ліквідації розбіжностей. Своєчасна координація і регулювання витрат дозволяють підприємствам уникнути суттєвого зриву у виконанні запланованого економічного результату діяльності
Активізація і стимулювання	Дія на учасників виробництва, що спонукають їх дотримуватися встановлених планом витрат і знаходити можливості їх зниження. Для мотивації таких дій використовуються як матеріальні, так і моральні стимули
Облік витрат	Як елемент управління витратами потрібен для підготовки інформації при ухваленні правильних рішень. У процесі управління витратами інформація про витрати використовується в першу чергу для оцінки рівня витрат і визначення прибутку. Цей напрям припускає розрахунок собівартості продукції і отриманого прибутку. Зниження собівартості продукції – найважливіший резерв формування прибутку, що сприяє мобілізації внутрішніх резервів, що особливо актуально при переході на інноваційний шлях розвитку
Аналіз витрат	Є елементом функції контролю в системі управління витратами і дозволяє оцінити ефективність використання підприємством ресурсів, виявити резерви зниження витрат на виробництво, підготувати матеріали для ухвалення раціональних управлінських рішень

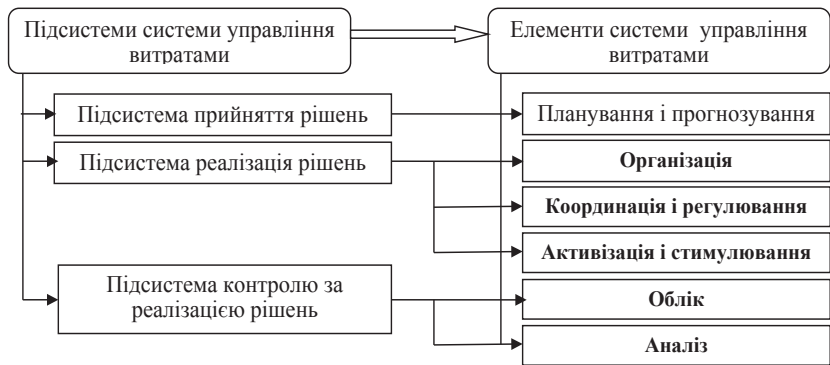


Рис. 3. Структура підсистем та елементів системи управління витратами

сягнення передбачених обсягів прибутку. З огляду на це, слід виділити наступний перелік завдань управління витратами телекомунікаційного підприємства (рис. 2, на основі [8, с. 102-103]):

Як і будь-який інший управлінський процес, управління витратами передбачає прийняття і реалізацію рішень, а також контроль за їх виконанням. Контроль у системі управління витратами забезпечує зворотний зв'язок для порівняння запланованих і фактичних витрат. Ефективність контролю пов'язана з коригуючими діями, спрямованими на приведення фактичних витрат у відповідність із запланованими або уточнення планів, якщо вони не можуть бути виконані через умови, що об'єктивно істотно змінилися.

Зважаючи на те, що ми визначили системний підхід як основу побудови методології управління витратами, слід виділити у системі управління витратами базові підсистеми, зокрема орієнтовані на реалізацію конкретних напрямів управлінської діяльності. Серед таких підсистем автор вважає за необхідне виділити: підсистему прийняття рішень; підсистему реалізації рішень; підсистему контролю за реалізацією рішень.

Схема взаємодії підсистем системи управління витратами і елементів управління витратами показана на рис. 3. Слід відзначити, що елемен-

Таблиця 1

ти управління витратами первинні по відношенню до виробництва, тобто для досягнення певного виробничого, економічного, технічного, соціального або іншого ефекту спочатку необхідно понести витрати. Тому мета управління витратами полягає в досягненні намічених результатів діяльності найбільш економічним способом (з найменшою витратою ресурсів).

Ключовими елементами системи управління витратами слід вважати планування і прогнозування, організацію, координацію і регулювання, активізацію і стимулювання, облік і аналіз (табл. 1).

Критерієм ефективного управління витратами можна вважати оптимізацію суми і структури витрат, що забезпечує високі темпи розвитку. Можуть бути поставлені цілі: мінімізація витрат, підтримки собівартості на нормативному рівні, зниження собівартості і її складових, підвищення якості послуг.

Таким чином, управління витратами представляється як уміння економити ресурси і максимізувати віддачу від них на кожній ділянці процесу надання послуг, який пов'язаний з витрачанням ресурсів певного виду. Система управління витратами представляється як елемент загальної системи управління підприємством [13, с. 162], що має певні властивості, функції і зв'язки, реалізація яких спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом здійснення комплексу цілеспрямованих дій з оптимізації витрат (рис. 4).

Необхідність вирішення життєво важливих проблем управління потребує поширення у практиці вітчизняних підприємств сфери телекомунікацій нових управлінських підходів, технологій і методів для вдосконалення системи менеджменту. Особливу перспективу в сфері телекомунікацій має реалізацію процесно-орієнтованого управління витратами, яке сприяє забезпеченню не лише ефективності і результативності діяльності завдяки оптимізації структури

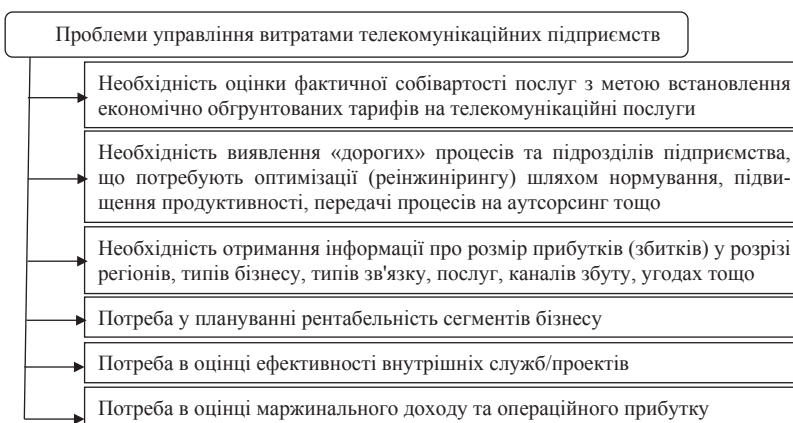


Рис. 5. Проблеми, вирішення яких є пріоритетом у формуванні ефективної системи управління витратами телекомунікаційних підприємств

та обсягів витрат на реалізацію процесів на підприємстві, але і дозволяє забезпечити таким чином зміщення акцентів діяльності вітчизняних підприємств сфери телекомунікацій від екстенсивного розвитку у бік інтенсивного, тобто від розвитку за рахунок зростання клієнтської бази до розвитку завдяки оптимізації співвідношення отриманого результату до витрачених ресурсів. У той же час для сфери телекомунікацій характерні певні особливості, що визначають характер застосування підходів до управління витратами в рамках процесного підходу:

- існує значна частина витрат, які безпосередньо не пов'язані з процесами, що виконуються персоналом: це прямі витрати, витрати на амортизацію елементи мережі, витрати на оплату послуг партнерів (реклама) тощо;
- основні засоби складають велику (часто – домінуючу) частину активів;
- значну частину у балансі складає амортизація основних засобів.

На рисунку 5 показано перелік проблем, вирішення яких є пріоритетом у формуванні ефективної системи управління витратами телекомунікаційних підприємств та в межах процесного підходу до управління.

**Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Система управління витратами складає основу загальної системи управління підприємством. У статті представлено перелік принципів формування ефективної системи управління витратами та головних завдань управління витратами. При вирішенні даних завдань доцільне застосування системного підходу, суть якого в тому, що усі елементи системи і усі операції в ній повинні розглядатись як єдине ціле, тільки у взаємозв'язку один з одним.

Особливу перспективу має реалізація процесно-орієнтованого управління витратами, яке сприяє забезпеченню не лише ефективності і результативності діяльності завдяки оптимізації структури та обсягів витрат на реалізацію процесів на підприємстві, але і дозволяє забезпечити таким чином зміщення акцентів діяльності вітчизняних підприємств сфери телекомунікацій

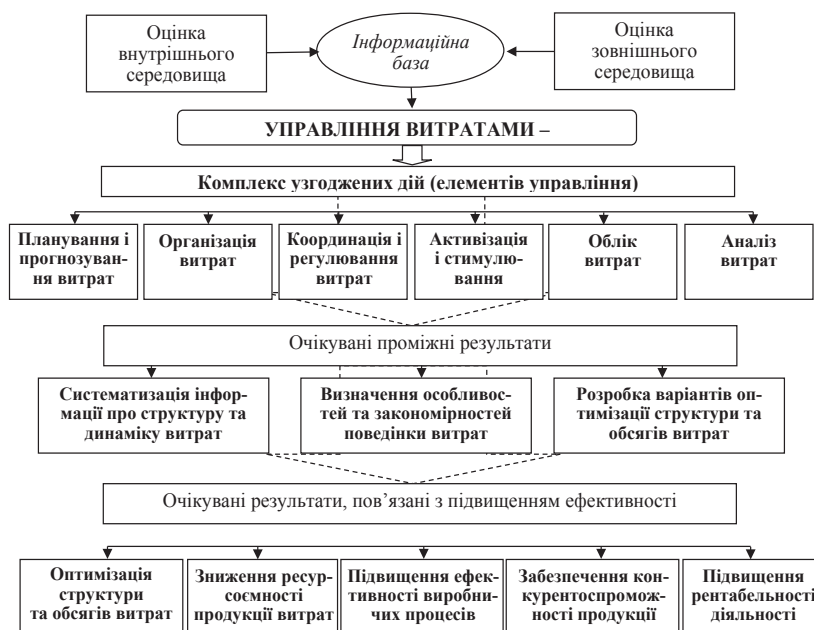


Рис. 4. Система управління витратами телекомунікаційних підприємств



від екстенсивного розвитку у бік інтенсивного, тобто від розвитку за рахунок зростання клієнтської бази до розвитку завдяки оптимізації співвідношення отриманого результату до витрачених ресурсів, отже – розвитку за рахунок підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг, які ці підприємства надають (за ціною, якістю, додатковими характеристиками).

Процесний підхід є логічним доповненням системного підходу, і його застосування в управлінні витратами підприємств є доречним з тієї причини, що окрім важливості впливу і взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища, перетворення входів і виходів, які досліджує системний підхід, в управлінні витратами сфери телекомунікацій особлива увага приділяється процесам (надання послуг, обслуговування, планування, організації).

У той же час для сфери телекомунікацій характерні певні особливості, що визначають характер застосування підходів до управління витратами в рамках процесного підходу. Саме ці особливості та можливість конкретних підходів до управління витратами визначили характер проблем, вирішення яких є пріоритетом у формуванні ефективної системи управління витратами телекомунікаційних підприємств, та визначили перспективи подальших досліджень у напрямі послідовного формування ефективної системи управління витратами телекомунікаційних підприємств за кожним з елементів даної системи.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Волкова М. В. Методичне забезпечення функціонування системи обліку витрат на підприємстві / М. В. Волкова // Вестник Национального технического университета «ХПИ». – № 6. – 2010. – С. 92-101.
2. Грещак М. Г. Управління витратами / [М. Г. Грещак, В. М. Гордієнко, О. С. Коцюба, Ю. М. Лозовик]; за ред. М. Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.
3. Котляров С. А. Управление затратами / С. А. Котляров. – СПб.: Питер, 2001. – 380 с.
4. Лебедев К. Н. Системный подход и методология менеджмента: монография / К. Н. Лебедев. – М.: Красная звезда, 2008. – 840 с.
5. Леоненко П. М. Теорія фінансів / П. М. Леоненко, П. І. Юхименко, А. А. Ільєнко та ін., за загальною ред. О. Д. Василика. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 480 с.
6. Несвет В. И. К вопросу формирования концепции управления себестоимостью продукции / В. И. Несвет // Вісник економічної науки України. – 2006. – № 1(9). – С. 109-113.
7. Партин Г. О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: монографія / Г. О. Партин. – К.: Вид-во УБС НБУ, 2008. – 219 с.
8. Семенов Г. А. Фінансове планування і управління на підприємствах / Г. А. Семенов, В. З. Бугай, А. Г. Семенов, А. В. Бугай – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 432 с.
9. Стоян В. Аспекти формування та обліку прямих витрат / В. І. Стоян // Фінанси України, 2003. – № 11. – С. 42-50.
10. Трубочкина М. И. Управление затратами предприятия: монография / М. И. Трубочкина. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 217 с.
11. Хотинская Г. И. Концептуальные основы управления затратами / Г. И. Хотинская // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 28-33.
12. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання. – Ч. 1: монографія / А. В. Череп. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 368 с.
13. Ясінська А. І. Методологія та організація системно-орієнтованого управління витратами підприємства для прийняття управлінських рішень / А. І. Ясінська, Н. І. Подольчак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 7(727). – С. 161-172.
14. Destination marketing and management: theories and applications / edited by Youcheng Wang and Abraham Pizam. – Wallington, Oxfordshire, UK; Cambridge, MA: CABI, 2011. – 370 p.

УДК 657.22:504.03

**Пікінер В.В.**

*старший викладач кафедри статистики, обліку та економічної інформатики  
Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара*

## КЛАСИФІКАЦІЯ ВІДХОДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ЦІЛЕЙ ОБЛІКУ І КОНТРОЛЮ

Стаття присвячена розробці та удосконаленню класифікації відходів діяльності підприємств. Запропоновано та науково обґрунтовано класифікацію відходів для цілей їх обліку та контролю. Комплексна класифікація повинна стати важливим інструментом ефективного управління у контексті забезпечення сталого розвитку.

**Ключові слова:** відходи, класифікація, класифікатор, вид відходів, вторинні матеріальні ресурси, рециклінг, сталий розвиток.

### **Pikiner V.V. КЛАССИФИКАЦИЯ ОТХОДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ УЧЕТА И КОНТРОЛЯ**

Статья посвящена разработке и усовершенствованию классификации отходов деятельности предприятий. Предложена и научно обоснована классификация отходов для целей учета и контроля. Комплексная классификация должна стать важным инструментом эффективного управления в контексте обеспечения устойчивого развития.

**Ключевые слова:** отходы, классификация, классификатор, вид отходов, вторичные материальные ресурсы, рецикллинг, устойчивое развитие.

### **Pikiner V.V. WASTE CLASSIFICATION PERFORMANCE COMPANIES FOR ACCOUNTING AND CONTROL**

The article is dedicated to the development and improvement of waste classification activity. A scientific and reasonable classification of waste for the purposes of accounting and control. Integrated classification should be an important tool for effective management in the context of sustainable development.

**Keywords:** waste, classification, classifier, type of waste, secondary material resources, recycling, sustainability.

**Постановка проблеми.** Маючи один з найбільших на планеті природно-ресурсний потенціал, Україна при цьому є лідером за показником обсягів про-

мислових відходів на душу населення. Так, щорічно в Україні утворюється приблизно 10 т відходів на душу населення, тоді як в країнах ЄС цей показник



становить 5,5-6 т відходів на душу населення [1]. Тому одним з пріоритетних питань розвитку України є управління відходами з метою суттєвого скорочення обсягів тих з них, що надалі не використовуватимуться в якості вторинних матеріальних ресурсів.

На території України існує ціла низка досить гострих невирішених проблем, що стосуються збору, розміщення, утилізації відходів. На жаль, кількісні та якісні дані про утворення, використання, розміщення відходів та їх вплив на навколишнє середовище не є репрезентативними в Україні та не відповідають сучасним вимогам. Деякі пріоритетні потоки відходів, а саме небезпечні відходи, відходи тари та упаковок, виведені з експлуатації автотранспортні засоби, використані шини, медичні відходи, будівельні відходи, відходи електричного та електронного обладнання (включаючи батарейки та акумулятори), відпрацьовані мастила тощо не враховуються належним чином.

Управління відходами тісно пов'язане з розв'язанням ряду проблем на рівні підприємств, регіонів, держави та світу в цілому. Як відомо, важливим фактором прийняття рішень виступає достовірна інформація про різні аспекти екологічної діяльності як на мікро-, так і на макрорівні. Бухгалтерський облік, будучи єдиною та цілісною інформаційною системою, повинен забезпечити користувачів необхідною повною, правдивою та неупередженою інформацією, що дасть змогу визначити та оцінити результати природоохоронних заходів, масштаби негативного екологічного впливу тощо. Саме облікова інформація надалі є основою формування Державним комітетом статистики відповідних офіційних статистичних даних, які використовуються для прийняття рішень на державному рівні [2]. На жаль, сьогодні відсутній постійний обмін інформацією між службами, що відповідають за управління відходами на різних рівнях. А якість інформації залишає бажати кращого: зібрані дані часто є неповними, майже не проводяться систематизація, узагальнення та аналіз інформації для потреб розробки стратегій управління відходами, оцінки і контролю ситуації за певними показниками.

Одним із перших щаблів у вирішенні вищезазначених проблем є розробка і наукове обґрунтування класифікації відходів діяльності підприємств для цілей їх обліку і контролю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проведені дослідження свідчать, що питанням класифікації відходів діяльності підприємств для їх обліку та контролю не приділяється належної уваги ні у нормативно-правовій базі, ні в практичній діяльності підприємств, ні в економічній літературі.

Проблема класифікації відходів стала предметом досліджень таких вчених, як І.А. Александров, А.В. Половян, М.Ю. Тарасов, В.А. Дугарева, Є.А. Бірон, Д.Я. Мінюк та деяких інших. Проте динамічність накопичення відходів, утворення все нових їх видів, а також подальший розвиток науково-технічного прогресу потребують удосконалення класифікації.

**Постановка завдання.** Враховуючи вищезазначене, мета статті полягає у всебічному дослідженні існуючої класифікації відходів, а також розробці науково обґрунтованої комплексної класифікації відходів діяльності для цілей ведення бухгалтерського обліку та здійснення контролю на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Класифікація є розподілом матеріалу дослідження на певні підмножини – групування. Для обробки в

автоматизованих системах інформації про відходи на міждержавних, державних та регіональних рівнях розробляються класифікатори відходів.

В Україні основним таким документом є Державний класифікатор відходів ДК 005-96. Державний класифікатор відходів України [3] Відповідно до Закону України про відходи (далі – Закон про відходи), «Державний класифікатор відходів – це систематизований перелік кодів та назв відходів, призначений для використання в державній статистиці з метою надання різнобічної та обґрунтованої інформації про утворення, накопичення, оброблення (перероблення), знешкодження та видалення відходів» [4]. Даний класифікатор побудований за галузевою ознакою – в ньому відходи згруповані за видами діяльності підприємств, в результаті яких вони утворилися. Види діяльності встановлено згідно з Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД) та Державним класифікатором товарів та послуг (ДКТП). ДК 005-96 дозволяє отримувати та використовувати (переважно для первинного та статистичного обліку) коди та стандартизовані найменування відходів. Слід відмітити, що класифікатор відходів є дуже об'ємним документом (містить більше 300 сторінок), в ньому досить повно представлена інформація про відходи, але за цим класифікатором не можливо, наприклад, встановити клас безпеки певних відходів, їх можливості тощо. На наш погляд, задекларована у Законі про відходи мета ДК 005-96 не досягнута, тому що цей класифікатор має економіко-статистичну спрямованість та не враховує екологічні аспекти. Це суттєво обмежує можливості більш широкого використання класифікатора відходів в цілях екологічного управління для забезпечення сталого розвитку.

За той час, що минув з моменту прийняття вищерозглянутого класифікатора, відбулися значні зміни у підходах до поводження з відходами, в їх номенклатурі, оцінці негативного впливу. Зокрема, Європейський каталог відходів (European Waste Catalogue, EWC) різниться від вітчизняного більш високим ступенем узагальнення категорій відходів, однозначністю у виборі груп відходів. Тоді як використання ДК 005-96, незважаючи на детальний та вичерпний список відходів, не усуває проблем неоднозначного їх тлумачення.

Зважаючи на те, що класифікація відходів є основою розробки методики їх обліку та забезпечення користувачів інформацією для здійснення управління, у ході дослідження запропоновано класифікацію відходів діяльності підприємств здійснювати за різноманітними ознаками.

Слід зазначити, що виокремлення у класифікації певних ознак у значній мірі залежить від галузі економіки, до якої відноситься конкретне підприємство, та цілей управління ними.

Запропонована комплексна класифікація відходів для цілей обліку і контролю наведена у таблиці 1.

Розглянемо їх більш детально. До звичайних відходів слід відносити відходи, що виникли внаслідок звичайної діяльності підприємства, тобто будь-якої основної діяльності підприємства, а також операцій, що забезпечують основну діяльність або виникають унаслідок її проведення.

Нагадаємо, що звичайна діяльність поділяється на операційну (виробництво, збут, управління та інша, крім фінансової та інвестиційної) та іншу звичайну діяльність (фінансову, інвестиційну). Тому звичайні відходи у свою чергу можуть бути поділені на операційні та неопераційні. Так, наприклад, внаслідок інвестиційної діяльності можуть виникати

Таблиця 1  
Комплексна класифікація відходів діяльності підприємств для цілей обліку та контролю

Класифікаційна ознака	Види відходів
Види діяльності, події, внаслідок яких виникли відходи	Звичайні відходи (операційні та неопераційні) Надзвичайні відходи
Токсичність	Токсичні відходи Нетоксичні відходи
Загроза здоров'ю людей та навколишньому середовищу	Надзвичайно небезпечні відходи Високо небезпечні відходи Помірно небезпечні відходи Малонебезпечні відходи
Джерела забруднення	Фізичні відходи Хімічні відходи Біологічні відходи
Фази процесу, в якому утворилися відходи	Відходи заготівлі Відходи виробництва Відходи зберігання Відходи реалізації Відходи власної утилізації Відходи власного споживання
Фізичний (агрегатний) стан	Тверді відходи Рідкі відходи Газоподібні відходи Шламоподібні відходи (пасти)
Склад	Однокомпонентні відходи Двокомпонентні відходи Багатокомпонентні відходи
Тривалість знаходження на підприємстві	Відходи тимчасового розміщення (до 12 місяців) Відходи тривалого розміщення (більше 12 місяців)
Період утворення	Відходи за зміну Відходи за добу Відходи за тиждень Відходи за місяць і т.д.
Місце виникнення	Відходи цехів Відходи інших структурних підрозділів
Норми утворення	Нормативні відходи Понаднормативні відходи
Причини виникнення	Відходи, що виникли з об'єктивних причин Відходи, що виникли з суб'єктивних причин
Можливість впливу на обсяги утворення	Контрольовані відходи Неконтрольовані відходи
Можливість подальшого використання	Зворотні відходи Безповоротні або незворотні відходи
Економічний ефект від використання	Економічно доцільні відходи Економічно недоцільні
Ступінь придатності	Відходи високої та середньої якості Відходи, що важко утилізуються
Спосіб подальшого поводження (напрями використання)	Відходи, що підлягають утилізації Відходи, що підлягають переробці Відходи, що підлягають знешкодуванню Відходи, що накопичуються на підприємстві без утилізації Відходи, що підлягають транспортуванню Відходи, що підлягають захороненню Відходи, що підлягають спаленню Відходи, що підлягають компостуванню
Місце подальшого розміщення	Відходи, що розміщуються на полігоні. Відходи, що розміщуються на звалищі або інших об'єктах тимчасового або довготривалого розміщення

відходи, пов'язані зі списанням або реалізацією необоротних активів тощо.

До надзвичайних відходів слід відносити відходи, що виникають внаслідок надзвичайних подій – техногенних катастроф, аварій, негативного впливу природних явищ, терористичних актів, внаслідок проведення військових дій тощо.

Небезпечні відходи – це відходи, які мають такі фізичні, хімічні, біологічні чи інші небезпечні властивості, що створюють або можуть створити значну небезпеку для навколишнього природного середовища й здоров'я людини і потребують спеціальних методів та засобів їх використання [6]. В Україні виділяють 4 класи небезпеки відходів. Проте фахівці стверджують, що в Україні визначення класів небезпеки відходів є неоднозначним, адже одні й ті самі відходи можна віднести до різних класів небезпеки, керуючись різними нормативно-правовими актами. Тобто існуючі та затверджені сьогодні методики віднесення відходів до того чи іншого класу не дозволяють достовірно оцінити ступінь небезпеки деяких відходів [7]. У свою чергу, неузгодженості у нормативно-правовому полі, на нашу думку, призводять до таких наслідків:

- загроза життю та здоров'ю людей, навколишньому середовищу;
- викривлення інформації щодо реальних загроз та їх масштабів;
- помилки під час вибору операцій поводження з відходами;
- недоотримання коштів у вигляді екологічного податку внаслідок недостовірної визначення бази оподаткування тощо [2].

Фізичними відходами вважаються шум, ультразвук, вібрація, випромінювання, електричні поля тощо. До хімічних відходів відносять хімічні речовини та їх сполуки. А до біологічних відходів відносять антибіотики, шкідливі мікроорганізми, віруси, гриби тощо (екологічне поняття твердих відходів).

На різних стадіях (фазах) певних процесів виникають різні відходи. Ми розподіляли відходи на виробничі та невиробничі, але невиробничі відходи також можуть бути різними. Так, на стадіях заготівлі, зберігання та реалізації з'являються відходи упаковки, тари. Крім того, під час заготівлі та реалізації підприємства нерідко використовують власні або орендовані транспортні засоби, експлуатація яких також призводить до виникнення відходів (використані шини, акумулятори, паливно-мастильні матеріали та ін.). Під час зберігання можливе псування певних запасів, що призводить до появи відходів.

На стадії власної утилізації (в разі, якщо підприємство має відповідні потужності для цього) можуть виникати як зворотні (продукти переробки, енергія), так і незворотні відходи.

До відходів власного споживання, вважаємо, слід відносити відходи у вигляді залишків продуктів харчування, використані побутові вироби тощо), адже на кожному підприємстві використовуються лампи накаливання, батарейки, канцелярські товари, утворюється макулатура, сміття тощо.

До відходів виробничих запасів відносяться залишки сировини, матеріалів, полуфабрикатів тощо, а також утворювані суміші, рідини (шлак, зола та інші). Відходами продукції є бракована, неконденційна продукція, що непридатна для використання. На нашу думку, для цілей управління важливо окремо виділяти відходи, що утворюються під час використання вторинних матеріальних ресурсів. Це дасть змогу оцінювати технологічну та економічну

доцільність використання тих чи інших видів ВМР. До медичних відходів слід відносити залишки медичного, ветеринарного обслуговування, аптечної справи тощо.

Класифікація за агрегатним станом дає змогу отримати інформацію про накопичення, напрями використання відходів та їх вплив на навколишнє середовище. Газоподібні відходи часто називають «викидами».

Відходи можуть містити один або декілька компонентів, різних за фізичним станом, корисністю або шкідливістю, вартістю тощо, тому важливим є розподіл їх за складом.

Від тривалості розміщення відходів на підприємстві значною мірою залежать витрати на їх належне зберігання (захисні споруди, тара, температурний режим тощо), тому така класифікація важлива для виконання облікових та контрольних функцій управління.

Класифікація відходів за періодами утворення використовується під час первинного їх обліку, складання обов'язкової типової форми 1-ВТ, поточного контролю за їх обсягами та операціями з ними.

Розмежування відходів за місцем виникнення залежить від організаційної структури відповідного підприємства, установи та організації. Такий поділ є корисним для ранжування структурних підрозділів, як основних, так і допоміжних за рівнем утворення відходів.

Управління передбачає виявлення відхилень від запланованих рівнів тих чи інших показників та встановлення причин цих відхилень. Зважаючи на те, що основною метою екологоорієнтованого управління є зменшення обсягів утворюваних відходів важливою класифікаційною ознакою є причина виникнення відходів. До відходів, що виникли з об'єктивних причин, слід відносити технологічно неминучі відходи або відходи від надзвичайних подій (крім аварійних ситуацій, що виникли з причини неналежного виконання працівниками своїх обов'язків). Тобто це відходи, які неможливо або майже неможливо було уникнути внаслідок прийняття певних управлінських рішень у конкретних умовах, такі відходи становлять незворотні витрати діяльності підприємства.

А до відходів, що утворилися з суб'єктивних причин, слід віднести відходи, що виникли внаслідок безгосподарності, необережності, недостатньої кваліфікації робітників тощо. Виникнення таких відходів можна було б запобігти завдяки прийняттю вчасних управлінських рішень (посилення трудової дисципліни, підвищення кваліфікації робітників тощо). Наприклад, внаслідок поломки обладнання з'явилися певні відходи. Ці відходи можна віднести в різних ситуаціях як до об'єктивних, так і до суб'єктивних. Так, якщо обладнання вийшло з ладу через зміну напруги у електромережі, то це об'єктивна причина. А якщо ця ситуація виникла внаслідок нездійсненого вчасно поточного ремонту – це суб'єктивна причина. Такий поділ є дуже важливим для організації дієвої системи внутрішнього контролю.

Контрольовані відходи – це такі відходи, які керівники відповідних рівнів можуть контролювати або здійснювати на них суттєвий вплив. Відповідно, неконтрольовані витрати – це відходи, які керівники не можуть контролювати або суттєво впливати на обсяги їх утворення. На підприємстві розподіл відходів на контрольовані та неконтрольовані залежить від розподілу повноважень менеджерів. Ступінь контрольованості обсягів утворення відходів, на

наше переконання, залежить від причин, з яких ці відходи утворилися, – об'єктивних чи суб'єктивних. З об'єктивних причин можуть виникати як нормативні, так і понаднормативні відходи. Нормативні відходи є завжди контрольованими. У той же час понаднормативні відходи можуть бути як контрольованими, так і неконтрольованими. Понаднормативні відходи, що виникли з суб'єктивних причин, є неконтрольованими (наприклад, відходи від руйнування будівель та споруд підприємства внаслідок воєнних дій). А що стосується понаднормативних відходів, які виникли з суб'єктивних причин, то вони повинні бути переважно контрольованими при належній організації системи внутрішньогосподарського контролю.

Визначення зворотних відходів міститься у Методичних рекомендаціях з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості. Відповідно до цих Методичних рекомендацій, «зворотні відходи – це залишки сировини, матеріалів, напівфабрикатів, теплоносіїв та інших видів матеріальних цінностей, що утворилися в процесі виробництва продукції (робіт, послуг), втратили повністю або частково споживчі властивості початкового матеріалу (хімічні та фізичні) і через це використовуються з підвищеними витратами (зниження відходу продукції) або зовсім не використовуються за прямим призначенням» [8]. Віднесення відходів до зворотних або беззворотних, реальних або потенційних вторинних матеріальних ресурсів залежить від того, з якої позиції ми їх розподіляємо – з позиції конкретного підприємства або економіки взагалі, тому що непридатні для подальшого використання в якості вторинних ресурсів відходи у багатьох випадках можуть бути реальними вторинними матеріальними ресурсами на інших підприємствах, не тільки вітчизняних, а й зарубіжних.

Ми вважаємо, що поняття зворотних та беззворотних відходів слід застосовувати у межах підприємства для проведення ретроспективного аналізу та контролю стану та динаміки обсягів утворення відходів, для їх обліку та відображення інформації у звітності (стратегічний управлінський облік, екологічний менеджмент). А розподіляти відходи на потенційні та реальні більш доречно на макrorівні (державне управління відходами) та мегарівні (міжнародна співпраця у сфері управління відходами).

Слід зазначити, що існує законодавчо встановлений перелік відходів, які вважаються вторинними матеріальними ресурсами, проте, на наш погляд, враховуючи досягнення НТП у сфері використання відходів, цей перелік є досить умовним. У розвинутих країнах світу вже давно відходи розглядаються не з точки зору проблеми, а з точки зору потенційних можливостей.

Економічна доцільність або недоцільність подальшого використання відходів залежить від організаційно-технічного рівня підприємства, його можливостей здійснювати капітальні інвестиції у природоохоронну діяльність, від фінансового стану та платоспроможності тощо.

За ступенем придатності відходи слід поділяти на відходи високої та середньої якості (реальні вторинні матеріальні ресурси) та відходи, що важко утилізуються.

Напрямами подальшого використання відходів можуть бути: утилізація, переробка, знешкодження, тимчасове зберігання (накопичуються на підприємстві без утилізації), транспортування, захоронення, спалювання та компостування. Місцями подальшого розміщення відходів після їх утворення можуть



бути: спеціальні станції нейтралізації та утилізації на даному підприємстві, виробничі цехи або склади. В залежності від можливого способу подальшого поводження з відходами та місцями подальшого їх розміщення підприємству слід відображати в обліку інформацію про відповідні витрати та доходи, контролювати їх.

Запропонована комплексна класифікація відходів стане у нагоді під час ведення статистичного, оперативного технічного, фінансового, управлінського та податкового обліків. Крім того, інформація, отримана за допомогою такої класифікації, буде вкрай корисною для здійснення не тільки внутрішньогосподарського, а й державного контролю за операціями з відходами. При цьому головними завданнями є:

1) визначення реальних обсягів відходів для ефективного управління ними (оптимальне планування, достовірна оцінка, суцільний та безперервний облік, дієвий та своєчасний контроль);

2) скорочення обсягів утворення відходів з метою запобігання нанесенню шкоди здоров'ю населення, навколишньому світу, раціонального використання природних ресурсів, оптимізації оподаткування суб'єктів господарювання, зменшення їх витрат на утилізацію тощо (запобігання утворенню, рециклінг);

3) забезпечення відповідних умов зберігання, транспортування, утилізації тощо для захисту працівників підприємств і навколишнього середовища в цілому.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Важливим інформаційним інструментом управління відходами є їх класифікація. Внаслідок складності та неузгодженості нормативно-правового забезпечення щодо управління відходами сьогодні в Україні неможливо однозначно згрупувати однотипні відходи з метою їх безпечної утилізації, професійного знешкодження, створення нових технологій для поводження з ними тощо.

Розроблена комплексна класифікація відходів діяльності підприємств сприятиме удосконаленню обліку, підвищенню якості облікової інформації, що може бути використана для проведення аналізу структури та обсягів утворення відходів і прогнозування, для визначення платежів за забруднення,

для оцінки технологічних можливостей підприємств, тобто стане основою для розвитку систем управління і контролю за відходами на мікро-, макро- та мега-рівнях.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Проблеми державного регулювання у сфері поводження з відходами та шляхи їх вирішення. Аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1386>.
2. Пікінер В.В. Про необхідність удосконалення класифікації відходів для цілей обліку та контролю / Пікінер В.В. // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та проблеми розвитку статистики, обліку та аудиту в умовах глобалізації». – Дніпропетровськ, 2014. – Том 2. – С. 59-61.
3. Державний класифікатор України. Класифікатор відходів ДК 005-96, затверджений наказом Держстандарту України від 29.02.1996 р. № 89 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.nau.ua>.
4. Закон України «Про відходи» від 05.03.1998р. № 187/98 – ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
5. Державний стандарт України ДСТУ 2195—99 «Охорона природи. Поводження з відходами», затверджений наказом Держстандарту України від 08.09. 1999 р. № 167 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.nau.ua>.
6. Макарова Н.С. Поняття, класифікація і проблема відходів у контексті переходу до екологічного розвитку : навчальний посібник / Н.С. Макарова, Гармідер Л.Д. – К. : ЦУЛ, 2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ecologylife.ru/utlizatsiya-2003/aktualni-zavdannya.html>.
7. Шулаєва Ю.Е. Обоснование необходимости усовершенствования государственного классификатора отходов / Ю.В. Шулаєва // *Наук. праці Донецьк. націон. техн. ун-ту.* – Донецьк : ДонНТУ, 2008. – Вип. 33-2. – С. 12-17.
8. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості, затверджені Наказом Міністерства промислової політики України від 09.07.2007 р. № 373 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
9. Пилипів Н.І., Максимів Ю.В. Економічна сутність та класифікація відходів для відображення їх в обліку на деревообробних підприємствах / Н.І. Пилипів, Ю.В. Максимів // *Вісник ЖДТУ.* – 2010. – № 3(53). – С. 201-205.
10. Четвертаков В. Удосконалення системи класифікації відходів в Україні // *Управління відходами в Україні.* – 2010. – № 1. – С. 1-3.
11. Касимов А.М. Внедрение системы экологического управления и организация управления промышленными отходами на предприятии / А.М. Касимов, В.В. Плющев, И.В. Науменко, А.Н. Александров, В.Е. Шевченко, И.П. Дуда // *Вестник науки и техники.* – 2002. – Вип. 1. – С. 78-82.



УДК 336.72

Плахотнік О.О.

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки та організації виробництва  
Дніпродзержинського державного технічного університету

## ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЦТВА ТА СОБІВАРТІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У МЕРЕЖЕВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Розглядаються питання побудови механізму управління витратами і собівартістю продукції підприємств на основі системи бюджетування. Наведено особливості вертикального і горизонтального управління. Аналізуються можливості застосування інформаційних технологій для територіальної самоорганізації учасників бізнес-процесів шляхом використання електронних комунікацій при оптимізації мережових відносин соціально-економічної системи.

**Ключові слова:** управління витратами, підприємство, система бюджетування, горизонтальне і вертикальне управління.

### Плахотник Е.А. ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРОИЗВОДСТВА И СЕБЕСТОИМОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СЕТЕВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Рассматриваются вопросы построения механизма управления затратами и себестоимостью продукции предприятий на основе системы бюджетирования. Приведены особенности вертикального и горизонтального управления. Анализируются возможности применения информационных технологий для территориальной самоорганизации участников бизнес-процессов путем использования электронных коммуникаций при оптимизации сетевых отношений социально-экономической системы.

**Ключевые слова:** управление затратами, предприятие, система бюджетирования, горизонтальное и вертикальное управление.

### Plakhotnik O.O. FEATURES OF CONSTRUCTION OF THE MECHANISM FOR COST MANAGEMENT, PRODUCTION AND COST OF PRODUCTION ENTERPRISES IN THE NETWORK ECONOMY

Deals with the construction of the mechanism for cost management and cost of production of the enterprises on the basis of the budgeting system. The features of vertical and horizontal control. The possibilities of application of information technologies for territorial self-organization of participants of business processes through the use of electronic communications in the optimization of network relations socio-economic system.

**Keywords:** cost management, enterprise budgeting system, horizontal and vertical control.

**Постановка проблеми.** Характерною ознакою розвитку економічних стосунків підприємств сьогодення, які доцільно розглядати як соціально-економічні системи (СЕС), стала можливість побудови взаємовідношень між ними та їх підрозділами на основі прямих рівноправних зв'язків «усіх з усіма». Така модель економіки серед науковців отримала назву мережевої і потребує дослідження на предмет ефективної її розбудови.

Існуючі методи мережевої взаємодії між підприємствами, а також їх підрозділами ставлять проблему формалізації і оптимізації функцій управління структурними одиницями соціально-економічних систем і, в першу чергу, управління витратами виробництва та його собівартістю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед дослідників, що розглядали питання становлення і розвитку мережевої економіки, слід відзначити Л. Абалкіна [1], В. Барінова [2], І. Булеева [3] (синтез мережових форм організації), В. Андрієнка [4], Й. Беккера [5] (функціонування окремих видів економічних мереж), В. Гейця [6], О. Дмитренка [7] (прояв синергетичного і мультиплікативного ефектів інноваційної діяльності).

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на суттєвий інтерес сучасних дослідників до теми управління підприємствами як мережових соціально-економічних систем, їх сутність залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, дослідження потребують різновиди бюджетного управління, адаптація існуючих моделей побудови організаційного забезпечення до особливостей мережевої взаємодії, створення ефективної організаційної інфраструктури підтримки процесів бюджетування.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка моделей механізму управління підприємства як со-

ціально-економічної системи мережевої економіки на основі системи бюджетування, який забезпечує ефективне управління витратами виробництва і його собівартістю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У роботі [8] робиться висновок про зміни управлінських відносин, що здійснюються, у бізнес-процесах соціально-економічних систем, які виникають у процесі їх взаємодії й розвитку. Самі системи управління стають багатовимірними. Досліджено особливості мережевої форми господарювання, розглянута класифікація типових мережових структур, сформульовано проблему узгодження й координації мережевої та міжмережевої взаємодії.

Одним з ефективних інструментів, який дозволяє враховувати специфіку мережевої взаємодії в соціально-економічних системах, а з іншого боку, підвищувати гнучкість виробничого процесу, розглядається бюджетне управління або бюджетування. Виявлено найбільші труднощі класичного бюджетного управління в умовах мережевої економіки. Запропонована стратегія бюджетного управління соціально-економічних систем мережевої економіки, яка заснована на інтеграції традиційного вертикального й горизонтального бюджетного управління, сучасних концепціях мережевого менеджменту і контролінгу, а також принципах віртуалізації бюджетних відносин у соціально-економічній системі з використанням інформаційних технологій і систем.

При формалізації опису стратегії бюджетного управління соціально-економічної системи мережевої економіки визначено зведений бюджет, множина господарських операцій, множина рівнів декомпозиції мережі структурних одиниць, бюджет окремої структурної одиниці соціально-економічної системи відповідного рівня декомпозиції.

Організаційно-фінансова структура дозволяє соціально-економічній системі вести внутрішню облікову політику, відслідковувати рух ресурсів і оцінювати ефективність управління ними [8].

Для бюджетів структурних одиниць соціально-економічної системи характерна певна фінансова самостійність – їх керівникам делеговані повноваження з управління фінансовими ресурсами. Планування і контроль бюджетів структурних одиниць здійснюється через систему показників – статей бюджету.

Виконуючи функціональні обов'язки, кожна структурна одиниця соціально-економічної системи робить внесок у загальний фінансовий результат у вигляді принесених доходів або виконуваних видатків.

Керівникові структурної одиниці соціально-економічної системи делеговані повноваження і визначена відповідальність за:

- своєчасність формування планових і фактичних показників бюджетів;
- обґрунтованість планових показників бюджетів;
- досягнення контрольних показників діяльності;
- обґрунтованість витрат ресурсів, що виникають у ході діяльності;
- ведення управлінського обліку і формування звітів;
- оцінка якості (вірогідності і однозначності) планової та звітної інформації.

Прибутковість або неприбутковість структурної одиниці соціально-економічної системи визначається залежно від виду її функціональної діяльності та, відповідно, управлінських рішень, прийнятих у процесі функціонування.

Поєднавши за допомогою системи бюджетування виконання функціональних обов'язків з фінансовими показниками доходів або видатків і визначивши тим самим двоєдину відповідальність, структурні одиниці соціально-економічної системи перетворюються у центри прийняття рішень (ЦПР). Структурна одиниця соціально-економічної системи повинна виконувати свої функціональні обов'язки за умови дотримання встановленого для неї рівня відповідальності, що є ключовим принципом реалізації фінансово-орієнтованого менеджменту в мережевій економіці.

Управління соціально-економічною системою з використанням мережі бюджетів структурних одиниць має наступні переваги:

- можливість розмежування відповідальності за досягнення конкретних показників окремими структурними одиницями;
- можливість оцінки результатів роботи структурної одиниці;
- можливість оперативної координації дій структурної одиниці;
- можливість створення ефективної системи мотивації співробітників структурної одиниці для виконання поставлених завдань.

Увага керівника структурної одиниці соціально-економічної системи концентрується на показниках роботи довіреного йому напрямку роботи, що сприяє підвищенню оперативності і обґрунтованості прийняття управлінських рішень. У керівництва соціально-економічної системи звільняється час для формування та розв'язання стратегічних завдань.

Застосування принципів бюджетування, запропонованих у рамках стратегії бюджетного управління соціально-економічних систем мережевої еконо-

міки, має циклічний характер. Часовий інтервал, у який здійснюється бюджетування і для якого розробляється система бюджетів, називається бюджетним періодом. У рамках стратегії бюджетного управління соціально-економічних систем мережевої економіки пропонується виділяти наступні етапи бюджетного періоду:

1. Етап планування (відбувається до початку бюджетного періоду):

- постановка цілей на бюджетний період;
- збір інформації для розробки бюджету;
- аналіз і узагальнення зібраної інформації;
- формування проекту бюджету;
- оцінка проекту бюджету й, при необхідності, його корегування;
- затвердження бюджету.

2. Етап реалізації (включає виконання бюджету й поточні аналітичні процедури):

- виконання бюджету й поточне корегування показників;
- поточний і підсумковий аналіз відхилень.

3. Заключний етап (включає підготовку підсумкових звітів і їх аналіз):

- формування звіту про виконання бюджету і аналіз досягнення цілей соціально-економічної системи за звітний період;
- розробка рекомендацій для корегування бюджету поточного періоду і розробка бюджетів майбутніх періодів.

Ключовим моментом запропонованої стратегії бюджетного управління соціально-економічних систем мережевої економіки є інтеграція вертикального і горизонтального бюджетного управління.

Аналіз існуючих тенденцій функціонування соціально-економічних систем дозволяє сформулювати висновок про те, що будь-яка соціально-економічна система, поринаючи в мережеву економіку, у її ринку ресурсів і послуг, стає учасницею мережево взаємодії, зберігаючи при цьому власне вертикальне адміністрування. Злиття вертикального адміністрування й самоорганізованої горизонтальної координації в бюджетному управлінні здійснюється у вузлах мережі – бюджетах окремих структурних одиниць соціально-економічної системи для забезпечення єдиного цільового регулювання з боку менеджменту.

Під вертикальним бюджетним управлінням соціально-економічної системи надалі будемо розуміти процес досягнення збалансованості між обсягом зобов'язань кожної структурної одиниці соціально-економічної системи по видатках з можливостями її доходних ресурсів (рис. 1).

Формально цей баланс для бюджетів структурних одиниць соціально-економічної системи на  $j$ -му рівні декомпозиції мережі з єдиним предком  $h$  на  $(j-1)$ -ому рівні декомпозиції мережі представляється у вигляді системи рівнянь:

$$\forall i \in I_j^h : \sum_{k \in K1} \text{stat\_p\_value}_{k,j,i} = \sum_{k \in K2} \text{stat\_p\_value}_{k,j,i}, \quad (1)$$

$$\forall i \in I_j^h : \sum_{k \in K1} \text{stat\_p\_value}_{k,j,i} = \sum_{k \in K2} \text{stat\_p\_value}_{k,j,i}, \quad (2)$$

$$\sum_{i \in I_w} (\sum_{k \in K1} \text{stat\_p\_value}_{k,j,i} + \sum_{k \in K1} \text{stat\_p\_value}_{k,j,i}) = \sum_{k \in K1 \cup K1} \text{stat\_p\_value}_{k,j+1,h}, \quad (3)$$

$$\sum_{i \in I_w} (\sum_{k \in K1} \text{stat\_p\_value}_{k,j,i} + \sum_{k \in K1} \text{stat\_p\_value}_{k,j,i}) = \sum_{k \in K1 \cup K1} \text{stat\_p\_value}_{k,j+1,h}, \quad (4)$$

де  $\text{stat\_p\_value}_{k,i,j}$  – планове значення  $k$ -ої статті  $i$ -го бюджету структурної одиниці на  $j$ -му рівні підмережі соціально-економічної системи (у вартісному або натуральному виді);

$K_1$  – підмножина множини (2) [8], для якої елементи  $stat\_tip$  мають значення «доходи» та на яких акумулюються доходи, що відповідають рівню управління, який асоційовано з  $j$ -им рівнем декомпозиції мережі (доходи, які отримані в результаті власної діяльності структурної одиниці);

$K_2$  – підмножина множини (2) [8], для якої елементи  $stat\_tip$  мають значення «видатки» та на яких акумулюються видатки, що відповідають рівню управління, який асоційовано з  $j$ -им рівнем декомпозиції мережі (зобов'язання, які отримані в результаті власної діяльності структурної одиниці);

$K_1$  – підмножина множини (2) [8], для якої елементи  $stat\_tip$  мають значення «доходи» та на яких акумулюються доходи, що відповідають рівню управління, який асоційовано з  $(j-1)$ -им рівнем декомпозиції мережі (доходи, які отримані в результаті вертикального вирівнювання: дотацій, кредитів, вливань);

$K_2$  – підмножина множини (2) [8], для якої елементи  $stat\_tip$  мають значення «видатки» та на яких акумулюються видатки, що відповідають рівню управління, який асоційовано з  $(j-1)$ -им рівнем декомпозиції мережі (зобов'язання системи вищого рівня);

$I_j^h$  – кількість бюджетів структурних одиниць на  $j$ -тому рівні декомпозиції мережі, на які розбивається предок  $h$ .

У наведеній системі рівнянь (1), (2) забезпечують збалансованість доходів і видатків на рівні окремого бюджету структурної одиниці, а (3), (4) забезпечують збалансованість при вертикальному зв'язку між рівнями декомпозиції.

На практиці вертикальне бюджетування є процесом відшкодування бюджетам структурних одиниць соціально-економічної системи, що перебувають на нижніх рівнях ієрархії, видатків, пов'язаних з виконанням завдань загальносистемного значення, якщо власних надходжень отримань у відповідний бюджет недостатньо для їхньої компенсації.

Описаний підхід вертикального адміністрування в бюджетному управлінні пов'язаний з наявністю достатніх джерел доходів для покриття видатків, які визначені функціями окремих рівнів управління соціально-економічної системи (менеджмент – топ-менеджмент, лінійні менеджери – начальники відділів, оперативні керівники). Щоб забезпечити вертикальне вирівнювання бюджетів, необхідно в першу чергу здійснити розподіл повноважень і видатків за кожним бюджетним рівнем на основі бюджетного регламенту, обов'язкового для виконання всіма суб'єктами в рамках соціально-економічної системи. Тим самим встановити відповідальність за фінансування видатків за конкрет-

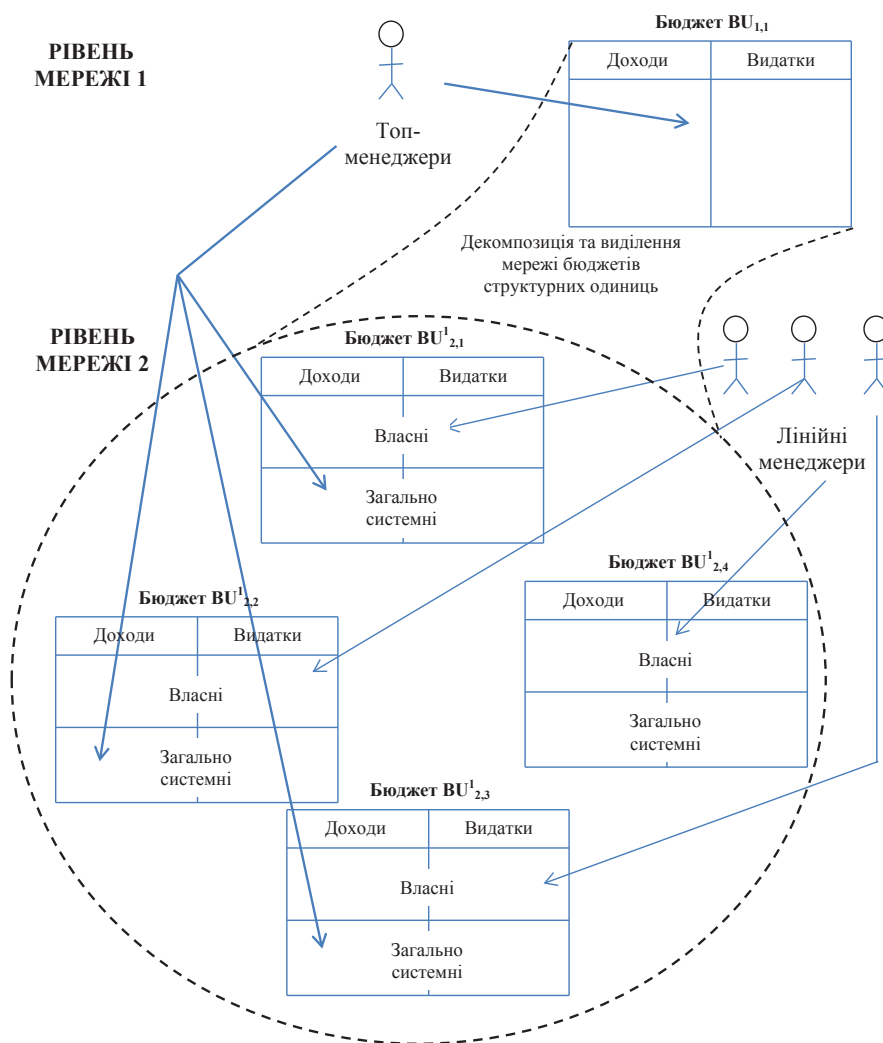


Рис. 1. Модель вертикального бюджетного управління соціально-економічної системи

ними органами управління соціально-економічної системи (рис. 1).

Відсутність такого роду регламентів призводить до вертикальної незбалансованості бюджетної системи і дає можливість вищим рівням управління соціально-економічною системою довільно визначати бюджети, за рахунок яких фінансуються видатки соціально-економічної системи. Вертикальне вирівнювання бюджетів структурних одиниць соціально-економічної системи також пов'язане з встановленням ефективної системи закріплення доходних джерел за бюджетами різних рівнів.

Під горизонтальним бюджетним управлінням (рис. 2) надалі будемо розуміти пропорційний розподіл доходів між окремими бюджетами структурних одиниць соціально-економічної системи по певній формулі (регламенту) для усунення (або зниження) нерівності в їхніх можливостях.

На практиці горизонтальне бюджетування реалізується через складання бюджету соціально-економічної системи, яке дозволяє погоджувати бюджети різних її одиниць без втручання топ-менеджменту (рис. 2 трансферти через «сурогатний» бюджет) і виносити на обговорення керівництва тільки ті питання, з яких одиниці не змогли домовитися самостійно (рис. 2 прямий трансферт між бюджетами структурних одиниць).

Горизонтальне адміністрування в бюджетному управлінні також може бути презентовано шляхом

надання структурним одиницям соціально-економічної системи фінансової допомоги у випадку неможливості ними самостійно формувати необхідний бюджетний фонд через відсталість соціально-економічного розвитку і низький рівень їх фінансових можливостей.

Дана процедура реалізується через трансферти між бюджетами структурних одиниць соціально-економічної системи одного рівня декомпозиції.

Надалі під міжбюджетними трансфертами будемо розуміти засіб міжбюджетного регулювання, що реалізується через передачу коштів усередині бюджетної системи, з одного бюджету в інший.

Будучи важливою частиною бюджетного управління соціально-економічної системи, міжбюджетні трансферти виконують наступні функції:

усувають горизонтальні диспропорції між бюджетами структурних одиниць соціально-економічної системи, у тому числі дозволяють розв'язати деякі соціальні проблеми, що виникають у періодах зниження фінансового й економічного потенціалу структурних одиниць;

стимулюють менеджмент структурних одиниць соціально-економічної системи до посилення фінансового й економічного потенціалу.

На практиці здійснення функцій міжбюджетних трансфертів може бути ускладнене низкою проблем, оскільки існує ймовірність конфліктних ситуацій між менеджерами структурних одиниць соціально-економічної системи при розв'язанні питань відшкодування витраток.

Розв'язанню подібних складностей сприяє розробка формалізованих стабільних технологій одержання й виділення міжбюджетних трансфертів. У числі міжбюджетних трансфертів можливі також дотації та бюджетні кредити.

Для формалізації поняття трансферт на  $j$ -рівні декомпозиції системи будемо використовувати наступний вектор характеристик:

$$tr_q^j = \left\{ \begin{matrix} source\_bu_{j,i_1}^h, source\_stat_{k_1,j,i_1}, transit\_stat_{k_2,j,i_1} \\ targ\_bu_{j,i_2}^h, targ\_stat_{k_3,j,i_2}, percent_q \end{matrix} \right\} \quad (5)$$

$$i_1, i_2 = \overline{1, I_w^h},$$

$$k_1, k_2, k_3 \in KD,$$

де  $source\_bu_{j,i_1}^h$  – бюджет  $i_1$ -ої структурної одиниці соціально-економічної системи отриманої на  $j$ -му рівні декомпозиції, який виступає джерелом трансферту;

$targ\_bu_{j,i_2}^h$  – бюджет  $i_2$ -ої структурної одиниці соціально-економічної системи отриманої на  $j$ -му рівні декомпозиції, який виступає отримувачем трансферту;

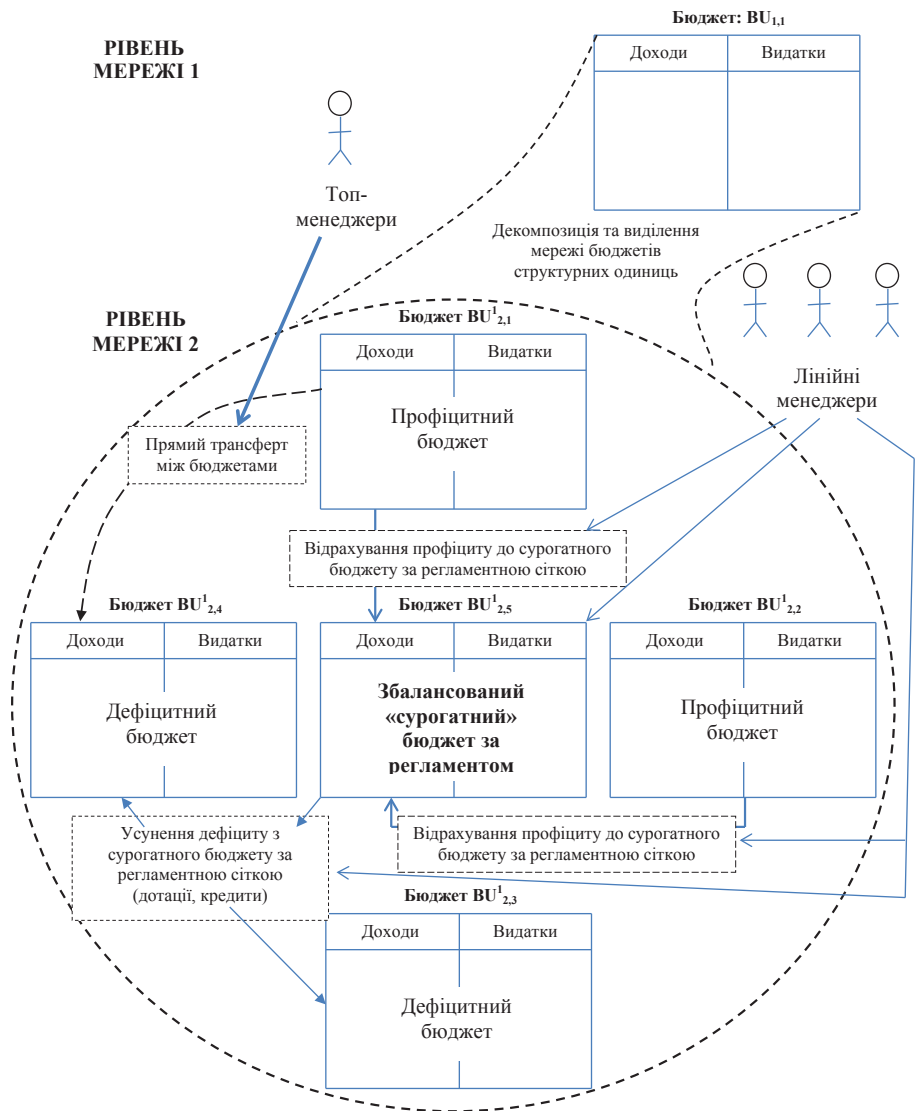


Рис. 2. Модель горизонтального бюджетного управління соціально-економічної системи

$source\_stat_{k_1,j,i_1}$  –  $k_1$ -та доходна стаття  $i_1$ -го бюджету структурної одиниці на  $j$ -му рівні декомпозиції соціально-економічної системи з множини статей STAT, яка є джерелом трансферту;

$transit\_stat_{k_2,j,i_1}$  –  $k_2$ -та доходна стаття  $i_1$ -го бюджету структурної одиниці на  $j$ -му рівні декомпозиції соціально-економічної системи з множини статей STAT, яка є транзитною для реалізації трансферту;

$targ\_stat_{k_3,j,i_2}$  –  $k_3$ -та доходна стаття  $i_2$ -го бюджету структурної одиниці на  $j$ -му рівні декомпозиції соціально-економічної системи з множини статей STAT, яка є отримувачем для реалізації трансферту;

$percent_q$  – процент трансферту для розрахунку суми операції;

$I_j^h$  – кількість бюджетів структурних одиниць на  $j$ -му рівні декомпозиції мережі, на які розбивається предок  $h$ .

KD – підмножина множини (2), для якої елемент  $stat\_tip$  має значення «доходи».

Сума трансферту розраховується автоматично за формулами:

$$tr\_p\_sum_q = source\_stat\_p\_value_{k_1,j,i_1} \times percent_q, \quad (6)$$

де  $source\_stat\_p\_value_{k_1,j,i_1}$  – планове значення  $k_1$ -ої статті  $i_1$ -го бюджету структурної одиниці на  $j$ -ому



рівні декомпозиції соціально-економічної системи (у вартісному або натуральному виді), що асоційовано зі статтею  $source\_stat_{k_1,j,i_1}$  у векторі (5).

Існування  $transit\_stat_{k_2,j,i_1}$  у (5) необхідно, щоб вірно відображати планові і фактичні показники, які асоційовані з  $source\_stat_{k_1,j,i_1}$ , оскільки при її відсутності вони будуть занижені на суму (6).

Реалізація трансфертів з використанням проміжного «сурогатного» бюджету є більш впорядкованою, бо дозволяє централізувати прийняття рішень в рамках горизонтального бюджетного управління.

Вся множина трансфертів на  $j$ -ому рівні декомпозиції соціально-економічної системи представимо у вигляді множини:

$$Tr^j = \{tr_q^j\}_{q=1, Q}. \quad (7)$$

Прояв нерівності фінансових і економічних можливостей структурних одиниць соціально-економічної системи розглядаються в теорії бюджетного управління як форма прояву соціально-економічної нерівності, що викликана різними факторами диспропорцій розвитку соціально-економічної системи у мережеві економіці.

У зв'язку із загальносистемною тенденцією прагнення будь-яких мережевих відносин до нестійкості, комплексна інтеграція вертикального й горизонтального адміністрування в бюджетному управлінні соціально-економічної системи повинна «адаптувати» факт самоорганізації й тим самим забезпечувати реалізацію «проміжного порядку» на час реалізації основних бізнес-процесів. Множина співвідношень (1)-(7) задають правила перерформатування планових показників мережі бюджетів центів відповідальності соціально-економічної системи в цьому процесі адаптації.

Оскільки об'єднання основних бізнес-процесів у загальній предметній області можливо у формі сполученого у вузлах відносин вертикального адміністрування та горизонтальної координації, то взаємні претензії на лідерство в подібній системі відносин мінімізуються на час тривалості бізнесу-процесу.

Дозволяючи гнучко реагувати на зміни навколишнього середовища й кон'юнктуру ринку, горизонтальні зв'язки сприяють мінімізації упущеної вигоди шляхом прийняття менеджментом соціально-економічної системи на основі самоорганізації таких організаційно-економічних рішень і моделей формування організаційної структури управління, що забезпечує найбільш повну реалізацію можливостей зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування учасників бізнесу-процесу.

У той же час вертикальна складова організаційної структури соціально-економічної системи дозволяє на основі внутрішньовиробничого адміністрування мінімізувати витрати за рахунок більш ефективного розподілу ресурсів.

При подібному підході стає значимим і актуальним завдання оптимізації взаємодії внутрівиробничого адміністративного управління та горизонтальної координації мережевих зовнішніх відносин у рамках конкретних бізнес-процесів, що у підсумку дозволяє досягти прояву синергетичного ефекту на всіх рівнях управління соціально-економічної системи.

Важливим моментом при реалізації стратегії бюджетного управління соціально-економічних систем мережевої економіки є віртуалізація бюджетних відносин. Цей процес установлює об'єктивні межі змінам, що відбуваються, у менеджменті бізнес-процесів і визначає можливості застосування інформаційних технологій для територіальної самоорганізації учас-

ників бізнес-процесів шляхом використання електронних комунікацій при оптимізації тимчасових горизонтальних відносин соціально-економічної системи.

Комп'ютерна підтримка етапів життєвого циклу бюджетування отримала своє оформлення у сучасних методологіях бюджетного управління з використанням інформаційних технологій (Decision Support Systems, OLTP, Business Intelligence). Згідно з цими стандартами, реальні бізнес-процеси бюджетного менеджменту відображаються на віртуальне інформаційне середовище, у якому визначений бюджет у вигляді електронного документа, а також середовище його створення і виконання – у вигляді систем моделювання бюджетних процесів і їх реалізації.

Віртуалізація бюджетних відносин з використанням новітніх інформаційних технологій дозволяє соціально-економічним системам:

будувати складні розподілені бюджетні системи управління як географічно, так і з погляду їх технічної архітектури, що є дуже важливим аспектом у рамках мережевого характеру господарювання;

вирішувати завдання з консолідації бюджетів з різних управлінських рівнів, які ускладнюються наявністю множини коригувальних провідок (особливо у мережевих структурах соціально-економічної системи, що складається з різних підприємств, які мають перехресні активи);

вирішувати завдання узгодження і затвердження ключових показників діяльності, планів і бюджетів, коли в ці процедури залучена велика кількість фахівців і менеджерів з різних структурних одиниць соціально-економічної системи, за якими закріплені різні функції (ролі).

Вивчення національного і зарубіжного досвіду використання у процесі віртуалізації бюджетних відносин спеціалізованих інформаційних додатків показує широку затребуваність для цих цілей систем класу workflow, які дозволять менеджменту соціально-економічної системи: описувати бізнес-процеси будь-якої складності; реалізувати складні бізнес-правила й алгоритми обробки бюджетної інформації; організувати роботу цього додатка відповідно до описаних кроків бізнес-процесу, організувати процес узгодження й затвердження документів (планів і бюджетів соціально-економічної системи), включати будь-якого фахівця або менеджера соціально-економічної системи у процес прийняття рішень; відслідковувати показники бізнес-процесу соціально-економічної системи в цілому і стан кожного його кроку при виконанні; інформувати користувачів про стан бізнес-процесу і його кроків.

**Висновки з проведеного дослідження.** Розглянуті елементи стратегії бюджетного управління соціально-економічних систем мережевої економіки для своєї реалізації потребують створення ефективної організаційної інфраструктури підтримки процесів бюджетування в соціально-економічній системі. Це визначає необхідність адаптації існуючих моделей побудови організаційного забезпечення до особливостей мережевої взаємодії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Абалкин Л. И. Институт экономики: размышления о будущем [Текст] / Леонид Иванович Абалкин. – М. : Ин-т экономики, 2008. – 88 с.
2. Баринов В.А. Развитие сетевых формирований в инновационной экономике [Текст] / В.А. Баринов, Д.А. Жмуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 1. – С. 20-30.
3. Булеев И.П. Институты гражданского общества / И.П.Булеев,

- О.В. Шепеленко // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности : сб. науч. тр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2005. – С. 39-55.
4. Бюджетування в економічних системах / За ред. д.е.н., проф. Андрієнко В.М., д.е.н., проф. чл.-кор. НАН України Лисенко Ю.Г. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 360 с.
  5. Беккер Й. Менеджмент процессов / Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин и др. – М. : Эксмо, 2007. – 384 с.
  6. Геєць В.М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку [Текст] / В.М. Геєць. – НАН України, Ін-т екон. та прогноз. НАН України. – К., 2009. – 864 с.
  7. Дмитренко О.П. Інновації – рушійна сила творчого прогресу в економіці [Текст] / О.П. Дмитренко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля : наук. журн. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. – № 11, Ч. 2. – С. 90-94.
  8. Плахотнік О.О. Управління витратами виробництва та собівартістю продукції підприємства у мережевій економіці / О.О. Плахотнік // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Херсон : «Гельветика», 2014. – № 6(3). – С. 78-82.

УДК 338

Погребняк А.Ю.

аспірант

Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

У статті розглянуто основні підходи до визначення теоретичних аспектів поняття «ефективність механізму антикризового управління», визначено його принципові відмінності та взаємозв'язок між ними; ґрунтовно досліджено його сутнісні риси на підприємствах машинобудування. Запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності механізму антикризового управління, що дає можливість більш детально, об'єктивно та ґрунтовно надавати практичні рекомендації щодо застосування відповідної форми механізму антикризового управління та вибору інструментів і заходів її реалізації.

**Ключові слова:** ефективність, ефект, антикризове управління, механізм антикризового управління, оцінка, підприємства машинобудування.

#### ПОГРЕБНЯК А.Ю. НАПРАВЛЕННЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ

В статье рассмотрены основные подходы к определению теоретических аспектов понятия «эффективность механизма антикризисного управления», определены его принципиальные отличия и взаимосвязь между ними; основательно исследованы его сущностные черты на предприятиях машиностроения. Предложенная автором оценка эффективности механизма антикризисного управления дает возможность более детально, объективно и основательно предоставлять практические рекомендации по применению соответствующей формы механизма антикризисного управления и выбора инструментов и мер ее реализации.

**Ключевые слова:** эффективность, эффект, антикризисное управление, механизм антикризисного управления, оценка, предприятия машиностроения.

#### POGREBNIYAK A.Y. AREAS OF IMPROVEMENT METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING EFFECTIVENESS OF THE MECHANISM OF CRISIS MANAGEMENT IN THE MECHANICAL ENGINEERING

The paper considers the main approaches to the definition of the theoretical aspects of the concept of «effectiveness of crisis management mechanism,» defined his policy differences and the relationship between them; thoroughly investigated its essential features in the mechanical engineering. Proposed by the authors assess the effectiveness of crisis management mechanism that enables more detailed, objective and thoroughly to provide practical guidance on the application of appropriate mechanisms for crisis management and the choice of instruments and measures for its implementation.

**Keywords:** efficiency, effect, crisis management, crisis management mechanism, assessment, enterprise engineering.

**Постановка проблеми.** В умовах світової фінансової кризи та системної кризи національного господарства перед підприємствами виникає проблема забезпечення ефективного функціонування. Одним з першочергових завдань при цьому є формування, збереження та раціональне використання наявних та потенційних ресурсів, а також вчасне та дієве застосування антикризових заходів.

Особливо гостро ця проблема стоїть перед підприємствами машинобудування, серед яких, як свідчать аналітичні дані, кількість збиткових підприємств станом на 2013 р. становить 41,3% [5], у динаміці 2007-2013 рр. – 38,6%. Тому для них у процесі формування ефективної та комплексної системи реалізації механізму антикризового управління особливого значення набувають питання щодо оцінки ефективності механізму

антикризового управління як основи вибору раціональних заходів, які сприятимуть зростанню ефективності діяльності підприємств у цілому (точність, комплексність, своєчасність, гнучкість, цільове спрямування).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Істотний внесок у розвиток теорії та практики оцінки ефективності діяльності підприємства зробили А. Бачурін, А. Бенуні, О. Василик, А. Касьянов, І. Кац, З. Коровіна, В. Лексін, В. Леонтьєв, Р. Петухов, Г. Форбріг та інші вчені. Проблеми, присвячені ефективності управління, висвітлені в працях П. Друкера, С. Мочерного, О. О.Терещенко, А. Шегди, Й. Завадського, Л. Федулової, Ю. Лапигіна, В. Весніна, Дж. Лафта, Г. Джонса.

Питання ефективності антикризового управління та ефективності механізму антикризового управління

ня в цілому та зокрема на підприємствах машинобудування стали предметом наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як Е. Альтман, І. Ансофф, Р. Хіт, І. Бланк, О. Градов, Е. Уткін, А. Чернявський, Л. Лігоненко, В. Гриньова, В. Астахов, А. Грязнова, О. Терещенко, Ю. Шварц та ін.

Проте на сьогоднішній день не вироблено єдиного підходу щодо оцінки ефективності механізму антикризового управління

**Постановка завдання.** Шляхом системного розкриття теоретичних аспектів понять «ефективність», «ефект», «ефективність управління», «ефективність механізму управління», «ефективність механізму антикризового управління», визначення їх принципових відмінностей і взаємозв'язку між ними ґрунтовно дослідити сутнісні риси ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглядаючи погляди відомих науковців [3; 8; 10; 11] щодо сутності та змісту поняття «ефективність», а також підходи щодо його визначення, можна зробити висновок, що ефективність – це багатоаспектне поняття, яке можна розглядати з позиції економічної (як співвідношення результату (ефекту) до визначеного виду витрат); соціальної (відповідність результатів господарської діяльності основним соціальним потребам і цілям суспільства, інтересам окремої людини) та з точки зору управлінської категорії (передбачає досягнення поставлених цілей).

У той же час їх можна об'єднати у два основних підходи: за цілями та результатами. У залежності від цілей визначення результативності (ефективності) ефект може бути оцінений різними показниками, що характеризують проміжні і кінцеві результати діяльності підприємства.

Автор погоджується з тим, що цілі конкретизуються результатами. При цьому значна кількість дослідників, з чим можна погодитися, наголошує на тому, що «ефективність» тотожна «результативності» і тісно пов'язана з поняттям «ефекту» [7]. Тобто можна стверджувати, що ефект є результатом, абсолютною величиною, яка констатує факт досягнення або недосягнення поставлених цілей (повне або часткове).

При цьому під умовним поняттям економічний результат звичайно мають на увазі загальний (брutto) результат (зокрема, виручка, доход), а під поняттям економічний ефект – чистий (нетто) результат (зокрема, прибуток) [9].

У будь-якому випадку результатом оцінки буде отримання ефектів – абсолютних величин, які констатують певний результат. У свою чергу, ефективність більш складне поняття, яке дає можливість здійснювати порівняння за рахунок відносності показників.

Автор погоджується з думкою К.С. Салиги про те, що оцінка ефективності діяльності підприємства є завершальним етапом фінансового й управлінського аналізу [12]. Тому виникає необхідність звернути увагу на ефективність управління та його механізмів.

Таблиця 1

Підходи до визначення оцінки ефективності управління

№ п/п	Назва підходу	Сутність
1	цільова концепція ефективності управління	ефективність управління вимірюється ступенем досягнення організацією показників, що характеризують головні цілі її діяльності. У деяких авторів визначена за цією концепцією ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління або результативність управління. Основними показниками оцінки можуть бути показники економічної діяльності – виручка, дохід, прибуток тощо;
2	системна концепція ефективності управління	підприємство розглядається як система взаємопов'язаних елементів, що знаходяться в постійній взаємодії. На результати діяльності підприємства впливають як внутрішні фактори, так і фактори зовнішнього середовища. Ефективність управління підприємства визначається його спроможністю реагувати на екзогенні фактори та раціонально використовувати наявні ресурси для перетворення їх на готову продукцію (товари, послуги);
3	концепція ефективності управління на основі досягнення «балансу інтересів»	діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією. Концепція ґрунтується на вимірюванні ступеня задоволення потреб усіх заінтересованих сторін. Головний критерій оцінки ефективності управління – досягнення балансу інтересів усіх груп, зацікавлених у результатах функціонування підприємства;
4	функціональна концепція ефективності управління	управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує зіставлення результатів та витрат самої системи управління;
5	композиційна концепція ефективності управління	ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому. Концепція ґрунтується на визначенні ступеня впливу управлінської праці на результати діяльності підприємства в цілому. Інструментарієм виступають показники економічного апарату управління: питома вага витрат на управління в собівартості продукції; питома вага управлінського персоналу в загальному обсязі працюючих; питома вага фонду оплати праці управлінського персоналу в загальному обсязі тощо;
6	інтегральний підхід	ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не порівняних) показників ефективності управління;
7	рівневий підхід	в процесі оцінки виокремлюється три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. Ефективність управління формується як інтегрований результат індивідуальної, групової та організаційної ефективності з урахуванням синергійного ефекту. На базовому рівні знаходиться індивідуальна ефективність, яка відбиває рівень виконання завдань конкретними працівниками;
8	часовий підхід	в процесі оцінки виокремлюється коротко-, середньо- та довготермінові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління. Кінцевим критерієм організаційної ефективності є спроможність підприємства зберігати своє становище в межах середовища.

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 10]



Аналіз літературних джерел [1; 3; 7] щодо визначення сутності ефективності управління свідчить про відсутність єдності у поглядах науковців. Окремі автори зводять ефективність управління до ефективного керівництва, що розуміється як здатність керівника підвищити мотивацію персоналу для отримання максимального економічного ефекту. Проте, на наш погляд, таке трактування є доречним лише у тому випадку, якщо мова йде про управління виробничим персоналом.

Інші автори зазначають, що ефективність управління визначається через результативність праці, яка може вимірюватися ступенем досягнення мети (підвищення прибутку), задач та виробничих затрат. Проте, на нашу думку, і дане визначення є обмеженим і прямо констатує лише виробничий аспект, залишаючи поза увагою його управлінське ядро, соціальні та інші аспекти. Тобто воно орієнтоване на вузьке розуміння досягнення результату чи цілі.

З цих позицій найбільш доцільним вбачається теоретичне обґрунтування ефективності управління представленим через підходи до її оцінки, оскільки результати оцінки мають прямий вплив на ефективність та визначають доцільність управління в майбутньому.

Узагальнені підходи до визначення оцінки ефективності управління представлені у таблиці 1

Дані таблиці 1 показують, що ефективність управління оцінювати досить складно, оскільки підходи та концепції багатоаспектні, а звідси і оціночні показники будуть спрямовані на виявлення тих чи інших її елементів.

Слід відзначити, що не існує абсолютних переваг кожного з підходів, які б виділили універсальність в оцінюванні ефективності управління, а тому, на думку автора, доцільним є комплексне їх застосування: орієнтація на конкретні цілі-результати; врахування факторів середовища, інтересів зацікавлених сторін, вагомість внеску управлінського персоналу з можливістю розрахунку не лише часткових, а й інтегральних показників та відповідних рівнів ефективності у динаміці для підвищення об'єктивності отриманих результатів та практичних рекомендацій.

Механізм управління розглядається в економічній літературі як складова частина системи управління, що забезпечує дію на чинники, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкту [1]. А тому є підстави вважати, що ефективність механізму управління є більш вузьким поняттям, проте саме він дає можливість робити уявлення про ефективність управління, як системи, тобто що до нього можна застосувати аналогічний підхід, але потрібно чітко усвідомлювати, що механізми управління є різними, їх мета, спрямування, методи, інструменти орієнтовані на різні об'єкти, що може накладати свою специфіку. Особливого значення ці питання набувають для специфічних механізмів у діяльності підприємства, наприклад механізму антикризового управління.

Варто зазначити, що антикризове управління є невід'ємною частиною управління в цілому. Не можна не погодитися з Е.М. Коротковим, який зазначає, що кризи є різні і управління ними може бути різне [6]. Ця різноманітність, окрім всього іншого, проявляється в системі і процесах управління (алгоритмах розробки управлінських рішень) і особливо в механізмі управління (його формах, інструментах, методах).

З урахуванням вищезазначеного, ефективність антикризового управління можна визначити як здатність приносити бажаний (раціональний) ефект від

впровадження відповідних антикризових заходів (програм, стратегій, рішень) з максимально можливим збереженням всіх переваг існуючої стратегії (максимізація прибутку, соціальний ефект тощо) при мінімальних витратах засобів і ресурсів у довгостроковій перспективі.

Звідси, ефективність антикризового управління як системи залежить від якості антикризових рішень, а ефективність прийнятих рішень може служити засобом виміру ефективності управлінської системи. Тобто ефективність і якість антикризового рішення визначаються насамперед обґрунтованістю методології рішення проблем і дотриманням параметрів логіко-методологічної раціональності: вирішення проблем повинне бути зорієнтоване на позитивні кінцеві результати. Мова йде про те, що розробка відповідних антикризових рішень не повинна обмежуватися одним варіантом; необхідний облік імовірності характеру виникнення соціально-економічних подій; комплексна оцінка ефективності кожного з варіантів рішення; застосування сучасних логічних прийомів і комп'ютерної техніки, а також використання комплексного підходу для розробки економічно обґрунтованих рішень.

У сучасних умовах господарювання різко зростає вимога до якості антикризових рішень на всіх стадіях життєвого циклу підприємства машинобудування, для якого характерним є взаємозв'язок з життєвим циклом технологічної системи (як частини технологічної системи і технологій). Це пояснюється тим, що навіть невеликі погрішності в рішеннях можуть привести до загострення або поглиблення кризи. Дане явище є наслідком недостатності фінансових ресурсів для прийняття стратегічного рішення обґрунтованого на дійсно перевірених фактах і тенденціях. Все це призводить до того, що антикризове управління як елемент стратегічного управління повинне зайняти відповідне місце у системі фінансово-менеджменту на підприємстві [1].

Таким чином, ефективність механізму антикризового управління визначається наступними критеріями:

- швидкість реагування на ймовірні прояви кризи;
- системне використання заходів антикризового управління;
- узгодженість антикризових заходів з метою їх здійснення через вибір форм механізму антикризового управління (запобіжний, стабілізаційний та радикальний).

Аналіз економічної літератури, присвяченої проблемі ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування, дає змогу виокремити два основні напрями оцінки його ефективності [1; 4; 6]:

- оцінка фінансового стану (використання традиційного вертикального, горизонтального, трендового та факторного аналізу на основі офіційної звітності підприємства та статистичних даних);
- аналіз ймовірності банкрутства за відомими моделями (враховується галузева приналежність підприємства та особливості його функціонування на базі використання показників фінансового стану підприємства).

Проте, на думку автора, цієї інформації недостатньо для об'єктивних висновків щодо ефективності здійснюваних антикризових заходів. По-перше, на розгортання кризових явищ на підприємстві впливають фактори ендо- та екзогенного характеру, що не завжди піддаються управлінню та їх складно оцінити; по-друге, результати, отримані на базі аналізу



фінансових показників лише статично констатують факт наявності чи відсутності кризових явищ на підприємстві.

Доцільним є, на нашу думку, розширити процес оцінки ефективності механізму антикризового управління наступними елементами.

#### 1. Аналіз нефінансових показників:

– *відсоток браку* – відсутність контролю на виробництві, поставка комплектуючих низької якості через відсутність альтернатив вибору; зниження продуктивності праці виробничого персоналу;

– *кількість гарантійних звернень* – збільшення кількості неякісних виробів свідчить про наявність проблем на підприємстві, спричинених застарілими технологіями, зниженням ефективності управління на підприємстві;

– *сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб* – відкриття судових справ щодо санації або ліквідації підприємства, прострочення податкових виплат та кредиторської заборгованості тощо;

– *кількість днів несплаченої вчасно заробітної плати* – зниження ліквідності активів підприємства та його загальної платоспроможності;

– *кількість постачальників* – зменшення свідчить про наявність кризових явищ в галузі та зниження платоспроможності підприємства;

– *кількість машино-днів простою підприємства* – відсутність замовлень, застарілість обладнання, позапланова профілактика через зниження платоспроможності кінцевого споживача та загальноринкового попиту через перенасиченість ринку імпортними товарами;

– *плинність кадрів* – збільшення числа звільнень персоналу через відсутність грошових коштів на його утримання тощо.

Дослідження нефінансових показників дасть змогу підтвердити чи скоригувати результати щодо стану підприємства, оскільки деталізуються причини значень фінансових показників. Вибірка нефінансових показників може здійснюватися шляхом експертного опитування з урахуванням ступеня їх впливу на розгортання кризових явищ та результатів кореляційно-регресійного аналізу з метою вилучення статичних взаємозв'язків.

2. Використання теорії фінансового циклу для підтвердження адекватності отриманих результатів та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємстві.

Фінансовий цикл включає в себе операційний та виробничий цикл і період обертання грошей. По суті, скорочення тривалості вищезазначених складових – це ніщо інше як скорочення тривалості фінансового циклу в цілому. При цьому фінансовий цикл підприємства показує ефективне регулювання заборгованості (кредиторської та дебіторської) [2].

При проведенні аналізу діяльності підприємств машинобудування фахівцями відзначається взаємозв'язок операційного та фінансового циклів, але, проте, ними описуються різні сторони функціонування підприємства. Тривалість виробничого, операційного та фінансового циклів є найважливішим індикатором ефективності управління оборотними активами, а отже, і механізму управління на підприємстві в цілому, беручи до уваги залежність ефективності та результатами. Скорочення тривалості циклів збільшує ефективність механізму управління (у тому числі антикризового) на підприємстві (табл. 2).

Таблиця 2

#### Інструменти підвищення ефективності механізму управління в теорії фінансового циклу

Складові циклу	Інструменти
Операційний цикл	збільшення швидкості виробничого процесу та прискорення обороту дебіторської заборгованості
Виробничий цикл	зміна номенклатури виробленої продукції, політики щодо формування запасів, кредитної політики
Фінансовий цикл	зменшення обороту кредиторської заборгованості

Проте варто зауважити, що чим коротше цикли, тим нижчий ступінь забезпеченості організації оборотними активами, а це, у свою чергу, збільшує ризик підприємства опинитися в кризовому стані. Чим більше тривалість циклів, тим вище потреба організації в джерелах фінансування і тим вище витрати на фінансування.

Визначаючи прогнозну тривалість складових циклів, необхідно враховувати виявлені тенденції в її зміні, а також експертну оцінку майбутньої динаміки цих показників.

Крім того, нами пропонується уточнити суб'єктів, які здійснюють оцінку ефективності механізму антикризового управління:

– відповідальні особи на підприємствах машинобудування;

– аудиторські фірми;

– антикризові менеджери, залучені в рамках аутсорсингу;

– представники фондового ринку тощо.

Вони можуть виступати членами експертної групи з метою не лише обліку традиційних напрямів оцінки, а й запропонованих у рамках дослідження.

Залучення експертної групи дає змогу визначити ступінь впливу обраних показників при визначенні рівня та глибини кризового стану на підприємстві, оцінити вагомість згрупованих нефінансових показників, а також доцільність рекомендацій. Досить суб'єктивний характер управлінських рішень, які є основою результативності кожного підприємства і які не можна достовірно описати логікою фінансової звітності та відсутністю достатньої інформації про стан реалізації антикризових заходів на підприємстві, зумовлює використання поряд з традиційними методами оцінки методу експертних оцінок.

Позитивною особливістю методу експертних оцінок є оперативність отримання інформації для ухвалення рішення і відносно невеликі витрати. Як недолік варто виділити рівень суб'єктивності і, як наслідок, відсутність впевненості у достовірності отриманих оцінок, яка може бути подолана застосуванням експертної групи.

Точність та надійність прогнозів, розроблених на основі експертних оцінок, в першу чергу, визначається складом експертної групи, їх професіоналізмом, обсягом знань, ерудованістю. Специфічні вимоги до членів експертної групи накладають свої особливості на принципи їх відбору.

Використовувати всіх спеціалістів у проведенні експертизи недоцільно та практично неможливо. Тому із загального списку потрібно сформувати репрезентативну вибірку. Відібрані спеціалісти повинні відповідати таким вимогам: експерт повинен бути визнаним спеціалістом у даній сфері; експерт має бути обізнаним не тільки в даній сфері, а також в суміжних сферах; оцінки експерта мають бути відносно стабільні в часі, на всіх етапах експерти-

зи; експерт повинен мати деякий досвід успішних прогнозів в даній сфері знань або, хоча б взагалі, досвід прогнозування; експерт повинен мати широкий кругозір, ерудицію, бачити перспективи.

Персональний склад експертної групи із загального числа претендентів формується з найбільш компетентних спеціалістів, котрі можуть проявити максимальну здатність до передбачення майбутнього і адекватного відображення тенденції та закономірності реалізації механізму антикризового управління на підприємстві.

Завершальним етапом процесу оцінки ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування є надання практичних рекомендацій та вибір заходів, спрямованих на підвищення ефективності в майбутньому. Представимо складові елементи оцінки механізму антикризового управління на рисунку 1.

Вибір системи заходів антикризового управління залежить від глибини кризи, факторів, що її обумовлюють, та цілей підприємства машинобудування, реалізації відповідних форм механізму антикризового управління.

**Висновки з проведеного дослідження.** У процесі дослідження було виявлено недосконалість існуючих підходів до оцінки ефективності механізму антикризового управління. Автором було запропоновано розширити їх шляхом врахування у процесі оцінки результатів аналізу нефінансових показників та використання теорії фінансового циклу. Запропонована автором оцінка ефективності механізму антикризового управління дає можливість більш детально, об'єктивно та ґрунтовно надавати практичні рекомендації щодо відповідної форми механізму антикризового управління та вибору відповідних інструментів і заходів її реалізації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб. для студ. вищих навч. закл.] / В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003.
2. Вера Г.К. Производственный, операционный и финансовый циклы организации [Электронный ресурс] / Г.К. Вера. – Режим

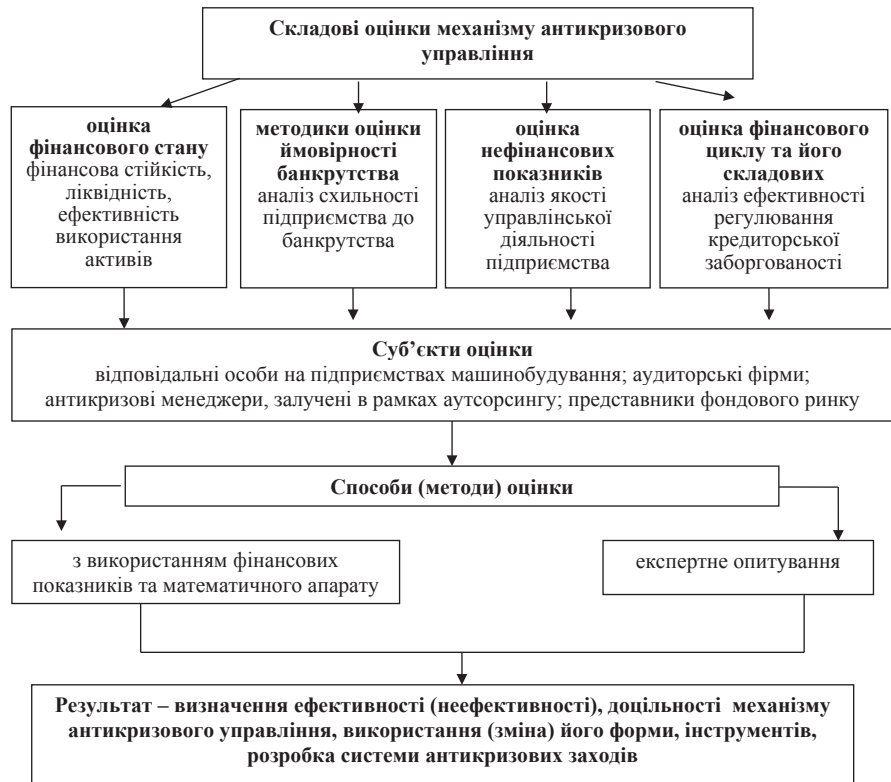


Рис. 1. Складові оцінки механізму антикризового управління

доступу : [http://www.elitarium.ru/2013/06/26/proizvodstvennyj\\_operacionnyj\\_finansovyj\\_cikly](http://www.elitarium.ru/2013/06/26/proizvodstvennyj_operacionnyj_finansovyj_cikly).

3. Власенко О.С. Економіка і фінанси підприємства : [навч. посібник] / О.С. Власенко. – Одеса : Астропринт, 2009. – 200 с.
4. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посібник / М.Г. Грецак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба та ін. ; За ред. М.Г. Грецака. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
5. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
6. Коротков Э.М. Антикризисное управление : [учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец.] / Э.М. Коротков, А.А. Беляев, Д.В. Валовой, Н.И. Глазунова, М.Р. Ефимова. – М. : ИНФРА-М, 2003.
7. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку : [монографія] / за ред. д.е.н., проф. Н.А. Хрущ. – К. : Кафедра, 2012. – 300 с.
8. Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе / Т. Котарбинский. – М. : Экономика, 1975. – 271 с.
9. Мельник Л.Г. Економіка підприємства : [навчальний посібник для вузів] / Л.Г. Мельник, О.Л. Корінцева. – Суми : Університетська книга, 2004. – 416 с.
10. Проблема эффективности в современной науке / Под ред. А.Д. Урсула. – Кишинев, 1985. – 256 с.
11. Рикардо Д. Начала политической экономики и податного обложения. – М. : Госиздат, 1929. – 368 с.
12. Салига К.С. Эффективность господарської діяльності підприємства : [монографія] / К.С. Салига. – Запоріжжя : ЗЦНТІ, 2005. – 180 с.



УДК 338.486:65.012.2

**Редько В.Є.**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і туризму  
Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара*

## ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ

У статті пропонується використання проектного підходу до управління туристичною діяльністю в Україні. Розглянуто особливості застосування проектного підходу на державному рівні, рівні туристичного регіону й дестинації. Запропоновано методологію проектного менеджменту в туризмі.

**Ключові слова:** проектный підхід, управління проектом, концептуалізація проекту, життєвий цикл дестинації, методологія проектного менеджменту в туризмі.

### **Редько В.Е. ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ТУРИЗМА**

В статье предлагается использование проектного подхода к управлению туристической деятельностью в Украине. Рассмотрены особенности применения проектного подхода на государственном уровне, уровне туристического региона и дестинации. Предложена методология проектного менеджмента в туризме.

**Ключевые слова:** проектный подход, управление проектом, концептуализация проекта, жизненный цикл дестинации, методология проектного менеджмента в туризме.

### **Redko V.Y. PROJECT-BASED APPROACH IN TOURISM DEVELOPMENT MANAGEMENT**

The article provides an application of the project-based approach for the management of tourism activities in Ukraine. The features of the using project-based approach at the state level, at the region level and in destinations were considered. The methodology of the project management in tourism is offered.

**Keywords:** project-based approach, project management, conceptualizing of project, life cycle of destination, methodology of the project management.

**Постановка проблеми.** Визнання туризму на державному рівні одним із пріоритетних напрямів економіки вимагає використання дієвих управлінських підходів, спрямованих на здійснення інноваційного розвитку територій, запровадження виробничих, інформаційних, технологічних процесів для забезпечення єдності соціально-орієнтованих цілей політики регіонів і засобів їх досягнення. Створення системних та комплексних передумов для відновлення фізичних і духовних сил людини мають стати дороговказом для забезпечення сталого розвитку країни та суттєвою складовою у вирішенні питань підвищення якості життя населення.

Не дивлячись на те, що основними завданнями Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 р. визначено зростання конкурентоспроможності регіонів, подолання надмірних соціально-економічних диспропорцій, досягнення реформування системи державного управління регіональним розвитком [1], все ж такі наслідки політичної та економічної кризи в Україні, що розпочалася у 2013 році, обумовили втрату чинності Концепції цільової програми розвитку туризму до 2022 року. Отже, єдиним державним документом, що визначає напрями розвитку туристичної галузі, залишається Стратегія розвитку туризму і курортів, затверджена ще у 2008 р.

Враховуючи відсутність цільового планування туризму в Україні й у більшості її регіонах, фрагментарність, нечіткість, часову невизначеність запропонованих заходів реалізації Стратегії розвитку туризму і курортів, турбулентність зовнішнього середовища, доцільним є використання проектного підходу, побудованого на інтеграції управлінських функцій і структуризації процесів проекту, спрямованих на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів і способів, техніки і технології управління для отримання запланованих результатів проекту щодо складу й обсягу робіт, вартості, часу, якості та задоволення учасників проекту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню сутності проектного підходу та особливостям його використання у виробництві, фінансах, освіті, муніципальному управлінні приділяли увагу Н.В. Аронова, С.Д. Бушуєв, В.А. Верба, В.І. Воропаєв, Я.Д. Гельруд, О.М. Гладка, Н.М. Перфілова, В.Н. Фунтов, Ю.П. Шаров та інші.

Так, Ю.П. Шаров у своїх дослідженнях доводить перспективність реалізації стратегій інноваційного розвитку на основі проектного підходу, що відображено у запропонованій ним концепції «пріоритет-проект» [2]. Н.М. Перфілова відзначає переваги проектного підходу над програмно-цільовим, які проявляються в оптимальному перерозподілі ресурсів між роботами різних проектів, плановому контролі виконання робіт, мінімізації ризиків проектів та досягненні необхідної якості результату проекту [3, с. 137]. Авторами аналітичної доповіді «Національні проекти у стратегії економічної модернізації України» проектний підхід визнано одним із найефективніших особливо у період фінансової кризи та суворого обмеження бюджетного фінансування, під яким розуміється на національному рівні «комплекс стратегічно орієнтованих заходів, спрямованих на вирішення найбільш актуальних завдань системної модернізації значущої сфери суспільного життя» [4, с. 7-8].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість публікацій з проектного менеджменту, проблема створення й ефективної реалізації проектів у туризмі залишається поза увагою науковців, хоча особливості розвитку туристичного бізнесу потребують застосування проектно-економіки, націленої на внесення результативних якісних змін. Тому метою цієї статті стало розкриття сутності проектного підходу до управління розвитком туризму.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Комплексний та мобільний характер сучасного туризму сформував попит на безпечне та комфортне для жит-



тя і здоров'я середовище, здатне забезпечити всі необхідні умови для реалізації громадянами права на відпочинок та свободу пересування. Тому важливим є виправдання цієї довіри та не втрата її на національному туристичному ринку. Переорієнтація внутрішніх туристичних потоків з АР Крим на курорти Греції, Болгарії, Туреччини, ОАЕ та іноземних потоків на країни Азії й Африки вимагає швидких дій щодо зростання привабливості вітчизняного туристичного продукту, якими мають стати невеликі проекти, зорієнтовані на короткотривалі подорожі та високу якість туристичного сервісу за прийнятними цінами для українських туристів і цікаві туристичні маршрути і тури ще не відомими для іноземних туристів місцями. Тому в основі проектного підходу в туризмі повинен лежати когнітивний маркетинг, що ґрунтується на випередженні виникнення потреб споживачів щодо якості туристичного сервісу, інноваційних туристичних продуктів та їх складових, нових маршрутів та різних форм задоволення туристичного попиту.

Стратегічна спрямованість туристичного проектування вимагає його регулювання на державному і регіональному рівнях через ухвалення цільових програм розвитку туристичної галузі, що забезпечить зростання соціально-економічної ефективності туризму і підвищення туристичної привабливості України на світовому туристичному ринку. Слід відзначити, що розвиток туристичної діяльності на макроекономічному рівні, заснований на виявленні його закономірностей, тенденцій, соціального і науково-технічного процесу, вимагає координації усіх сфер економіки, пов'язаних з туризмом. Такий зв'язок забезпечить інтеграцію зусиль держави і бізнесу для створення досконалої туристичної інфраструктури на основі проектного підходу (рис. 1).

Застосування проектного підходу на макrorівні спрямоване на створення можливостей для пошуку й визначення інвестиційно привабливих проектів в регіонах, з одного боку, і реалізації їх шляхом використання соціальних ініціатив, проведення тендерів, конкурсів, створення кластерів, проведення маркетингових досліджень на основі холістичного менеджменту, з іншого. Такий підхід дозволить створити інтегровану сукупність інноваційних проектів для комплексного розвитку туристичної галузі кожного регіону на основі використання місцевого креативного інтелекту, здатного впровадити розроблені й економічно обґрунтовані проекти. Підґрунтям ініціації цих проектів має бути індикативне планування і цільове програмування.



Рис. 1. Проектний підхід до управління розвитком туризму

Ще одним завданням держави у розвитку туризму повинно стати просування туристичних продуктів України на зовнішньоекономічному ринку шляхом розробки, планування і реалізації портфеля проектів відповідно до туристичних особливостей кожного регіону. Отже, державне управління проектами в туризмі передбачає не тільки визначення пріоритетних напрямів туризму, а й підтримку проектів, спрямованих на їхній розвиток, що вимагає постановки конкретних завдань для регіонів через комплексний стратегічний проект розвитку туристичної галузі, який забезпечить цільову спрямованість використання державних і приватних коштів, матеріально-технічних, інформаційних і трудових ресурсів протягом життєвого циклу проекту.

Регіональне проектування в туризмі передбачає чітке формулювання ідей розвитку туристичного регіону визначених відповідно до розробок державного портфеля проектів й з урахуванням потреб та ініціатив дестинацій в умовах обмежених ресурсів і чітко визначеного часу, певної кількості та якості, спрямованих на якнайкраще задоволення вимог туристів. Ефективність проектного підходу на мезотуристичному рівні забезпечується створенням кваліфікованої й досвідченої команди проекту, побудованої на тісній співпраці та узгодженості дій державного управління, науки, підприємців й інвесторів. Така інтеграція й виступає головним завданням органів влади в реалізації проектного підходу до розвитку туризму.

Визнано, що екстенсивний розвиток туризму в Україні вимагає побудови нових та відродження занедбаних дестинацій, оскільки на вітчизняному туристичному ринку відомими та популярними є невеликий відсоток привабливих для туристів територій. Тому ще одним завданням місцевих органів управління має стати створення реєстру майбутніх природних та штучних дестинацій, що можуть стати центрами відпочинку внутрішніх й іноземних туристів внаслідок реалізації політики і використання ефективної маркетингової політики територій. Інтенсивне використання інструментів маркетингу на міжнародному туристичному ринку для позиціонування України як туристичної держави дозволить підвищити рівень усвідомлення населенням країни та органами, що здійснюють регулювання у сфері туризму і діяльності курортів, ролі та значення туризму для соціально-економічного розвитку держави і місця в ньому кожного жителя України.

Слід зазначити, що в умовах розвитку інформаційних технологій і «офісного» способу життя особливої актуальності набуває активний туризм, спрямований на «зміцнення здоров'я, розвиток фізичних, морально-вольових та інтелектуальних здібностей людини шляхом залучення її до участі у спортивних походах різної складності та змаганнях з техніки спортивного туризму, самодіяльних туристичних подорожах, мандрівних туристичних подорожах активного характеру» [6]. Тому в період економічної кризи проектування в туризмі має стосуватися в першу чергу активного туризму як недорогого і доступного відпочинку та одного з найперспективніших видів туризму в світі. Не дивлячись на індустріальний характер Дніпропетровщини, тут розвиваються дайвінг, мисливський та водний туризм, які не вимагають великих асигнувань. Особливої уваги на Дніпропетровщині потребує проектування етнічного туризму, візитною картою якого є Петриківський розпис, включений в 2013 р. ЮНЕСКО до Списку нематеріальної культурної спадщини людства [7]. Розвиток цих видів туризму вимагає розробки маршрутів, які



виступають підґрунтям проектування туристичного продукту, рекламної кампанії, додаткової інфраструктури та комунікацій тощо.

В основу проектування туристичної діяльності покладено використання інтегрованої сукупності управлінських методів та інструментів впливу на учасників проектів через формування особистої відповідальності за безпечність та якість послуг, що будуть пропонуватися. Тому методологія проектного менеджменту в туризмі спрямована на задоволення потреб туристів протягом подорожі через ініціацію й реалізацію проектів у DESTINAЦІЯХ, в основу якої покладено сукупність методів впливу на управління кожним окремим проектом із забезпеченням системної єдності їх портфеля. Висока залежність від впливу зовнішнього середовища і велика частка інновацій в туристичному проектуванні потребують застосування специфічних методів управління, таких як динамічне програмування, системний аналіз, теорія ймовірностей, теорії масового обслуговування та інші. Слід зазначити, що основою методології проектного підходу в туризмі на всіх рівнях економічних систем є ДСТУ ISO 10006:2005 «Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах» [5], оскільки в цьому стандарті викладено вимоги до всіх груп процесів управління проектом.

Відомо, що в основі проектного підходу лежить життєвий цикл проекту, який визначається послідовністю фаз, через які проходить проект протягом свого існування: концептуалізація, розробка, реалізація, закриття. Оскільки в туристичній діяльності проекти реалізуються в DESTINAЦІЯХ, тому важливим є врахування стадії життєвого циклу DESTINAЦІЇ при розробці й реалізації проекту.

При ініціації проекту в DESTINAЦІЯХ на пасіонарній стадії необхідно враховувати слабкий розвиток туризму, який характеризується низькою якістю туристичного обслуговування, низькими цінами, початковим формуванням туристичного іміджу й низькими турпотоками до DESTINAЦІЇ, що вимагає більш детального комплексного проектного аналізу, фінансово-економічного обґрунтування, планування і структуризації проекту. До таких DESTINAЦІЙ відносяться Петриківка (Дніпропетровська область), національний заповідник «Замки Тернопілля» (Тернопільська область), Самарські плавні (Дніпропетровська область) та інші.

Екстенсивна стадія життєвого циклу DESTINAЦІЇ характеризується розширенням використання туристичних ресурсів, поступовим розвитком туристичної інфраструктури, зростанням внутрішніх й іноземних туристських потоків за рахунок збереження низької ціни на турпродукт, і вимагає великої кількості якісних проектів, спрямованих на розширення й удосконалення інфраструктури для формування привабливого іміджу території. Такими DESTINAЦІЯМИ в Україні є «Українська Венеція» (м. Вилкове), «Кам'янець-Подільська фортеця» (м. Кам'янець-Подільський), Національний дендрологічний парк «Софіївка» (м. Умань) та інші.

DESTINAЦІЇ інтенсивної стадії розвитку потребують проектів зі зростання якості туристичного сервісу, удосконалення об'єктів з надання туристичних послуг, що обумовлюється постійним розвитком туристичної інфраструктури, підвищенням цін на туристичний продукт, збільшенням вітчизняного й іноземного інвестування. Прикладом таких DESTINAЦІЙ в Україні можуть служити м. Львів, курорт Трускавець, м. Київ, м. Одеса, курорт «Буковель» та інші.

Космополітична стадія розвитку DESTINAЦІЙ передбачає концептуалізацію й реалізацію високо-вартісних, чітко спланованих, кваліфікаційно забезпечених, інтегрованих високоякісних проектів, спрямованих на отримання мультиплікативного ефекту від туризму і націлених тільки на заможних як вітчизняних, так й іноземних туристів. На жаль, таких DESTINAЦІЙ в Україні поки що немає.

На нашу думку, ініціація проектів має відбуватися саме в DESTINAЦІЯХ за підтримки місцевих органів самоврядування і співпраці з науковими, проектними організаціями, оскільки знання особливостей території, вимог туристів щодо матеріально-технічної бази та якості туристичного сервісу, додаткових послуг вимагають не тільки визначення проблеми, а й формування концепції проекту, проведення комплексного аналізу, фінансово-економічного обґрунтування, планування й структуризації, використання сучасних комп'ютерних програм з контролем проекту, інтегрованих із системами управління проектом у єдину інформаційну систему за рахунок приватного, державного та іноземного інвестування. Врахування цих особливостей проектного менеджменту відповідно до стадії життєвого циклу DESTINAЦІЇ дозволить ефективно ініціювати, реалізовувати й завершувати проекти, а туристичній сфері діяльності в Україні – планомірно розвиватися.

**Висновки з проведеного дослідження.** Результати проведеного дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. Сутність проектного підходу до управління розвитком туризму на рівні держави полягає у створенні збалансованої стратегічно-цільової програми дій, спрямованої на якісний результат і управління його досягненням у встановлений термін відповідно до допущень й обмежень системи проектів. За сприяння державних органів влади у галузі туризму використання проектного підходу вимагає ініціювання різномасштабних проектів для комплексного розвитку DESTINAЦІЇ, її просування на національний і міжнародний туристичний ринки, заохочення і використання підприємницьких ініціатив.

2. На регіональному рівні застосування проектного підходу до управління розвитком туризму передбачає створення нових, відродження занедбаних та розвиток успішних DESTINAЦІЙ через реалізацію чіткої програми дій з виділенням конкретних завдань членам проектною командою.

3. Запропоновано методологію проектного менеджменту в туризмі, що спрямована на задоволення вимог туристів протягом подорожі через ініціацію та реалізацію проектів у DESTINAЦІЯХ відповідно до визначеної стадії їх життєвого циклу, яка характеризує рівень розвитку туристичного бізнесу на основі цінової політики, якості туристичного сервісу, іміджу, стану інфраструктури, напрямів туристичних потоків.

Інтернаціоналізація туризму та євроінтеграція України створюють умови для інтенсивного проектування розвитку туристичного бізнесу як пріоритетного соціально-економічного напрямку у відкритому просторі Європи, що вимагає розробки й удосконалення державних механізмів регулювання туристичної галузі відповідно до європейських стандартів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державна стратегія регіонального розвитку до 2020 року // 21.11.2013 – 103 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kmu.gov.ua/control?publish/article?art\\_id=246872049](http://www.kmu.gov.ua/control?publish/article?art_id=246872049)
2. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному ме-

- неджменті: концептуальні аспекти : монографія / Ю.П. Шаров. – К. : УДАУ, 2001. – 302 с.
3. Перфілова Н.М. Проектний підхід до управління державними фінансами / Н.М. Перфілова // Математичні машини і системи, 2009. – № 2. – С. 129-138.
  4. Національні проекти у стратегії економічної модернізації України / Я.А. Жаліло, Д.С. Покришка, Я.В. Бережний, А.П. Павлюк [та ін.]. – К. : НІСД, 2013. – 144 с.
  5. ДСТУ ISO 10006:2005. Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах: (ISO 10006:2003, IDT). – Надано чинності 2007–08–01. – К. : Держспоживстандарт України, 2007. – IV, 27 с.
  6. Сучасний стан активного туризму в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kosiv.info/bayka/index.php/blog/13-suchasnyj-stan-aktyvnogo-turyzmu>.
  7. Внесення Петриківського розпису до переліку нематеріальної Світової спадщини ЮНЕСКО // Урядовий портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>.

УДК 339,138:[338.439.5:631.576.3]

**Седікова І.О.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і логістики  
Одеської національної академії харчових технологій*

## ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ – КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ РОЗВИТКУ ЗЕРНОВОГО РИНКУ

У статті проведено аналіз існуючого положення інформаційного забезпечення зернового ринку, досліджено діючі інформаційні системи управління підприємств зберігання та переробки зерна. Встановлено, що у сучасних умовах розвитку економіки особливого значення набуло інформаційне забезпечення. Проведений морфологічний аналіз дав змогу систематизувати та узагальнено поняття «інформаційні ресурси». Надано характеристику програмних комплексів, представлених на IT-ринку України.

**Ключові слова:** інформація, інформаційні ресурси, зерно, ринок зерна, інформаційні системи, автоматизоване робоче місце.

### **Седикова И.А. ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ – КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ РАЗВИТИЯ ЗЕРНОВОГО РЫНКА**

В статье проведен анализ существующего информационного обеспечения зернового рынка, исследованы информационные системы управления предприятий хранения и переработки зерна. Установлено, что в современных условиях развития экономики особое значение приобрело информационное обеспечение. Проведенный морфологический анализ позволил систематизировать и обобщить понятия «информационные ресурсы». Дана характеристика программных комплексов, представленных на IT-рынке Украины.

**Ключевые слова:** информация, информационные ресурсы, зерно, рынок зерна, информационные системы, автоматизированное рабочее место.

### **Sedikova I.A. INFORMATION RESOURCES – KEY ELEMENTS OF GRAIN MARKET**

The paper analyzes existing information support of the grain market, studies present information systems of enterprises grain storage and processing management. It was established that in the present conditions of economic development information provision acquired particular importance. Conducted morphological analysis allowed to systematize and generalize the notion of «information resources» Characteristics of software systems at IT-market of Ukraine were presented.

**Keywords:** information, information resources, grain, grain market, information systems, workstation.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку світової економіки особливого значення набуло інформаційне забезпечення, суть якого полягає у збиранні та обробленні інформації, необхідної для прийняття превентивних управлінських рішень. Такою інформацією виступає комплекс заходів, спрямованих на дослідження ринку зерна як пріоритетного напрямку його розвитку. Проте на зерновому ринку України новітні інформаційні технології застосовуються слабо, немає налагодженої комунікаційної системи, яка б дозволяла його учасникам ефективно обмінюватися оперативною інформацією. Це і зумовило вибір та актуальність теми проведеного нами дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слід зазначити, що актуальним проблемам розвитку зернового ринку присвячені наукові розробки таких відомих українських науковців, як В. Андрійчук, В. Бойко, В. Власов, П. Гайдуцький, О. Захарчук, С. Кваша, І. Кобута, М. Лобас, З. Ніколаєва, П. Саблук, І. Савенко, Л. Худолій, С. Чмирь, О. Шпичак та ін. Незважаючи на велику кількість дослідників, є певне коло не вирішених проблем, зокрема впровадження та розвиток новітніх інформаційних систем і технологій на ринку зерна.

**Постановка завдання.** Завданням даної статті є вивчення існуючого положення інформаційного забезпечення зернового ринку, дослідження діючих інформаційних систем управління підприємств зберігання та переробки зерна.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стабільність функціонування підприємств зернового ринку великою мірою визначається рівнем організаційно-правового та інформаційного забезпечення. Ефективність діяльності підприємств зберігання і переробки зерна у сучасних умовах залежить від якості управлінських рішень, що визначаються тим, наскільки вдало організовано рух інформаційних потоків як усередині підприємства, так і між підприємством та зовнішнім середовищем.

Вирішення проблеми раціональної організації руху інформаційних потоків неможливе без створення дієвої інформаційної системи, яка б забезпечувала неперервний процес збирання, оброблення, передавання та зберігання інформації.

При дослідженні загальної проблеми використання інформаційних ресурсів (ІР) на підприємстві інформація стає базовим фактором суспільного виробництва. Тому що, по-перше, з'являється все більша кількість

технологій, де інформація є засобом виробництва, предметом праці. По-друге, заміна ручної роботи розумовою відображає якість інформаційної економіки. По-третє, інформаційна економіка має на увазі прискорене підвищення ефективності виробництва.

Отже, на нашу думку, інформація стає специфічним фактором, який перебуває в розпорядженні підприємства і є каталізатором економічних процесів. На сьогоднішній час поняття ІР не має однозначного визначення, незважаючи на те, що це поняття є одним із ключових у проблематиці інформатизації суспільства. Про недостатній рівень дослідження сутності ІР свідчить численність визначень даної категорії. Так, фахівці різних галузей знань дають особисте тлумачення сутності ІР. Для визначення сутності ІР підприємства скористаємося морфологічним методом аналізу. У табл. 1 наведені визначення поняття «інформаційні ресурси» за його основними ознаками.

З одного боку, ІР – це окремі документи та їх масиви в інформаційних системах (ІС), з іншого, вони можуть містити в собі систему персоналу про діяльність підприємства та процеси, які протікають у зовнішньому середовищі.

Особливе призначення інформації полягає у тому, що вона дає змогу підприємствам проводити аналіз своєї комерційної діяльності, планувати її та здійснювати контроль за результатами цієї діяльності, тобто за отриманням прибутку [10, с. 243].

Провівши аналіз діючих інформаційних систем управління та систематизувавши функціональні та посадові обов'язки ключових працівників, відповідальних за основні виробничо-технологічні операції, виділено такий ряд:

1. АРМ вагара – забезпечує автоматизацію операцій обліку при зважуванні, надходженні, відвантаженні, переміщенні зерна; заповнені товарно-транспортних накладних.

2. АРМ лаборанта – забезпечує введення показників якості зерна.

3. АРМ бухгалтера оперативно-виробничого обліку зерна – забезпечує акумуляцію та автоматиза-

цію контролю всіх документів по кількості і якості зерна, що приймається, відвантажується або переформлюється.

4. АРМ бухгалтера за розрахунками з клієнтами – забезпечує автоматизований облік нарахувань за надані послуги, облік погашень нарахованих сум.

Нижче наводяться функції та посадові обов'язки працівників АРМ, що реалізуються як складові елементи підсистеми «Оперативно-виробничий облік руху зерна» [11, с. 39]. До регламентованих документів належать: реєстр товарно-транспортних накладних приходу зерна; наказ на відпуск (переоформлення) зерна (Форма № 16); акт прийому-передачі на переоформлення зерна; акт-розрахунок за розрахунками з клієнтом, власником зерна; звіт про рух сільськогосподарської продукції (Форма № 6); акт зачистки зерна по складу (Форма № 30); журнал кількісно-якісного обліку (Форма № 36) як по зерновій партії, так і в розрізі клієнта; звіт про рух хлібопродуктів і тари на елеваторах і складах (Форма № ЗХС-37).

Інформаційні потоки, які забезпечують подальшу роботу підприємства по спілкуванню з потенційними споживачами послуг, виконання послуг, повернення збіжжя власнику, відносяться до логістичних інформаційних потоків. До моменту складання договору на надання послуг інформаційні потоки виступають стратегічним ресурсом підприємства і циркулюють самостійно від інших потоків. З моменту складання договору на надання послуг інформаційні потоки починають виконувати функції супроводжувальну та по управлінню матеріального потоку. Супроводжувальна інформація включає: відомості про вид матеріальних потоків, що зафіксовані у державних стандартах України.

Супроводжувальна інформація, окрім якісних характеристик, задіяних потоків, включає і кількісні відомості при них, наприклад, відомості про якість зерна на момент передачі на зберігання (наприклад державний стандарт України ДСТУ 3768-98 «Пшениця – технічні умови» визначає основними параметрами: кількість та якість клейковини, масова част-

Таблиця 1

Морфологічний аналіз визначення сутності ІР підприємства

Ознаки	Визначення поняття ІР	Джерело
Продукт трудової діяльності	ІР є продуктом трудової діяльності, у якому інформація про способи і технології виробництва є основним компонентом.	Мірошник А. [1, с. 287]
Інформація, якою володіють організаційні одиниці	Наукові, виробничі, управлінські та інші організації не мають прямого відношення до підприємства, можуть мати інформацію, яка може бути використана для розв'язку певного кола проблем і завдань підприємства.	Хорошилов А. [2, с. 147]
Персонал (пам'ять людей)	Персонал підприємства стає носієм ІР, включаючи осіб, які володіють комплексом спеціальних теоретичних знань і практичних звичок, які придбані у результаті професійної підготовки та досвіду роботи.	Веревченко А. [3, с. 108]
Ресурс	Інформація стає особливим видом ресурсів, який істотно відрізняється від традиційних, які підкоряються суворим законам збереження.	Вінарик Л. [4, с. 247]
Документ	ІР – це сукупність документів в інформаційних системах управління підприємством.	Яковенко В. [5, с. 48]
	Окремі документи, масиви документів, оброблені а самостійно оформлені.	Паринов С. [6, с. 54]
	ІР – сукупність документів в інформаційних системах (бібліотеках, архівах, банках даних).	Щедрін А. [7, с. 186]
Бази даних, знань	ІР – набір баз даних або баз знань разом з пов'язаною з ними документацією.	Яковенко В. [5, с. 51]
Результат інтелектуальної діяльності	Результат інтелектуальної діяльності вчених, фахівців та інших робітників, потенційно придатний одразу або після відповідної обробки для використання у виробництві при досягненні окремих цілей економічного та соціального розвитку.	Тамбовцев В. [8, с. 135]
Фактор	ІР – головний фактор успішного розвитку економічного суб'єкта та економіки в цілому.	Кастельс Г. [9, с. 44]

Джерело: узагальнено автором



ка білку, «число падіння», натура, вологість та вміст зернових та смітних домішок, які регламентовані стандартом на певний вид зерна, а також ряд особливих ознак пророслості, зараженість кліщами, пошкоджене клопом – черепашкою, морозобійне, фузаріозне, вміст залишкової кількості пестицидів); кількість доставленого зерна; кількість зерна, яке знаходиться на зберіганні; кількість відвантаженого зерна та використані при цьому засоби транспортування.

Розглянувши та систематизувавши інформаційні потоки, які циркулюють у системі зберігання та переробки зерна, які, окрім зберігання, виконують комерційну та виробничі функції із зерном, слід зазначити, що структура інформаційних потоків даних підприємств має три розгалуження: інформаційний потік, характерний для підприємства, яке надає тільки послуги зі зберігання зерна; інформаційний потік, характерний для підприємства, яке виконує комерційну діяльність та інформаційний потік, який характерний для підприємства з промислової переробки зерна.

Далі наведено приклад електронного документообігу процесу управління вантажними потоками на ТОВ «Іллічівський зерновий термінал». Рух інформації починається з рухом матеріальних потоків. Зернотрейдер за допомогою програмного забезпечення відправляє на термінал дані про укладені контракти, кількісні та якісні параметри партій, що відправляються, а також інформацію про судна, які повинні прибути на термінал в плановому періоді. Почнемо розгляд роботи програми з форми, в яку зернотрейдер заносить про контракт на експорт зернових (табл. 2).

Таблиця 2

**Інформація про укладений контракт з відвантаженням у запланованому періоді**

№ контракту	№ 256/13
Дата укладання контракту	06.12. 2013
Об'єкт контракту (вид культури)	Пшениця
Обсяг контракту, т	39600
Якісні характеристики об'єкт контракту	V клас
Дата відвантаження	14.01.2014
Вид транспорту	морський

Контрактом, укладеним 2 червня 2014 року з номером № 256/13, передбачається, що партія пшениці V класу обсягом 39600 т буде відвантажена на судно

4 липня 2014 року з послідовним транспортуванням до кінцевого пункту призначення. Уся ця інформація від різних зернотрейдерів та їх дочірніх підприємств підсумовується, яка є внутрішнім документом ТОВ «Іллічівський зерновий термінал».

У наступній таблиці з зернотрейдером відзначаються дані про партії, що експортуються.

Таблиця 3

**Інформація про кількісні та якісні параметри партії**

№ партії	№ 256-2
№ контракту	256/13
Розмір партії, т	18635,65
Якісні характеристики партії	Пшениця V клас
Дата відвантаження	14.07.2014
Тип транспорту (з номером або з назвою)	Судно Nord Destiny

За контрактом № 256/13 партія пшениці V класу за номером № 256-2, у розмірі 18635,63 т буде відвантажена на судно «Nord Destiny» і відправлена до кінцевого пункту призначення. Ці дані потрапляють на термінал і формуються у наступну таблицю 4.

У наступному блоці конкретизується інформація стосовно судна, яким буде транспортуватися експортна партія.

Згідно з контрактом № 256/13, судно Nord Destiny має прибути на термінал 10.07 2014 року. На терміналі здійсниться відвантаження II-ої партії вантажу цього контракту, а саме пшениці V класу в розмірі 18635,63 т, яка значиться за номером № 256-2. На 15.07 2014 року заплановано відбуття судна від причалу терміналу. Таким чином, на ТОВ «Іллічівський зерновий термінал» формується наступного виду таблиця 5.

Відповідно до попередньої інформації, зернотрейдер повинен забезпечити заплановані відвантаження на воду зерном відповідної якості у відповідній кількості. Для цього він має здійснити поставки зерна на ТОВ «Іллічівський зерновий термінал». Отже, остання форма, яку заповнює зернотрейдер, включає дані про постачання зерна на елеватор. Так, згідно з введеними даними, 5 липня 2014 року, в м. Житомирі, партія пшениці V класу з номером № 256-2, в розмірі 5648 т, буде завантажена на рухомий склад потягу з номером 267. Планована дата поставки партії на термінал – 7 липня 2014 року. Власник зерна – «Glencore Grain BV». Ці дані формують план поста-

Таблиця 4

**Інформація про кількісні та якісні параметри партій**

№ з/п	№ партії	№ контракту	Розмір партії, т	Якісні характеристики партії	Дата відвантаження	Тип транспорту (з номером або назвою)
1	№ 256-2	№ 256/13	18635,63	пшениця V клас	14.07.2014	судно Nord Destiny
2	№ 262-1	№ 262/13	27900	рапе I клас	19.07.2014	судно Diamond Sea
3	№ 259-1	№ 259/13	56000	кукурудза III клас	24.07.2014	судно Mahmut Saka
4	№ 264-4	№ 254/13	15844	ячмінь I клас	28.07.2014	судно Union Marier

Таблиця 5

**Інформація про судна та вантаж**

№ з/п	Назва судна	№ партії	№ контракту	Вид вантажу	Якісні характеристики вантажу	Кількісні параметри вантажу, т	Дата прибуття судна	Дата відбуття судна
1	Nord Destiny	N256-2	N256/13	пшениця	V клас	18635,63	10.07.2014	14.07.2014
2	Diamond Sea	N262-1	N262/13	рапе	I клас	27900	13.07.2014	20.07.2014
3	Mahmut Saka	N259-1	N259/13	кукурудза	III клас	56000	18.07.2014	24.07.2014
4	Union Marier	N264-4	N264/13	ячмінь	I клас	15844	25.07.2014	29.07.2014



вок зерна на ТОВ «Ілчівський зерновий термінал». Далі у відповідності з планом поставок формується план приймання зерна на елеваторі.

По приходу вантажу на термінал заповнюється форма, в якій зазначаються дані щодо поставленої партії зерна із зазначенням відповідності основних характеристик, а також наявності або відсутності супровідних та дозвільних документів. Ці дані потрапляють у зв'язі приймання зерна. Після проходження всіх експертиз приймається рішення про необхідність доробки зерна і доведення його якісних характеристик до відповідних. Таким чином, здійснюється управління рухом вантажними (матеріальними) потоками в межах терміналу.

Для правильного вибору програмного забезпечення необхідно здійснювати порівняльний аналіз програмних продуктів. Сьогодні на IT-ринку представлено широку групу програмного забезпечення. Основні характеристики деяких з IT-продуктів наведено у таблиці 6 [12, с. 245; 13, с. 113].

Отже, як свідчать проведені дослідження, впровадження та використання автоматизованих інформаційних систем управління потоковими процесами на підприємстві дозволяє: підвищити конкурентоспроможність підприємства завдяки підвищенню опе-

ративності та обґрунтованості прийняття управлінських рішень; скоротити іммобілізовані кошти для розвитку підприємства; вивільнити людські ресурси; залучити нових клієнтів та підвищити якість їх обслуговування завдяки покращенню інформаційного забезпечення, зменшення часу на виконання замовлення, мінімізації помилок під час виконання замовлення тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** Аналізуючи роль і значення інформаційних технологій для сучасного етапу розвитку економіки, можна зробити висновки про те, що їх роль є стратегічно важливою, а їх значення у найближчому майбутньому буде швидко зростати. Аргументами для цих висновків є ряд унікальних властивостей інформаційних технологій, які й висувають їх на пріоритетне місце стосовно виробничих та соціальних технологій. Для стратегічного управління підприємствами необхідно перебудувати наявну інформаційну систему, роблячи її більш досконалою за допомогою моніторингу та контролю. Необхідно постійно аналізувати використання інформації, яка характеризує зовнішню та внутрішню ситуацію щодо підприємства. Лише після проведеного аналізу можливе вироблення стратегічних рішень. Досвід розвинутих країн світу свідчить, що вико-

Таблиця 6

**Характеристика програмних комплексів, представлених на IT-ринку України**

Адреса <a href="http://">http://</a> Компанія і продукт	Характеристика й функції програмних продуктів
<a href="http://www.1C.ru">www.1C.ru</a> 1С-Підприємство. С-Логістика: Управління складом	У складі інтегрованої системи «1С: Підприємство» є вбудований модуль вирішення обліково-складських завдань підприємства, який забезпечує роботу в єдиному інформаційному просторі з іншими модулями.
<a href="http://www.1C.ru">www.1C.ru</a> 1С-Підприємство. 1С-Логістика: Управління перевезеннями	Програмний продукт призначено для автоматизації процесу транспортування
<a href="http://www.solaris.ru">www.solaris.ru</a> Інформаційна система «ІНОТЕК». Компанія «Інотек Western Accountant»	Інформаційна система бухгалтерського класу, яка містить модулі: склад; автотранспорт; основні засоби. Забезпечує облік та списання товарно-матеріальних цінностей, мультивалютний облік.
<a href="http://www.monolit.com">www.monolit.com</a> Фірма «Моноліт-Інфо»	Інтегрований програмний комплекс для автоматизації комерційно-збутових операцій підприємства. Програмний продукт підтримує: облік руху продукції на складі; облік відвантаження та реалізації товарів; облік руху матеріальних цінностей; прийняття та облік замовлень; оброблення документів.
<a href="http://www.glasnet.ru/ait">www.glasnet.ru/ait</a> Фірма «АІГ»	Комплект взаємопов'язаних автоматизованих робочих місць для управління підприємством.
<a href="http://www.parus.ru">www.parus.ru</a> Корпорація «Парус». Комплекс «Парус XXI вік» на Oracle	Логістична інформаційна система з торговельно-складським модулем, який забезпечує контроль руху товарів та виконує функції: облік запасів; облік руху товарів; облік термінів придатності; резервування; оброблення складських документів; звіти з роботи складу; консалтинг-логістика; мультивалютний рахунок
<a href="http://www.compas.ru">www.compas.ru</a> Фірма «Компас». Комплекс: «Бухгалтерія+ +Зарплата+Кадри+ +Склад»	Програмний комплекс для автоматизації фінансового управління підприємством з функціями обліку основних засобів, управління запасами, продажем та закупівлями. Основні функції комплексу такі: облік замовлень та відвантаження товарів; розрахунок собівартості, торговельної націнки, податків та цін; облік завантаження транспорту.
<a href="http://www.pss.spb.ru">www.pss.spb.ru</a> «Петрострой-система». ПК «Бастіон»	Програмний комплекс для автоматизації фінансово-господарської діяльності підприємства з функціями: облік матеріалів та товарів на складі; формування звітних документів та відомостей; розрахунок зі споживачами та постачальниками; облік руху основних засобів; облік закупівель та продажу; управління складськими запасами.
<a href="http://www.nsoft.ru">www.nsoft.ru</a> ВАТ «Нікос-Софт» NS-2000	Інформаційна система NS-2000, яка призначена для підприємств оптової торгівлі. Реалізовано всі функції управління роботою складу, забезпечується корпоративний облік та електронний документообіг.
<a href="http://www.platsoft.ru">www.platsoft.ru</a> <a href="http://www.epicor.com">www.epicor.com</a> Platinum Software Corporation. Фінансова система	Програмний комплекс для управління фінансами підприємства: управління матеріальними активами; облік основних засобів; управління замовленнями на закупівлю та продаж.
<a href="http://www.galaktika.ru">www.galaktika.ru</a> <a href="http://www.galaktika.spb.ru">www.galaktika.spb.ru</a> Корпорація «Галактика»	До складу логістичної інформаційної системи входять модулі: складський, збутовий, транспортний.

Джерело: систематизовано автором

ристання досягнень індустрії високих електронних технологій, новітніх операційних середовищ, нових інформаційних технологій та систем інформаційного забезпечення є необхідними умовами та складовими успіху будь-якого підприємства. Тому, зважаючи на бурхливий розвиток інформатизації, необхідно ширше використовувати новітні інформаційні технології в управлінні підприємствами.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мірошник Л. Г. Інформаційна економіка / Л. Г. Мірошник. – Суми : ІТД «Університетська книга», 2011. – 288 с.
2. Хорошилов А. В. Управление информационными ресурсами / А. В. Хорошилов, С. Н. Селетков, Н. В. Дніпровська. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 252 с.
3. Веревенко А. П. Информационные ресурсы для принятия решений / А. П. Веревенко. – М. : ИнфоАрт, 2012. – 280 с.
4. Ашмарина С. И. Эффективность использования информационных ресурсов промышленных предприятий / С. И. Ашмарина, Б. Я. Татарских. – Саратов : Изд-во Саратовского ун-та, 2010. – 312 с.
5. Яковенко В. Я. Інформаційні ресурси : навч. посібник / В. Я. Яковенко. – Донецьк : Донну, 2005. – 202 с.
6. Паринов С. И. Экономика в новом информационном пространстве / С. И. Паринов. – Новосибирск : ИЭОПП РАН, 2000. – 160 с.
7. Щедрін А. Н. Електронні інформаційні ресурси в інформаційній економіці / А. Н. Щедрін. – Донецьк : ІЕП, 2009. – 232 с.
8. Тамбовцев В. Л. Институціональна економіка. Нова інституціональна економічна теорія : підручник для ВНЗ / В. Л. Тамбовцев, А. Є. Шаститко, Є. Н. Кудряшова. – К. : ІНФРА, 2012. – 416 с.
9. Кастельс М. Інформаційна епоха: економіка, суспільство та культура / М. Кастельс; перекл. з англ. ; під ред. О. І. Шкаратана. – К. : Аспект, 2012. – 608 с.
10. Єрмошенко М. М. Комерційна діяльність посередницьких організацій : [навч. посіб.] / М. М. Єрмошенко. – [2-вид.]. – К. : Нац. акад. управління, 2006. – 408 с.
11. АСУП хранения и переработки зерна. Просянык А. В. // Хранение и переработка зерна. – Днепропетровск, 2012. – № 3(81). – С. 36-39.
12. Григорьев М. Н. Программные средства для управления запасами предприятий / М. Н. Григорьев, В. И. Сергеев. – СПб., 2005. – 608 с.
13. Дорот В. Толковый словарь современной компьютерной лексики / В. Дорот. – СПб., 2009. – 374 с.

УДК 339.138

**Селезньова О. О.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу  
Одеської державної академії будівництва та архітектури

### СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МАРКЕТИНГУ

Стаття присвячена визначенню сучасних тенденцій маркетингу. Розкриває нову концепцію цілісного (холістичного) маркетингу. Пропонується доповнений склад комплексу маркетингу з десяти складників. Наводиться перелік тенденцій щодо змін у маркетингових підходах.

**Ключові слова:** цілісний (холістичний) маркетинг, маркетинг відносин, комплекс маркетингу, маркетинговий підхід, маркетингова співпраця, відповідальний маркетинг, культурний маркетинг.

#### Селезньова О. А. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ МАРКЕТИНГА

Статья посвящена определению современных тенденций маркетинга. Раскрывает новую концепцию целостного (холистического) маркетинга. Предлагается дополненный состав комплекса маркетинга из десяти составных частей. Приводится перечень тенденций относительно изменений в маркетинговых подходах.

**Ключевые слова:** холистический маркетинг, маркетинг отношений, комплекс маркетинга, маркетинговый подход, маркетинговое сотрудничество, ответственный маркетинг, культурный маркетинг.

#### Selezneva O. A. THE MODERN TRENDS OF MARKETING

The article is devoted to the modern trends of marketing. It reveals a new concept of holistic marketing. The author proposed the full composition of the marketing mix with ten components. A list of trends in changes in marketing approaches is shown.

**Keywords:** holistic marketing, relationship marketing, marketing mix, marketing approach, marketing partnership, responsible marketing, cultural marketing.

**Постановка проблеми.** Нові тенденції у світовій економіці, такі як глобалізація, міжнародне співробітництво, зростання потреб у товарах творчого походження, «інтернетизація», прискорений розвиток технологій й засобів для комунікацій, пов'язані зі змінами у суспільстві. Підприємства повинні ідентифікувати покупця як особистість та все більше орієнтуватися на внутрішній світ людини. Це вимагає нових підходів не тільки до маркетингу, а й до поглядів на життя в цілому. Тому сьогодні неможливо суб'єктам господарювання досягати успіху без використання маркетингових принципів, а аналіз нових тенденцій маркетингової діяльності підприємств постає досить актуальним і важливим питанням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні та методичні проблеми функціонування сучасної економіки в цілому та різних її секторів досліджували вітчизняні та зарубіжні фахівці, а саме: Г. М. Запша, О. В. Захарченко, Ф. Котлер, Д. Пінк, М. П. Сахацький, Р. Флорід, Д. Холт та ін. Проте, незважаючи на наявність вагомої наукової бази, у силу постійних змін стосовно розвитку економіки проблема розкриття сучасних світових тенденцій маркетингу вимагає постійного дослідження вітчизняною економічною наукою.

**Постановка завдання.** Метою роботи є розкриття сучасних світових тенденцій маркетингу, що при використанні менеджментом вітчизняних підпри-

емств допоможе виявити шляхи з її удосконалення та сприятиме підвищенню ефективності роботи суб'єктів господарювання в цілому.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Швидкі та значущі зміни у світі й країні, як то фінансова криза, терористичні акти, ріст відходів, розповсюдження цифрових технологій тощо, впливають на економічний розвиток, рівень безробіття та поведінку споживачів взагалі. Ці та інші фактори змушують підприємства переосмислити менеджмент та маркетингову діяльність.

Щодо сучасних тенденцій маркетингу, то у зарубіжній літературі зустрічаємо нові підходи, концепції та терміни. Так, наприклад, виходячи з розвитку концепцій маркетингового менеджменту Ф. Котлера, сучасним підходом став цілісний (холістичний) маркетинг (див. рис. 1).

Концепція холістичного (цілісного) маркетингу ґрунтується на плануванні, розробленні та впровадженні маркетингових програм, процесів і заходів з урахуванням їх широти та взаємозалежності. Холістичний маркетинг визнає, що в маркетинговій справі важливим є розширений, інтегрований підхід.

Холістичний маркетинг містить у собі чотири компоненти: внутрішній маркетинг (відділ маркетингу, топ-менеджмент, інші відділи), соціально-відповідальний маркетинг (етика, екологія, право, суспільство), маркетинг відносин (покупці, канал, партнери), інтегрований маркетинг (комунікації, товари і послуги, канали). Таким чином, холістичний маркетинг – це підхід, в якому робиться спроба визнати й збалансувати різні компетенції та труднощі маркетингової діяльності [1, с. 35-48].

Маркетинг відносин (партнерських взаємовідносин) – це практика побудови довгострокової взаємовигідної співпраці з ключовими ринковими партнерами (покупцями, постачальниками, дистриб'юторами тощо) з метою встановлення тривалих привілейованих відносин. Маркетинг відносин спрямований на встановлення тісних економічних, технічних та соціальних зв'язків з партнерами. Важливим є не лише управління відносинами з покупцями, а й управління партнерськими відносинами. Розрізняють чотири групи партнерів: споживачі, співробітники компанії, маркетингові партнери (канали розподілу, постачальники, дистриб'ютори, дилери тощо) та члени фінансового співтовариства (акціонери, інвестори, аналітики) [2, с. 168-172].

Результатом маркетингу відносин має бути формування унікального активу компанії, який називають маркетинговою партнерською мережею і який складається із самої компанії та зацікавлених у її роботі груп: покупців, найманих працівників, постачальників, дистриб'юторів, роздрібних торговців, рекламних агенцій, університетських учених тощо. Таким чином, на ринку конкурують уже не окремі компанії, а цілі ділові системи. У цьому випадку виграє та компанія, якій вдалося побудувати найефективнішу систему.

Розвиток міцних відносин неможливий без розуміння можливостей і ресурсів різних груп, а також: потреб, цілей та прагнень. На ринку з'являється все більше компаній, які створюють для індивідуальних покупців унікальні пропозиції, послуги та комунікації. Ці компанії збирають для кожного покупця інформацію про попередні транзакції, демографічні й психографічні характеристики, преференції щодо засобів масової інформації та каналів збуту. Вони сподіваються домогтися прибуткового зростання, збільшуючи витрати кожного конкретного покупця за рахунок розвитку їх лояльності.

Можливість працювати з покупцями на індивідуальному рівні з'явилася завдяки розвитку комп'ютерів, Інтернету та маркетингу баз даних. Але персональний маркетинг підходить не для кожної компанії: інвестиції у збір інформації, апаратне й

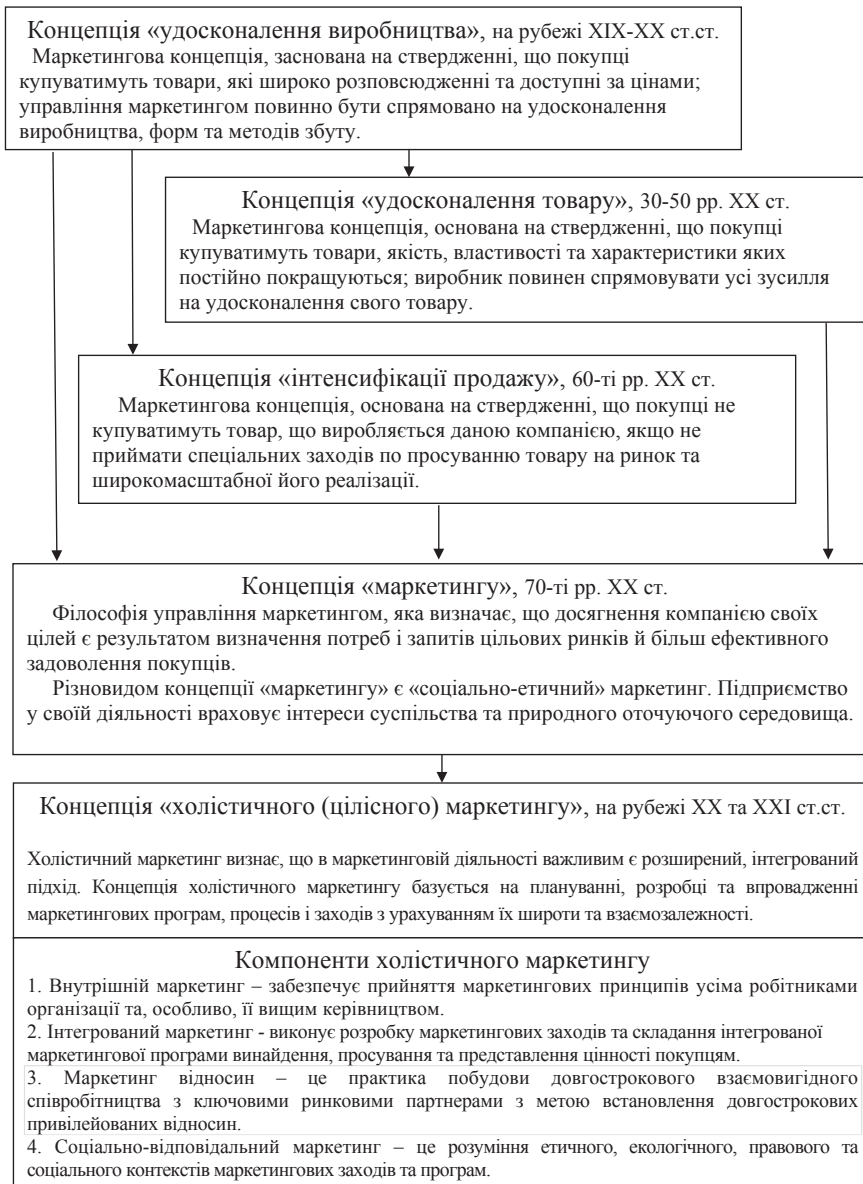


Рис. 1. Розвиток концепцій маркетингу за Ф. Котлером



програмне забезпечення можуть перевищити доходи. Ґрунтовні та багатогранні відносини із ключовими партнерами створюють основу для взаємовигідної співпраці.

Одним із завдань компанії є розробка маркетингових заходів та складання інтегрованої маркетингової програми зі створення, просування й надання цінності споживачам. Маркетингова програма є результатом багатьох рішень про те, які маркетингові заходи варто використати для підвищення цінності. Такі заходи бувають найрізноманітнішими. Традиційно їх описують як комплекс маркетингу – набір маркетингових інструментів, які компанія використовує для досягнення своїх маркетингових цілей.

Щодо змін у складі комплексу маркетингу. Відомо, що уперше озвучив термін «маркетинговий комплекс» Нейл Борден у 1953 році у своєму президентському зверненні до членів Американської маркетингової асоціації. У 1960 р. сформовано класичний набір «чотирьох Р» Дж. Маккарті [3]. Далі суспільну думку та політичну владу додав Ф. Котлер у 1984 р., а Б. Бум та М. Бітнер у 1981 р. запропонував персонал, процес та фізичне оточення.

З появою Інтернету на початку 1990-х рр. люди почали об'єднуватися у так звані «мережі» людей за інтересами. Спрощення передачі інформації посилює вплив «народної промови» щодо тієї або іншої компанії та її продукції. Доступність засобів зв'язку, швидке підвищення інформованості та суспільна думка сприяють не тільки обізнаності, а й формують масові емоції людей.

Доцільним буде до сформованих та перелічених вище складників комплексу маркетингу додати людські емоції (People's emotions). Бо саме вони на теперішній час впливають на управління брендом більшості компаній світу. Це стосується не тільки транснаціональних підприємств, а й політичної діяльності держав, світових суспільних організацій тощо. Тому автором пропонується до розгляду сучасний склад комплексу маркетингу з десяти компонентів – див. рис. 2.

Для використання наведених змінних маркетингологів усього світу розширили концепцію маркетингу та увели нові підходи: емоційний маркетинг, маркетинг вражень та споживча цінність бренду. Тепер стало необхідно торкати не тільки розум, але й душу клієнтів посередництвом впливу на людські почуття.

Звідси витікає така тенденція, як перехід маркетингу на вищій стратегічний рівень. Тобто, щоб стимулювати просування продукту, місце продукту займає сам покупець. Позиціонування та сегментування тепер здійснюється не товару, а самої людини – покупця.

Оскільки сучасний маркетинг орієнтується на цінності, культуру та духовний стан суспільства. Тому він повинен турбуватися про оточуючих людей та довкілля: про покупця, співробітників, ділових партнерів та акціонерів.

Споживач має такий сильний вплив на маркетинг компанії, що майже дистанційно керує ним. Звідси обмін пропозиціями, цінними для клієнтів, має бути одним із ключових інструментів існування маркетингової діяльності на підприємстві. Тут на допомогу приходять формування співтовариств з оточуючими суспільними мережами.

Людина, за ієрархією потреб А. Маслоу, прагне самореалізуватися на останній сходинці своїх прагнень. Логічно, що чим більш розвинена країна, тим

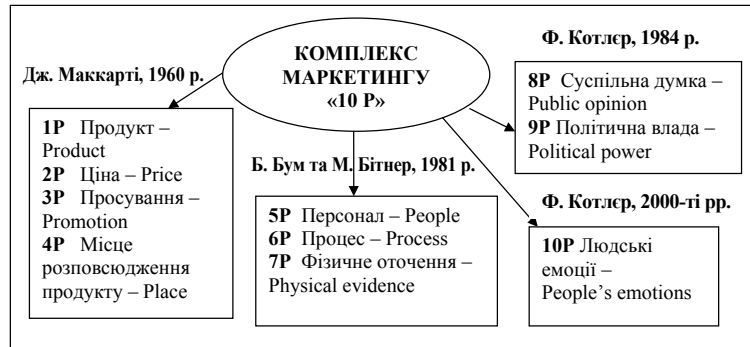


Рис. 2. Сучасний склад комплексу маркетингу

більше там людей емоційних та відкритих до співробітництва. Лауреат Нобелівської премії економіст Р. У. Фогель стверджував, що сучасне суспільство все більше стурбовано пошуком духовних ресурсів, а не матеріальних благ. Як наслідок цієї тенденції люди знаходяться зараз у пошуку не тільки товарів, а ще й вражень, які б торкалися їхньої духовної сторони.

Сучасний маркетинг вимагає підприємства органічно вбудовувати цінності у корпоративну культуру, яка віддзеркалюється у місії, баченні майбутнього стану компанії, співпрацівників та клієнтів. Прибуток має стати не метою, а наслідком вкладу суб'єктів підприємництва у добробут людей.

Оскільки зустрічаються ситуації, коли маркетингологи значно перебільшують заяви про переваги та відокремлюють характеристики своїх продуктів лише щоб підштовхнути клієнта до купівлі, то рівень довіри у ринковій середі неухильно знижується. Покупці більш прислухаються один до одного, навіть до чуток, ніж до рекламних текстів. Щоб повернути довіру клієнтів, маркетингологи повинні прийняти нову горизонтальну систему довіри.

Кожна людина є одночасно маркетингологом (коли переконує іншу купити якийсь товар) і покупцем (коли купує сама). Сьогодні покупці об'єднуються у суспільні групи та спільними зусиллями створюють особисті продукти та враження. Тому для досягнення комерційного успіху необхідно зрозуміти, що клієнти цінують спільну творчість, суспільства за інтересами та яскравих персонажів.

Покупці мають тенденцію бути прив'язаними або один до одного (мережі за інтересами), або до якогось лідера, або до спільної ідеї. У випадку появи та довгострокового утримання довіри до якогось бренду – даній компанії необхідно утримуватися змін у місії й стратегії, бо вона може загубити своїх прихильників, необхідно прислухатися до їх думок шляхом співтворчості та участі у маркетингу.

Глобалізація також має свій вплив на маркетинг. Не дивлячись на те, що пересування товарів відбувається по всьому світу через кордони завдяки доступному транспортуванню та інформаційним технологіям, країни вимушені захищати свої ринки від імпортих товарів. Тобто глобалізація одночасно провокує націоналізм.

Ф. Котлер підкреслює існування парадоксів глобалізації. Серед них, по-перше, розповсюдження демократії по світу та ріст недемократичної супердержави Китаю. Глобалізація може зробити економіку відкритою, але не політику [4, с. 25-31]. По-друге, вона веде до економічної інтеграції, але не зрівнює економічний розвиток країн. Та, по-третє, глобалізація створює світову універсальну культуру та одночасно укріплює традиційну.



Люди об'єднуються заради вирішення соціальних проблем, створюючи такі організації, як, наприклад, Peace of Corps, Green Peace, Habitat for Humanity. Звідси маркетинг повинен допомогти компаніям конкурувати між собою за можливість демонстрації своїх зусиль щодо забезпечення цільності, спільності, напрямку. Тобто сучасні транснаціональні компанії повинні звернутися до соціальних, економічних та екологічних проблем суспільства.

Дуглас Холт вважає, що бренди повинні займатися колективними проблемами й бажаннями народу, тобто бути культурними [5]. Людям потрібні відповідальні торговельні марки, які відчують запити покупців та працюють з метою зробити світ краще.

Вплив маркетингу виходить за межі приватних відношень між компанією та окремими людьми. Це підтверджує нове визначення маркетингу, сформульоване Американською маркетинговою асоціацією у 2008 році: «Маркетинг є діяльністю, сукупністю інститутів й процесів по розповсюдженню, реалізації, обміну пропозиціями, цінними для покупців, клієнтів, партнерів та суспільства в цілому» [6]. Тому сучасний маркетинг повинен піклуватися про покупців, співробітників, ділових партнерів, акціонерів та діяти в інтересах суспільства в цілому.

Річард Флорід каже, що у суспільстві все більше людей, які починають жити як вчені та творчі особистості. Він наводить результати досліджень, згідно з якими, за останні десятиліття інвестиції, продукція та робоча сила у творчому секторі розвинених країн значно збільшилися [7].

Про високий індекс креативності свідчить розвиток країн за технологічними досягненнями, кількістю професіоналів та рівнем терпіння. Саме регіони із великою кількістю таких людей показали значний ріст. Творчість торкнулася й бідних країн, таких, як, наприклад, Індія, де з'являються прогресивні розробки, низьковитратні технології.

Про перехід від інформаційної ери до концептуальної також пише Деніел Пінк [8]. Двигуном еволюції виступають технології. Нове мислення формується у науці, мистецтві, професійних послугах. Творчі люди мають найбільший вплив на суспільну думку, бо творчість віддзеркалює людяність, мораль та духовність. Вони схильні до співпраці та виразу своїх помислів з використанням найрізноманітніших соціальних засобів спілкування. Передові представники нового покоління рекомендують користуватися лише брендами, що мають позитивний вплив на соціальне, економічне, екологічне оточення та життя спільноти.

Таким чином, на теперішній час покупець вимагає маркетингових підходів, що враховують співучасть (співпрацю із покупцями у розробці продуктів та маркетингових комунікацій), культуру (рішення існуючих у суспільстві проблем на даний час) та духовність (творчість, цінність нематеріальних сторін життя).

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки:

1. Сучасна концепція маркетингу характеризується цілісністю (холістичний маркетинг) та містить у собі чотири компоненти: внутрішній маркетинг, соціально-відповідальний маркетинг, маркетинг відносин, інтегрований маркетинг. Планування, розробка та впровадження маркетингових програм, процесів і заходів відбувається з урахуванням їх широти та взаємозалежності.

2. Склад сучасного комплексу маркетингу включає десять компонентів: продукт, місце, ціна, просування, суспільна думка, політична влада, персонал, процес, фізичне оточення, людські емоції. На теперішній час останні все більше впливають на кінцеве рішення споживачів з приводу купівлі тих чи інших товарів.

3. Маркетинг стає більш відповідальним (культурним) – повинен турбуватися про оточуючих людей та довкілля. В основу місії компанії необхідно покласти найвищі цінності суспільства та триматись заявлених позицій.

4. Виділяється тенденція до горизонтальної структури маркетингу. Обмін пропозиціями із клієнтами та співтворчість виступають ключовими інструментами успіху у майбутній ринковій діяльності.

5. Вважається, що у центр уваги підприємство повинно поставити не комерційний результат, а духовні, нематеріальні сторони життя, що цінуються споживачем. Прибуток як фінансова складова мети функціонування повинен стати наслідком вірно обраної стратегії суб'єкту господарювання.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К. : Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
2. Селезньова О. О. Сучасний підхід до маркетингового менеджменту будівельних компаній / О. О. Селезньова // Розвиток маркетингу в умовах економічної глобалізації : зб. наукових праць за матеріалами V Всеукраїнської науково-практичної конференції (19 квітня, 2013 р.) – Одеська державна академія будівництва та архітектури. Науки: маркетинг, менеджмент, економіка, управління проектами. – Одеса : Видавництво ФОП «Сухачов», 2013. – 196 с. – С. 168-172.
3. McCarthy J. Basic Marketing: A Managerial Approach (1st edition). Homewood, IL: Irwin, 1960.
4. Котлер Ф. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиван ; пер. с англ. А. Заякина. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. – 240 с.
5. Holt D. V. How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding: Harvard Business School Press, 2004.
6. «Американська маркетингова асоціація формулює нове визначення маркетингу», прес-реліз Американської маркетингової асоціації, 14 січня 2008 р.
7. Florida R. The Flight of Creative Class: The New Global Competition for Talent. – New York : HarperBusiness, 2005.
8. Pink D. H. Whole New Mind: Moving from the Information Age to Conceptual Age. – New York : Riverhead Books, 2005.

УДК 005.21

**Семенчук Т.Б.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки і менеджменту  
Київської державної академії водного транспорту  
імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного***Гера О.Г.***студент  
Київської державної академії водного транспорту  
імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного*

## СУЧАСНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розглянуто та уточнено поняття іміджу, основні завдання іміджу, процес формування іміджу та фактори, які впливають на імідж організації. Розроблено модель механізму формування іміджу організації, яка дозволяє підвищити ефективність роботи організації. Обґрунтовано ефект від іміджу, стимули та засоби, за допомогою яких відбувається підвищення іміджу організації та усунення основних недоліків.

**Ключові слова:** імідж, модель механізму формування іміджу, фактори формування іміджу, етапи формування іміджу організації.

### Семенчук Т.Б., Гера О.Г. СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассмотрено понятие имиджа, основные задания имиджа, этапы формирования имиджа, факторы, которые влияют на имидж организации. Разработана модель формирования имиджа организации, которая позволяет повысить эффективность работы организации. Обоснован эффект от имиджа, стимулы и средства, с помощью которых происходит повышение имиджа организации и устранение основных недостатков.

**Ключевые слова:** имидж, модель механизма формирования имиджа, факторы формирования имиджа, этапы формирования имиджа организации.

### Semenchuk T.B., Hera O.H. CURRENT MODELS OF IMAGE FORMATION ORGANIZATION

The article describes the concept to image, the main objectives of image, image formation stages, factors that affect the organization image. The developed a model of the image of the organization, which increases the efficiency of the organization. The justified by the effect of the image, incentives and the means by which the image of the organization there is an increase and the elimination of the main drawbacks.

**Keywords:** image, model of the mechanism of formation of image, factors shaping the image, stages of formation of the image of the organization.

**Постановка проблеми.** Важливим завданням кожного підприємства є підвищення конкурентоспроможності за рахунок формування позитивного іміджу на ринку. Імідж грає істотну роль в оцінці конкурентоспроможності організації, і недостатня увага до його формування несе за собою негативні наслідки та збитки. Компанії мають потребу в певному іміджі, оскільки він несе за собою переваги, такі як увага ЗМІ, додатковий дохід, лояльність споживачів, ріст капіталізації, більш дешеві кредити, довіру партнерів, захищеність у кризовій ситуації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У країнах з розвинутою ринковою економікою управління іміджем є самостійною областю досліджень, інтерес до якої тільки підсилюється протягом останніх десятиліть. Проблеми формування позитивного іміджу підприємства розглядаються у працях А.К. Семенова, В.О. Сизоненко, В.С. Лозниці, Ю.Н. Тулеевої, І.В. Альошиної, В.Г. Зазикіна, Л.Е. Орбан-Лембрика, Ервіна Гоффманна, К. Болдинга та ін. Проте багато аспектів управління іміджем залишаються проблемними, особливо це стосується внутрішнього іміджу організації, який є важливим мотивуючим фактором.

**Не вирішена раніше частина загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість літератури, що присвячена формуванню, удосконаленню та вирішенню проблемних питань стосовно іміджу підприємства, більшість з них присвячена, насамперед, великим промисловим підприємствам. Недостатньо розкритим залишається питання формування позитивного іміджу організації саме вітчизняних підприємств, які не мають можливості конкурувати з організаціями, які працюють на світовому ринку, саме тому постає питання формування і підвищення іміджу ор-

ганізації, адже саме від іміджу залежить успішність організації.

**Метою статті** є визначення основних складових, які впливають на формування іміджу організації та дослідження взаємозв'язку іміджу організації та рівня дотримання ним принципів соціальної та економічної ефективності. Формування позитивного іміджу організації є основним ресурсом соціальної та економічної стійкості організації в цілому.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному ринку, який постійно розвивається, де серед організацій ведеться жорстка боротьба за увагу кожного споживача, вже недостатньо відповісти на три питання економіки: «Що?», «Як?» і «Для кого?». Для досягнення бажаного успіху існують деякі умови, за допомогою яких можливо досягти бажаної мети. Однією із цих умов є імідж організації.

Існує велика кількість визначення понять «імідж», який розглядають з різних точок зору. Відомий соціолог Ервін Гоффманн сказав, що імідж – це мистецтво «управляти враженням» [1, с. 59].

На думку А.К. Семенова, імідж – це навмісне спроектований в інтересах підприємства, що ґрунтується на особливостях діяльності, внутрішніх закономірностях, властивостях, перевагах, якостях і характеристиках, образ, який цілеспрямовано входить у свідомість (підсвідомість) цільової аудиторії, відповідає її очікуванням і вирізняє компанію від аналогічних [2, с. 87].

У роботах І.В. Альошиної досліджується значущість іміджу для діяльності організації та зроблено висновок, що корпоративний імідж – це образ організації в уявленні суспільних груп. Позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність підприємства на

ринку. Він приваблює клієнтів та партнерів. Полегшує доступ організації до ресурсів (фінансових, інформаційних, людських, матеріальних) [3].

В.О. Сизоненко зазначає, що імідж – це позитивний образ будь-якої фірми, що формує стабільну конкурентну перевагу через створення загального образу, репутації, думки громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги, післяпродажний сервіс [4, с. 420].

Л.Е. Орбан-Лембрик вважає, що імідж (від англ. image – образ) – це враження, яке організація та її працівники справляють на людей і яке фіксується в їхній свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думках, судженнях про них) [5, с. 543].

На мою думку, імідж – це образ, репутація, якісні характеристики лідера, фірми, керівника і характер ставлення до них громадськості.

Імідж являє собою об'єктивний фактор, який відіграє важливу роль в оцінці організації, у сприйнятті його в очах клієнтів, співробітників та й самого керівника. Правильно сформований імідж організації дає змогу контролювати сприйняття його діяльності суспільством і клієнтами, зміцнює конкурентні позиції, сприяє успішній діяльності організації в подальшому, збільшує популярність, що відбивається на рівні продажів і полегшує впізнання продукції організації на ринку.

Таким чином, формування і постійна оцінка ефективності іміджу є важливим етапом у житті будь-якої організації в умовах ринку, що обумовлює актуальність обраної теми.

Основними завданнями іміджу є:

1. Підвищення ефективності реклами і різних заходів щодо просування товару.

2. Полегшення введення на ринок нових товарів (послуг), тому що фірмі зі сформованим іміджем вивести товар на ринок легше.

3. Підвищення конкурентоздатності фірми, тому що в умовах рівного товару конкуренція ведеться на рівні іміджів фірм [6].

Процес формування іміджу організації – це складний процес, який потребує максимальної уваги та зусиль. Важливою умовою створення іміджу є чітке розуміння керівника і персоналу організації у необхідній значимості створення іміджу.

Імідж має такі характеристики:

1. Адекватність, правдивість – створений імідж повинен відповідати тому, що є насправді.



Рис. 1. Процес формування іміджу організації

2. Імідж – це комплексна характеристика, а не просто торгова марка, дизайн чи картинка, що легко запам'ятовується. Це ретельно пророблена біографія або історія фірми. Тому що споживач звертає увагу не тільки і не стільки на текст та ілюстрації, а підсвідомо його цікавлять якості, що утворюють індивідуальність фірми.

3. Він ірраціональний, тому сприймається як безальтернативна сутність.

4. Імідж є динамічним і може змінюватися під впливом обставин та нової інформації.

На наш погляд, формування іміджу складається з таких етапів (рис. 1).

На першому етапі проводиться аналіз стартової позиції рівня підтримки організації. Проводиться оцінка образу організації за допомогою соціальних досліджень, наприклад, опитування або анкетування клієнтів, персоналу. Дуже важливо правильно здобути інформацію і проаналізувати вірно отримані дані.

Наступний етап – це розробка та впровадження системи заходів щодо позитивного формування іміджу організації, а також система заходів, спрямованих на створення позитивного іміджу організації. Необхідно скласти план щодо удосконалення позитивного іміджу організації. Цей план має включати в себе цілі, місії, задачі, конкурентні переваги, корпоративну культуру, сегменти ринку. При розробці такого плану необхідно враховувати споживачів, партнерів, акціонерів, персонал та інші зацікавлені особи. У плані мають бути розробки щодо нововведень, яку організація може запропонувати цільовій аудиторії, це може бути додаткове сервісне обслуговування або нові технології у розробці продукції. Важливо також враховувати внутрішній імідж організації, це може бути вдосконалення кадрової політики, формування корпоративної культури, мотиваційна політика. Важливо вдосконалювати зовнішній імідж – досягти цього можливо, наприклад, беручи участь у виставках, ярмарках за допомогою яких можна прорекламувати свою продукцію, логотип, назву організації і знайти нових потенційних покупців та партнерів.

Четвертий етап – це регулювання системи заходів задля створення позитивного іміджу організації. Цей етап займає дуже багато часу та зусиль. Важливо контролювати реалізацію плану та правильність його виконання. Цей етап потребує сильної команди, яка має необхідні знання та навички. З цією метою має бути створена відповідна компанія людей, яка буде нести відповідальність за виконання перед ними поставленої мети.

На останньому етапі відбувається обґрунтування рішень щодо активізації дії засобів та стимулів на формування іміджу підприємства. Тобто після виконання четвертого етапу необхідно оцінити отриманий імідж за допомогою інструментів і засобів, які вже існують у практиці. Якщо після аналізу отриманого іміджу не було дотримано поставленої мети, то необхідно повертатися до першого етапу.

Позитивний імідж створюється основною діяльністю компанії, а також цілеспрямованою інформаційною роботою, орієнтованою на цільові групи громадськості. Створення іміджу організації в ринковому середовищі ведеться на основі стратегічного підходу, за допомогою маркетингових комунікацій.

На імідж впливають наступні фактори:

- офіційна політика організації;
- корпоративні рекламні комунікації;
- корпоративна індивідуальність;
- фірмовий стиль організації;
- імідж товару;

- імідж партнера;
- візуальні засоби.

Перелік факторів можливо продовжувати далі, наприклад, образ керівника, образ персоналу тощо. Фірмовий стиль організації – це головний засіб формування іміджу. Візуальні засоби – дизайнерські прийоми формування іміджу, які включають створення упакування, оформлення вітрин, офісів, виставок, розробку макетів оголошень. Вербальні (словесні) засоби – спеціально підібрана стилістика, орієнтований на нестатки споживача. PR-заходи – продумані, сплановані, постійні зусилля з встановлення і зміцнення взаєморозуміння між підприємством і громадськістю. Це виставки, презентації, прес-конференції, спонсорські заходи. При проведенні PR-заходів необхідно, щоб специфіка фірми відповідала специфіці проведеного заходу. Дуже важливе відношення цільових груп до проведених PR-акцій, масштаб аудиторії акції, що спонсорується [7].

Позитивний імідж організації має відповідати наступним умовам. Він має бути відповідним, оригінальним, адекватним, пластичним. Тобто – він має відповідати нормам, стандартам, традиціям та вимогам, які пред'являються до організації; має відрізнятися від інших організацій, тобто мати якусь різницю у порівнянні з конкурентами; має швидко адаптуватися до умов праці на ринку та змін у сучасному світі [8].

На формування іміджу серед різних категорій впливають такі чинники:

1. Чинники, що впливають на імідж, сформований в очах споживача.
2. Чинники, що формують образ організації у середовищі бізнес-співтовариства.
3. Чинники, що формують імідж організації серед державних органів.
4. Чинники, що формують зовнішній імідж організації у соціальній сфері.

5. Чинники, що формують внутрішній імідж серед персоналу.

На рисунку 2 наведено сформовану та обґрунтовану модель формування іміджу організації.

На формування позитивного іміджу безпосередньо мають вплив такі основні засоби, як маркетинг, дизайн, психологія, реклама, PR-фахівці, що в результаті формують імідж у власних очах споживача, соціальній сфері, у державній сфері, внутрішній імідж у персоналу, та імідж у бізнес товаристві. У результаті чого виникає соціальний та економічний ефект. Економічний ефект дає можливість отримувати більш високу винагороду за бренд, можливість розширення частки ринку, тобто збільшення обсягів продажів, та підвищує цінність бренду. Дуже суттєву роль відіграє соціальний ефект, що у свою чергу чинить досить великий вплив на споживачів, які обирають продукцію або послугу організації. При підвищенні економічного ефекту зростає соціальний ефект, оскільки організація має можливість приймати участь у благодійних акціях, спонсорстві, меценатстві, громадських рухах, підтримці екології та зайнятості населення, що є досить актуальними проблемами на сьогодні, цей засіб є досить популярним у сучасному світі та має вагомий ефект у питанні рекламування бренду.

**Висновки.** Процес формування позитивного іміджу підприємства є достатньо вагомим і складним процесом у сучасних умовах економіки. Причиною ускладнення формування позитивного іміджу підприємства є загострена економічна та політична ситуація у державі та невизначеність у зовнішньому середовищі, що дає керівникам організацій невпевненість у подальшому розвитку бренду та можливості конкурувати на нових ринках збуту, що в результаті уповільнює розвиток організації та іміджу в цілому.

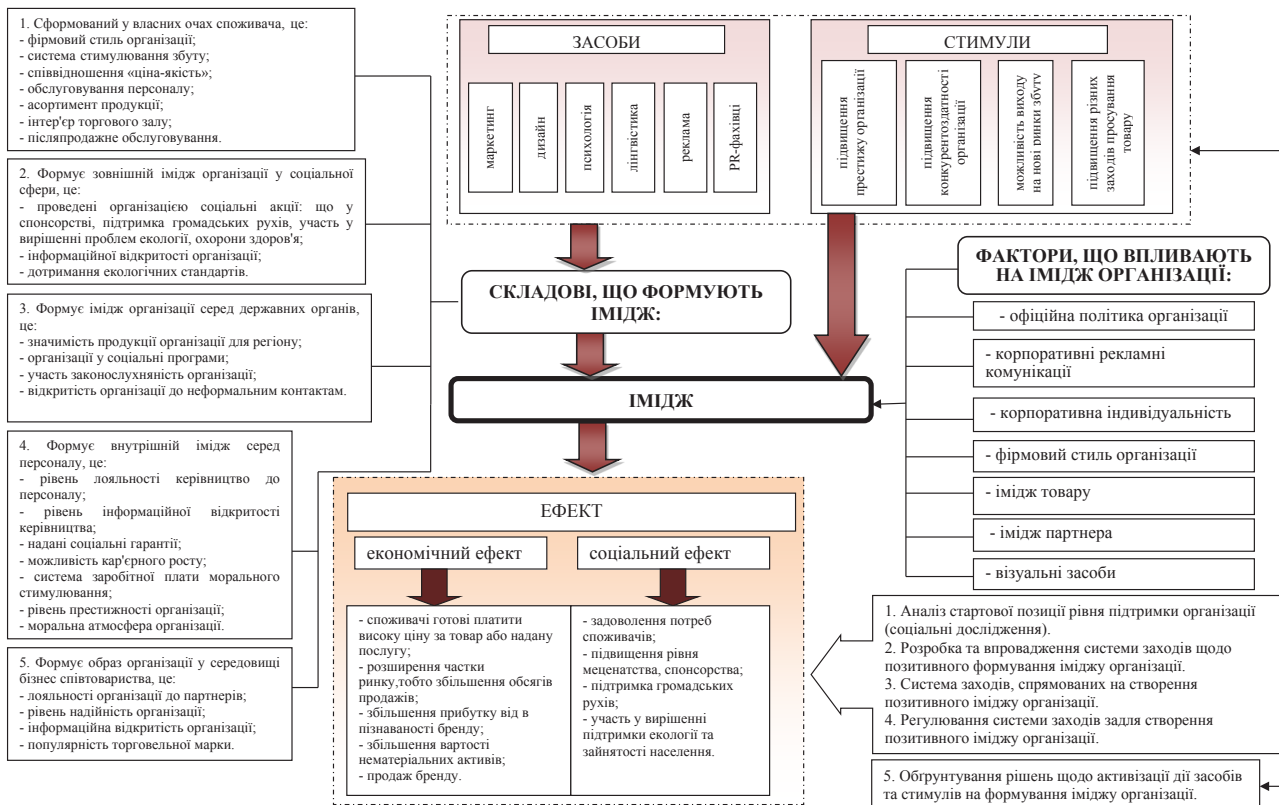


Рис. 2. Модель формування іміджу організації



Запропонована модель формування іміджу організації дає змогу зрозуміти засоби впливу на імідж та десятки стимулів, які були поставлені організацією.

На імідж організації впливають фактори, які мають не менш суттєвий вплив. Досить важливо розробити у правильній концепції фірмовий стиль організації, політику організації, імідж товару, імідж партнера, засоби, які організація в подальшому буде використовувати.

Сильний імідж підприємства і його товарів є результатом того, що підприємство має унікальні здібності, підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку за рахунок залучення споживачів і партнерів.

Підвищення соціальної та економічної відповідальності при управлінні підприємствами стає важливим фактором відновлення соціальної та економічної рівноваги у суспільстві та вагомим внеском в укріплення іміджу підприємства на ринку та в цілому.

Основними засобами формування іміджу є: фірмовий стиль, рекламні засоби, візуальні та вербальні засоби. Формування, підтримання та розвиток іміджу організації потребують вираженої, трудомісткої діяльності усього підприємства.

Отже, при сформованому позитивному іміджі відбувається підвищення престижу організації, що збільшує цінність самого бренду, підвищення кон-

курентоздатності організації, можливість виходу на нові ринки збуту, що призведе до соціального та економічного ефекту, в результаті якого підприємство буде ефективно функціонувати та підвищувати вже набутий позитивний імідж, оскільки досконалості немає меж.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Химич І.Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури // Економіка та держава. – 2009. – № 9. – С. 59.
2. Семенов А. К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. – М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999. – 200 с.
3. Алешина И.В. Рост значимости имиджа в деятельности организации [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.unikom.ru/>.
4. Сизоненко В.О. Сучасне підприємництво : довідник. – К. : Знання-Прес, 2007. – 440 с.
5. Орбан-Лембрик Л.Е. Психология управління : посібник. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13736/>.
7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13736/>.
8. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-korporativnogo-imidzha>.

УДК 338.45:658

**Скриль В.В.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом  
Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка*

**Галайда Т.О.**

*старший викладач кафедри економіки підприємства та управління персоналом  
Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка*

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Стаття присвячена дослідженню та удосконаленню систем нормування праці на промислових підприємствах. Обґрунтовано, що нормування праці є однією з найважливіших функцій управління підприємством. Встановлено, що підвищення ефективності діяльності промислових підприємств суттєво залежить від стану та досконалості системи нормування праці.

**Ключові слова:** нормування праці, затрати праці, норми праці, нормативи з праці, продуктивність праці, ефективність.

### **Скрыль В.В., Галайда Т.А. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Статья посвящена исследованию и совершенствованию системы нормирования труда на промышленных предприятиях. Обосновано, что нормирование труда является одной из важнейших функций управления предприятием. Установлено, что повышение эффективности деятельности промышленных предприятий существенно зависит от состояния и совершенства системы нормирования труда.

**Ключевые слова:** нормирование труда, затраты труда, нормы труда, нормативы труда, производительность труда, эффективность.

### **Skril V.V., Galayda T.A. IMPROVEMENT OF WORK QUOTA SETTING SYSTEM IN INDUSTRIAL ENTERPRISES**

The article is devoted to the investigation and improvement of work quota setting systems in industrial enterprises. It is reasonable that work quota setting is one of the most important function in enterprise management. It is established that effectiveness increase in activity of industrial enterprises appreciably depends on condition and perfection of work quota setting system.

**Keywords:** work quota setting, labour costs, labour standards, labour productivity, efficiency.

**Постановка проблеми.** Соціально-економічні перетворення, які характеризують сучасний стан і тенденції розвитку вітчизняних промислових підприємств, потребують приведення в дію всіх резервів

ефективності використання трудового і виробничого потенціалу, що є неможливим без успішного вирішення проблем у сфері нормування праці, особливо його удосконалення на сучасних підприємствах.

Світовий досвід засвідчує, що ефективна робота підприємств в економіці ринкового типу можлива лише за умови високого рівня організації нормування праці. Провідні країни, такі як США, Великобританія, Швеція, Японія, Італія та ін., не лише не знижують вимоги до нормування праці, але і розширюють сферу його застосування. Широко застосовуються методи мікроелементного аналізу і нормування трудових процесів.

Недоліки у нормуванні праці підривають стимулюючу роль заробітної плати, стримують виявлення внутрішньовиробничих резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Таким чином, проблема вдосконалення нормування праці в сучасних умовах є однією з найважливіших у промисловості. Її вирішення сприятиме розвитку виробництва, зменшенню собівартості продукції, а отже і її ціни, збільшенню прибутків підприємства, які дадуть змогу їм розвиватися [1, с. 294].

Отже, невирішені питання удосконалення системи нормування праці на промислових підприємствах заслуговують на увагу та спонукають до пошуку шляхів їх вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі вдосконалення організації і нормування праці та підвищенню її ефективності приділяється велика увага, їй присвячені дослідження багатьох учених-економістів: В. Кучинського [1], І. Багрової [2], Д. Богині, В. Вітвіцького, С. Дзюби, І. Гайдая [3; 8], Б. Генкіна [4], О. Грішнєвої, А. Зубкової, А. Колода, О. Жадана [6; 9] та інших. Вивчення представлених розробок свідчить, що ряд питань, пов'язаних з функціонуванням та удосконаленням системи нормування праці на підприємствах, вимагають подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є визначення взаємозв'язку вдосконалення нормування праці на промисловому підприємстві та підвищення соціально-економічної ефективності діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нормування праці є найважливішою функцією управління підприємством. Норми праці складають основу системи планування роботи підприємства та його підрозділів, організації оплати праці персоналу, обліку затрат на продукцію, встановлення завдань з підвищення продуктивності праці, визначення потреби в кадрах, управління трудовими відносинами на підприємстві.

Метою нормування праці в сучасних умовах господарювання є удосконалення організації виробництва і праці, поліпшення її умов та скорочення витрат на випуск продукції, що, у свою чергу, підвищить продуктивність праці та сприятиме розширенню виробництва і зростанню реальних доходів працівників.

Нормування праці на підприємствах виконує важливі функції, оскільки є основою організації заробітної плати, тому що норми затрат робочого часу одночасно стають і мірою винагороди за працю, маючи тісний зв'язок з тарифною системою. Установлення норм праці має на меті гарантувати суспільству визначену продуктивність праці, а працівнику – визначений рівень заробітної плати. За виконання норм праці оцінюється трудова діяльність кожного працівника й оплачується його праця.

Науково обґрунтовані норми праці дозволяють оцінити результати трудової діяльності кожного працівника, колективу. Встановлення норм праці на окремі види робочих процесів і операцій дозволяє розраховувати та витримувати необхідні кількісні та якісні про-

порції між робочими місцями, цехами, виробництвами, що сприяє зростанню продуктивності праці.

Нормування праці на підприємствах є основою планово-економічних розрахунків поточного та перспективного характеру, вихідною базою для обліку затрат і результатів виробництва, елементом організації виробництва та оперативного управління підприємством, дієвим засобом забезпечення оптимального співвідношення між мірою праці та її оплатою.

Ефективність економічної роботи на підприємствах значною мірою залежить від якості норм праці та ступеню охоплення нормуванням усіх робіт, включаючи обслуговування та управління [1, с. 294].

Нормування праці дозволяє пов'язати інтереси підприємства та працівників і має вплив на економічну й соціальну політику.

Статті 85 і 86 Кодексу законів про працю України встановлюють основоположні норми трудового права щодо нормування праці. Норми праці підлягають обов'язковій заміні новими в міру проведення атестації і раціоналізації робочих місць, впровадження нової техніки, технологій та організаційно-технічних заходів, які забезпечують зростання продуктивності праці. Досягнення високого рівня виробітку продукції окремим працівником, бригадою за рахунок застосування з власної ініціативи нових прийомів праці і передового досвіду, вдосконалення своїми силами робочих місць не є підставою для перегляду норм [5].

Як показують дослідження у цій галузі, у більшості організацій малого та середнього бізнесу взагалі не застосовуються методи нормування праці в розрахунках основних трудових показників. Навіть у великих промислових організаціях відсутні структурні підрозділи та посадові особи, які цілеспрямовано займаються нормуванням праці. В недержавних організаціях відсутні нові нормативні матеріали стосовно праці. Як правило, в організаціях ігнорують наукові та нормативно-методичні рекомендації щодо їх проведення або вони повністю відсутні [6, с. 18].

На підприємствах потрібно створити умови для вирішення методичних питань щодо забезпечення комплексного обґрунтування норм залежно від конкретних виробничих умов, для створення комплексного програмного забезпечення робіт з розробки нормативів витрат праці [7].

Ефективність роботи по організації нормування праці на підприємстві багато в чому залежить від якості розроблених планів і організації їх виконання. Для оцінки рівня організації і нормування праці на підприємстві слід планувати і аналізувати наступні показники:

1. Питому вагу чисельності робітників, праця яких нормується за міжгалузевими, галузевими та іншими прогресивними нормативами.
2. Охоплення технологічних і трудових процесів нормами затрат праці.
3. Величину зниження затрат праці на виробництво (в процентах до всього обсягу затрат праці) за рахунок покращення нормування, підвищення якості норм.
4. Коефіцієнт корисного використання робочого часу і коефіцієнт використання виробничої потужності ділянки, цеху, підприємства.
5. Ступінь освоєння проектної трудомісткості і проектної продуктивності праці.
6. Частку приросту продуктивності праці за рахунок перевищення норм виробітку (часу) в загальному прирості продуктивності праці.

З метою забезпечення ефективності виробництва важливою є оптимізація витрат усіх видів ресурсів

для економії затрат живої та уречевленої праці, зниження витрат виробництва, зростання продуктивності та рентабельності праці персоналу.

Для забезпечення систематичного вдосконалення організації і нормування праці на підприємстві необхідно здійснювати планомірну роботу і планувати в складі як стратегічного, так і поточного та оперативного бізнес-планування наступні напрямки: нормативно-дослідну роботу по розробці нормативів праці; зниження трудомісткості продукції і робіт по розробці і обслуговуванню виробництва; аналіз діючих норм затрат праці і їх перегляд; вивчення використання робочого часу (фотографія робочого часу, хронометраж і ін.); вивчення передового досвіду і поширення найбільш раціональних форм і прийомів роботи; підготовку і підвищення кваліфікації спеціалістів по організації і нормуванню праці.

Отже, з посиленням ролі норм в оптимізації витрат виробництва на перший план виступають нові завдання щодо удосконалення нормування праці, спрямовані на реалізацію наступних першочергових заходів поліпшення стану нормування [3, с. 95].

Подальше вдосконалення нормування праці на рівні підприємства передбачає:

- максимальне охоплення нормами праці різних видів робіт з обслуговування виробництва та управління ним;

- широке впровадження технічно обґрунтованих норм, тобто розроблення норм виробітку, часу, обслуговування з урахуванням можливостей сучасної техніки й технології виробництва, передових методів праці тощо;

- підвищення не тільки технічної, а й економічної та фізіологічної обґрунтованості норм. Якщо технічне обґрунтування полягає у виявленні виробничих можливостей робочих місць, то економічне – у виборі найдоцільнішого варіанта виконання роботи, а фізіологічне – у виборі раціональних форм поділу і кооперації праці, визначення правильного чергування робочого навантаження і відпочинку тощо;

- поліпшення якості нормування на основі науково-технічних рекомендацій;

- широке застосування методів прямого нормування, що дає змогу визначити трудомісткість робіт і нормованих завдань, установлювати оптимальне навантаження працівників, ширше використовувати прогресивні форми матеріального стимулювання;

- формування єдиної системи нормування праці, в основі якої мають бути норми й нормативи, що охоплюють весь комплекс технологічних процесів;

- створення автоматизованих робочих місць для нормувальників;

- комп'ютеризацію проектування технологічної та організаційної документації, а також норм затрат часу;

- підвищення кваліфікаційного рівня нормувальників.

З урахуванням тісного взаємозв'язку між нормуванням та плануванням праці, а також між ефективністю виробничого планування та загальними економічними результатами діяльності підприємств дуже актуальним для подальшого дослідження стає вирішення завдання покращення загального стану нормування та якості діючих норм праці [8, с. 21].

Удосконалення нормування праці безпосередньо пов'язане із застосуванням автоматизованих систем, оскільки розрахунки норм трудових затрат є дуже трудомісткими. Невипадково, що до застосування ЕОМ на підприємствах широко застосовувалися різні технічні пристрої, розроблялися організаційні за-

ходи з метою раціоналізації праці нормувальників, підвищення ефективності їх роботи. Після початку застосування ЕОМ роботи з автоматизації праці нормувальників активізувались. Понад два десятиліття розроблялися системи автоматизованого нормування праці як локального характеру, так і у вигляді складових (підсистем) автоматизованого проектування і нормування технологічних процесів. Широке застосування персональних комп'ютерів (ПК) відкрило нові можливості автоматизації робіт з нормування праці. Однією з форм використання ПК стало створення автоматизованого робочого місця нормувальника, тобто людино-машинної системи, що включає ПК і комплекс проблемно-орієнтованих методів, алгоритмів, програм виконання розрахунків норм праці. Нормативні матеріали, що відповідають умовам автоматизації розрахунків, мають бути подані у вигляді аналітичних залежностей і прикладних програм, на базі яких можна комплектувати автоматизованого робочого місця нормувальника. А, отже, нормативно-дослідним установам різних рівнів потрібно змінити методичну базу розробки та технологію формування нормативних матеріалів.

Оскільки розробка місцевих нормативів – процес досить трудомісткий і багато підприємств в силу різних причин (складний фінансовий стан, недостатня кількість фахівців з організації і нормування праці) не мають можливостей для виконання цієї роботи, місцеву нормативну базу доцільно будувати за міжгалузевими і галузевими нормативами. Така практика добре себе зарекомендувала і на сучасному етапі немає необхідності від неї відмовлятися. Для здійснення зазначеного необхідно організувати роботу із систематичного перегляду і відновлення діючих міжгалузевих і галузевих нормативів з праці, розробки нових нормативів, що, у свою чергу, вимагає відновлення мережі нормативно-дослідних організацій. Метою діяльності таких організацій повинні стати аналіз тенденцій і проблем організації нормативної роботи, вивчення досвіду застосування нормативних матеріалів з праці на підприємствах, прогнозування потреби підприємств і організацій в цих матеріалах, розробка методичних і нормативних матеріалів за замовленнями підприємств. Як наслідок, вітчизняні підприємства стануть споживачами нормативної продукції, безпосередньо зацікавленими в її високій якості та практичному застосуванні. Допомога з боку держави у відновленні роботи нормативно-дослідних організацій, забезпеченні зазначених організацій та підприємств фахівцями з нормування праці створить сприятливі умови для покращення загального стану нормування праці в країні [3, с. 101].

Економія на розробці системи нормування праці, причому не важливо – внутрішні або зовнішні фахівці зайняті в даній роботі, призводить до недотримання основних методологічних підходів і тим самим позбавляє роботодавця можливості відчутти значимість та ефективність даного інструменту. Важливу роль в удосконаленні нормування праці має відігравати соціальний діалог на виробничому рівні [9, с. 63].

Однією з важливих умов покращення стану нормування праці на промислових підприємствах є систематичний перегляд діючих норм і нормативів з праці, а також можливе залучення недержавних консультативних центрів з метою надання методичної і практичної допомоги з питань організації нормування праці, її оплати тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** У результаті проведеного дослідження виявлені основні напрями удосконалення системи нормування праці на промис-

лових підприємствах. Не дивлячись на певні складності, які виникають в практиці нормування, важливо відзначити, що нормування праці не втрачає своєї актуальності в сучасних умовах господарювання.

Відсутність науково обґрунтованих норм і нормативів призводить до серйозних помилок в плануванні завантаження обладнання, виробничого планування і управління запасами, при комплектуванні штату підприємства. Нормативні затрати на виробництво продукції, якщо в їх основі лежать суперечливі нормативи, також будуть суперечливими, що обернеться серйозними помилками в ціноутворенні, при розрахунку прибутків і визначенні політики збуту. Суперечливі норми і нормативи спричиняють помилки при вирішенні питань матеріально-технічного постачання, підбору устаткування і планування роботи підприємства. Оскільки все це прямо позначається на заробітках робітників, то на всіх рівнях організації виробництва повинна бути добре налагоджена система перевірки норм, нормативів і умов праці.

Широке впровадження автоматизації виробництва, використання електронно-обчислювальної техніки у всіх галузях господарської діяльності підприємств істотно впливають на їхні організаційні і виробничі структури, розподіл трудових ресурсів. Цей процес стосується й нормування праці як одного з напрямів її організації.

Неможливо переоцінити роль нормування праці на сучасному промисловому підприємстві у вирішенні питань, пов'язаних з плануванням виробництва, оптимізації бізнес-процесів, розрахунку заробітної плати, розробленні систем мотивації праці, управління продуктивністю праці, інтенсифікації виробництва, розрахунку собівартості виробництва та готової продукції, управління чисельністю персоналу тощо.

Безпосередній зміст діяльності працівників, що займаються нормуванням праці на підприємстві, включає: вивчення й аналіз кожного елемента виконаної роботи і виробничих можливостей робочого місця та підрозділу; узагальнення передового виробничого досвіду організації виробництва і праці, впровадження раціональних прийомів і методів пра-

ці; проектування складу, регламенту та послідовності виконання трудових процесів (операцій) на основі даних аналізу; обґрунтування розроблених варіантів виконання робіт з технічної, економічної і психофізіологічної точок зору; встановлення норм праці (тобто визначення нормативних величин кожного з елементів трудового процесу), перевірку та уточнення їх у виробничих умовах; створення засад для впровадження цих норм. У свою чергу, це призведе до поліпшення організації трудових і виробничих процесів, зниження витрат виробництва, підвищення рівня продуктивності праці та показників економічної ефективності діяльності підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кучинський В.А. Розробка та застосування якісних нормативів праці як основа підвищення ефективності роботи підприємства / В.А. Кучинський, Д.Ю. Крамської // Бізнес Інформ. – 2013. – № 4. – С. 293-298.
2. Багрова І.В. Нормування праці : навчальний посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с.
3. Дзюба С.Г. Нормування праці в вітчизняній і міжнародній економіці : [монографія] / С.Г. Дзюба, І.Ю. Гайдай. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток», ЛТД», 2005. – 172 с.
4. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях : учеб. для вузов / Б.М. Генкин. – М. : Изд-во НОРМА, 2007. – 464 с.
5. Кодекс законів про працю України. [Електронний ресурс]: від 10.12.1971 року № 322-VIII. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
6. Жадан О.В. Соціально-економічне значення нормування праці в сучасному суспільстві / О.В. Жадан // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство. – 2013. – № 6(75). – С. 16-20.
7. Нормування праці, роль та місце профспілок: інформаційна записка [Електронний ресурс] / Федерація профспілок України, 2012. – Режим доступу : // [fplo.lg.ua/upload/docs/upload/docs2/170220121.doc](http://fplo.lg.ua/upload/docs/upload/docs2/170220121.doc).
8. Гайдай І.Ю. Роль нормування праці в плануванні трудової діяльності підприємств // І.Ю. Гайдай // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 1. – С. 19-22.
9. Жадан О.В. Проблеми та перспективи розвитку національної системи нормування праці // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка». – 2012. – Вип. 4(60). – С. 59-64.



УДК 330.341

Смоляр Л.Г.

кандидат економічних наук, професор, ректор  
Міжнародного університету фінансів

Лободзинська О.Ю.

студентка факультету менеджменту і маркетингу  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»

## УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто засади управління портфелем інноваційних проектів, наведено етапи формування портфелю проектів та визначено механізм формування портфелю інноваційних проектів підприємства.

**Ключові слова:** інновації, портфель інновацій, управління інноваційними проектами, портфель інноваційних проектів; формування портфелю проектів.

### Смоляр Л.Г., Лободзинская Е.Ю. УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены основы управления портфелем инновационных проектов, приведены этапы формирования портфеля проектов и определен механизм формирования портфеля инновационных проектов предприятия.

**Ключевые слова:** инновации, портфель инноваций, управление инновационными проектами, портфель инновационных проектов; формирование портфеля проектов.

### Smolyar L.G., Lobodzynska O.Y. MANAGEMENT OF A PORTFOLIO OF INNOVATION PROJECTS THE ENTERPRISE

The article reviews the principles of portfolio management of innovation projects are stages of the project portfolio and defined portfolio formation mechanism of the enterprise innovation.

**Keywords:** innovations, innovative activity, portfolio of innovations, innovative project, portfolio of innovative projects; forming the portfolio of projects.

**Постановка проблеми.** Сьогодні темпи та напрями розвитку підприємств значною мірою визначають конкурентоспроможність економіки України в цілому та ефективність реалізації інвестиційно-інноваційної моделі розвитку країни зокрема. Зміцнення потенціалу розвитку підприємств, зростання рівня їх технічної оснащеності, інтенсивність процесів оновлення залежать від результативності інноваційної діяльності. Актуальності набуває впровадження портфельного підходу в діяльність промислових підприємств, реалізація цілісної концепції формування портфелю інноваційних проектів, що може позитивно вплинути на його здатність реалізувати стратегію інноваційного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням управління портфелем проектів сьогодні приділяється багато уваги зарубіжними вченими та практиками. Серед них можна виділити роботи Кетлін Бенко, Ф. Уоррена Мак-Фармана, Стенлі Е. Портні. В Україні ж вивченням проблематики управління портфелем почали займатися лише декілька років тому. Зокрема, роботи Старинської А., Кочеткової С., Коровіної А. зорієнтовані на визначення потреб та можливостей організації, вибір оптимальних комбінацій проектів, контроль портфелю топ-менеджментом.

Враховуючи динамічність та невизначеність навколишнього середовища, на сьогоднішній день не існує універсальних методик щодо формування портфелю інноваційних проектів на підприємстві. Тому ця сфера діяльності підприємства потребує значних досліджень.

**Постановка завдання.** Узагальнити та розробити систему управління портфелем проектів на підприємстві, визначити критерії відбору проектів, розкрити принципи побудови проектного портфелю.

**Методологія.** Дослідження ґрунтується на використанні структурного та емпіричного методів.

**Виклад основного матеріалу.** Портфель інноваційних проектів – це сукупність інноваційних про-

ектів, програм та інших робіт, об'єднаних разом з метою ефективного управління даними роботами для досягнення стратегічних цілей [2, с. 116].

Інноваційний проект – це проект, розв'язання завдань якого націлене або на створення інновації, або на її освоєння [3, с. 57]. Згідно з Законом України, інноваційний проект – це комплект документів, який визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів, у тому числі інвестиційних, щодо створення і реалізації інноваційного продукту або продукції [1].

Інноваційні проекти відрізняються наступними суттєвими характеристиками:

1. Наявна фінансова інформація про капітальні вкладення.

2. Інноваційні проекти можуть бути припинені при незначних фінансових втратах уже на ранніх стадіях розробки.

3. Інноваційні проекти відрізняються не лише багатокритеріальністю й значним ступенем невизначеності, але і якісною оцінкою.

Формування портфелю проектів – відбір проектів, які будуть включені в портфель. Формування портфелю проектів є однією з ключових задач, що стоять перед будь-якою компанією. У портфель проектів повинні потрапити тільки ті проекти, які приносять найбільшу користь з ресурсним обмеженням й, що особливо важливо, відповідають стратегічним цілям організації. Можна виділити наступні параметри формування портфелю проектів [4, с. 26]:

1. **Залежність проектів.** Можливі значення ознак класифікації по даному параметру – *незалежні* проекти (для яких відсутні будь-які технологічні обмеження на послідовність їхнього виконання й моменти початку, крім ресурсних обмежень) і *залежні* проекти (для яких заданий сітковий графік, що відбиває припустиму послідовність реалізації проектів).

2. **Фіксованість портфелю.** Можливі значення ознак класифікації по даному параметру – портфель *заздалегідь фіксований*, або портфель *потрібно знайти*.

3. *Розв'язуване завдання.* Можливі значення ознак класифікації по даному параметру – рішення з розподілу ресурсу й/або пошуку моментів часу початку реалізації проектів.

Процес управління портфелем інноваційних проектів можна умовно розділити на чотири частини або етапи:

- визначення всього переліку проектів;
- аналіз проектів;
- оптимізація портфелю проектів;
- реалізація портфелю проектів.

Процес управління портфелем проектів – це циклічний процес вибору й керування оптимальним набором проектно-орієнтованих інвестицій, що дають максимальну корисність.

Отже, можна виділити наступні загальні завдання в області керування портфелями проектів:

1. Визначення структури портфелю проектів – визначення типів і характеристик проектів, які повинні бути включені в портфель для досягнення поставлених цілей організації. Ціль етапу – проведення узагальненого аналізу й оцінка представлених для реалізації інноваційних проектів [5, с. 94].

Даний етап включає наступні кроки:

- визначення основних напрямків для реалізації інновацій, що дають головний внесок у рішення ключових проблем організації;
- розподіл проектів для проведення експертизи по виділених напрямках;
- розробка робочої методики експертизи;
- організація роботи експертних груп (із залученням фахівців з різних підрозділів);
- попередня оцінка проектів за результатами розрахунків і проведення експертиз;
- відсівання безперспективних проектів.

На даному етапі здійснюється відбір за найбільш важливими критеріями усієї сукупності потенційних інноваційних проектів.

Крім детального аналізу, на даному етапі здійснюється ранжирування проектів за пріоритетами.

При цьому передбачаються наступні кроки:

- аналіз інноваційних проектів за декількома критеріями;
- визначення ступеня пріоритетності проектів;
- ранжирування проектів за ступенем пріоритетності.

Ступінь пріоритетності визначається наступним чином:

1. Кожен проект нижнього рівня оцінюється за двома показниками:

- кінцевий результат, вимірюваний приростом аналізованого показника за фіксований період;
- витрати при виробництві програмної продукції (загальні витрати, включаючи інвестиції й поточні витрати).

2. Розраховується значення показника ефективності, що характеризує ступінь пріоритетності: результат ділиться на витрати.

3. Всі проекти впорядковуються по ступеню пріоритетності відповідно до рівня ефективності.

Всі проекти оцінюються за відповідною шкалою, наприклад, «низький», «нижче середнього», «вище за середнє», «високий». Проекти, які не мають оцінок «вище за середнє» або «високий», з подальшого розгляду виключаються ще на етапі попереднього відбору й вважаються відхиленими. Інші проекти ранжуються за ступенем (класом) пріоритетності:

- пріоритетні – це проекти, що дають не менш 70-80% сумарного ефекту (результат/витрати);

– перші 20-30% проектів із числа пріоритетних вважаються особливо пріоритетними.

Ранжирування проектів за ступенем пріоритетності необхідно для наступного розподілу ресурсів між проектами.

2. Аналіз та планування процесу реалізації портфелю.

На етапі планування визначаються всі необхідні параметри реалізації портфелю: тривалість по кожному з контрольованих елементів портфелю, потреба в трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсах, терміни поставки сировини, матеріалів, терміни й обсяги залучення підрядних організацій.

Процеси і процедури планування портфелю повинні забезпечувати реалізованість портфелю в заданий термін з мінімальною вартістю, у рамках нормативних витрат ресурсів і з належною якістю.

При плануванні процесу реалізації проектів необхідно також враховувати специфіку портфелю, яка полягає у тому, що проекти портфелю загалом не пов'язані технологічно. У цьому випадку це відносно легше процес планування, тому що вибором моментів початку проектів портфелю і їхньої тривалості можна підбирати оптимальні варіанти портфелів по рентабельності, власним і позиковим засобам, тривалості портфелю в цілому та іншим параметрам.

Крім того, необхідно здійснити розподіл ресурсів між проектами портфелю. У будь-якій організації, у якій проектна діяльність сполучається із процесною, неминуче виникає конфлікт між власниками ресурсів (тобто керівниками функціональних підрозділів) і керівниками проектів. Тому при розподілі ресурсів необхідно використати такий механізм, за допомогою якого можливий розподіл ресурсів, погоджений з інтересами функціональних керівників і керівників проектів.

При цьому використовуються правила прийняття рішень, засновані на схемі «витрати-ефективність»: у першу чергу виділяються фінансові ресурси проектам з максимальним ступенем економічної ефективності (пріоритетністю).

У світовій практиці аналіз ефективності є обов'язковою процедурою будь-яких механізмів розподілу фінансів.

На підприємстві може виникнути ситуація, коли реалізація інноваційних проектів може бути під сумнівом внаслідок відсутності коштів. У цьому випадку необхідний пошук додаткових інвесторів і вишукування власних фінансових засобів або коректування існуючого портфелю інноваційних проектів.

3. Уточнення портфелю проектів – з метою відсікання частини з них на користь більш привабливих, а також залежно від наявності інвестиційних коштів.

4. Реалізація та оперативне керування портфелем проектів.

Основною метою керування портфелями проектів є їхнє завершення в строк, у рамках бюджету і з належною якістю. Це можливо досягти лише при постійному моніторингу і прогнозуванні параметрів проекту в ході його реалізації й прийнятті на підставі цих прогнозів обґрунтованих управлінських рішень – оперативного керування. При оперативному керуванні портфелем проектів необхідно постійно зіставляти планові й прогнозні показники портфелю, отримані з урахуванням його фактичного виконання та скориговані з урахуванням динаміки зміни того або іншого параметра.

**Висновки.** Можна виділити наступні вигоди портфельного управління проектами:

- вводить дисципліну в процес вибору проекту;
- пов'язує вибір проекту і стратегію;
- розміщує по пріоритетах пропозиції по проектах незалежно від політики;
- розподіляє ресурси по проектах відповідно до стратегічного керівництва;
- врівноважує ризики по всіх проектах;
- виправдовує закриття проектів, які не підтримують стратегію організації;
- покращує зв'язок і підтримує погодження з цілями проекту.

Ефективне управління портфелем проектів для організації сьогодні є важливим фактором конкурентоспроможності. Вибір портфелю інноваційних робіт повинен розглядатися як досить складна проблема, що вимагає досвіду, знань, економічних пізнань й умінь вибирати стимули діяльності науковців і менеджерів підрозділів.

УДК 338.1:854.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4.07.2002 р.
2. Дипроуз Д. Управление проектами. – М.: Эксмо, 2008. – 280 с.
3. Тянь Р.Б., Холод Б.И., Ткаченко В.А. Управление проектами. – Днепропетровск: Днепропетр. акад. упр., бизнеса и права, 2000. – 224 с.
4. Попов В.Л. Управление инновационными проектами. – М.: Инфа-М, 2007. – 336 с.
5. Ілляшенко С.М. Управление инновационным развитием: проблемы, концепции, методы. – Сумы: ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
6. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність [Електронний ресурс]: підруч. / Т. В. Майорова. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/15840720/investuvannya/investitsiyna\\_diyalnist\\_mayorova](http://pidruchniki.ws/15840720/investuvannya/investitsiyna_diyalnist_mayorova).
7. Шамота Г.М. Формування портфелю інноваційних проектів промислових підприємств [Текст]: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / Г.М. Шамота. – Суми: СумДУ, 2010. – 228 с.

Субота М.В.  
аспірант

Національного університету харчових технологій

## РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ НА ОЛІЙНОЖИРОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Стаття присвячена комплексному дослідженню організаційних та економічних чинників, які формують можливості виробництва біопалива з лушпиння соняшнику. Досліджено сировинний потенціал олійножирових підприємств України. Доведено економічну ефективність виробництва пелет з лушпиння.

**Ключові слова:** олійножирові підприємства, пелети, брикети, енергоефективність.

### Суббота Н.В. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ НА МАСЛОЖИРОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ

Статья посвящена комплексному исследованию организационных и экономических факторов, которые формируют возможности производства биотоплива из лузги подсолнечника. Исследован сырьевой потенциал масложировых предприятий Украины. Доказана экономическая эффективность производства пеллет из лузги.

**Ключевые слова:** масложировые предприятия, пеллеты, брикеты, энергоэффективность.

### Subota N.V. IMPLEMENTATION OF ENERGY EFFICIENCY STRATEGY OF OIL AND FAT COMPANIES IN UKRAINE

The article is devoted to the investigation of complex of organizational and economic factors that shape the possibilities for production of biofuels from sunflower husks. Resource potential of oil and fat enterprises of Ukraine is investigated. Economic efficiency of pellet production from the husks is approved.

**Keywords:** oil and fat company, pellets, briquettes, energy efficiency.

**Постановка проблеми.** Різні види промислової діяльності в Україні споживають різну кількість енергетичних ресурсів. На підприємствах харчової та переробної промисловості основними енергетичними ресурсами, які споживаються, є тепла та електрична енергія. В ситуації постійного зростання цін на всі види ресурсів зростають і ціни на енергетичні ресурси. Все це призводить до зростання вартості енергетичних витрат у структурі собівартості продукції, що виробляється. В залежності від технологічних особливостей виробництва продукції, рівня модернізованості обладнання підприємства для різних видів промислової діяльності характерна різна частка споживання електроенергії. Різняться кількість спожитої енергії і на підприємствах одного виду промислової діяльності. Так, до енергомістких видів економічної діяльності в Україні слід віднести виробництво рослинної олії. При середньому споживанні енергетичних витрат на рівні 15-17% підприємства

олійно-жирової галузі споживають різні обсяги енерговитрат. Так, якщо частка електроенергії на ПАТ «Приколотнянський олійноекстракційний завод» становила 14% у структурі собівартості продукції, то на ТОВ «Кіровоградолія» – 22,1%. На підприємствах олійно-жирової галузі основні відмінності зумовлені технологією виробництва олії. Так, в Україні використовуються два способи виробництва олії: способом екстракції та пресовим способом, які відрізняються витратами теплової та електричної енергії на одиницю продукції.

Витрати на теплову та електроенергію зростають і в силу зростання ціни, за якою вони поставляються енергорозподільчими компаніями.

Отже, зростання ціни готової продукції є частково результатом зростання вартості енергетичних ресурсів в Україні.

Оскільки у структурі собівартості виробництва олії нерафінованої енергетичні витрати становлять

від 14 до 22%, тому для олійножирових підприємств як для енергоємних видів виробництва питання розробки стратегії енергозбереження є вкрай актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукове дослідження напрямків забезпечення енергоефективності в промисловості України шляхом використання альтернативного палива знайшло своє відображення у працях вітчизняних науковців [2; 3; 5; 7; 8; 9] та звітах за результатами реалізації інноваційних проєктів, пов'язаних з впровадженням технологій виробництва твердого біопалива [6; 9]. Однак більшість досліджень пов'язані з технічними і технологічними особливостями виробництва твердого біопалива.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати дослідження, яке полягає в економічному обґрунтуванні ефективності виробництва біопалива на олійножирових підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогодні в Україні постачання електроенергії на промислові підприємства здійснюють енергорозподільчі компанії, теплової – тепловодокومنнергетичні компанії або власні котельні.

Проблема забезпечення підприємств олійножирової галузі енергетичними ресурсами полягає у постійному зростанні цін на них. Якщо ще у 2005 році 1000 м<sup>3</sup> природного газу в Україні коштували до \$60, то зараз – \$385,5. Аналогічна ситуація складається з цінами на нафту: зростання цін з \$20 до \$97 за барель відображається на собівартості виробленої продукції. У таких умовах підприємства змушені шукати альтернативні джерела економії енергетичних ресурсів, що сприяє зростанню інтересу до технологій виробництва палива з рослинної сировини.

Олійно-жирова промисловість, на відміну від інших видів промислової діяльності, володіє значним потенціалом зростання енергоефективності, оскільки у процесі переробки насіння соняшнику побічним продуктом є лузга (лушпиння), вихід якої становить в середньому 16% від маси насіння (табл. 1).

Основними напрямками використання соняшничкової лушпиння підприємствами олійно-жирової галузі є:

1. Спалювання.
2. Виробництво гранул/брикетів.
3. Вивіз на звалища.
4. Тощо.

На підприємствах асоціації Укроліяпром у 2013 році близько 45,2% лушпиння використовувалося на виробництво біопалива.

Стратегія комплексного використання сировини дозволяє підвищити енергоефективність підприємств олійно-жирової галузі за рахунок:

- 1) зниження вартості використовуваних енергетичних ресурсів (теплової та електричної енергії);
- 2) отримання додаткового прибутку від продажу біопалива.

Реалізація першої складової стратегії забезпечується шляхом встановлення на підприємстві когенераційних котлів, які дозволяють отримувати одночасно теплову та електроенергію при спалюванні рослинної сировини (лушпиння соняшнику, стебла соняшнику та інших рослинних та деревних відходів).

Реалізувати другу складову стратегії можливо шляхом встановлення на підприємствах екструдерів-брикетувальників, на яких виробляються паливні брикети або пелети.

Пелети – це гранульовані відходи сільського господарства у вигляді спресованих циліндрів максимального діаметру до 25 мм.

«Виробництво пелет здійснюється на лінії, що включає в себе, крім сушарки, пресування і печі, ще й спеціальне обладнання – фільтри. Сировина для гранул подається шнековим методом і як би видавлюється через отвори фільтри. Брикети виробляються шляхом спресування під впливом високої температури (близько 100 градусів Цельсія). Лінія брикетування має більш низьку вартість і, відповідно, ціна на кінцевий продукт нижче, ніж при виробництві гранул» [1].

Таблиця 1

Показники переробки насіння соняшнику

Перелік підприємств	Перероблено за 2013 р., тонн	Вихід продукції та відходів, %			Кількість лузги, тонн
		Лузга (лушпиння)	олія (сира)	шрот (макуха)	
Запорізький ОЖК	494335,0	16,23	43,37	39,35	80230,57
Дніпропетровський ОЕЗ	388943,4	14,72	43,61	39,70	57252,47
Вінницький ОЖК	350344,0	15,86	44,78	38,05	55564,56
Вовчанський ОЕЗ	187774,6	16,10	43,78	38,74	30231,71
«ПОЕЗ – Кернел Груп» (м. Полтава)	336636,1	18,36	45,93	36,55	61806,39
«Кіровоградолія»	348273,5	15,53	44,91	38,56	54086,87
Чернівецький ОЖК	104469,2	16,18	44,20	38,06	16903,12
Приколотнянський ОЕЗ	113986,0	19,97	41,62	37,38	22763
ТК «Урожай» (виробничий майданчик № 9, м. Слов'янськ)	173478,7	16,13	42,03	40,77	27982,11
Мелітопольський ОЕЗ	69396,8	16,47	41,20	40,29	11429,65
Ніжинський ЖК	14758,9	16,89	40,37	38,24	2492,778
Міловський ЗРО «Стрілецький степ»	26865,8	20,46	37,58	40,22	5496,743
«Каховський ОЕЗ» (Каргілл)	343227,0	14,02	42,11	43,61	48120,43
Пересічанський МЗ*	122010,1	14,54	43,53	40,06	17740,27
«Колос» (сmt Пересічне)	84599,5	13,65	45,22	38,75	11547,83
РАЗОМ	3159098,6	15,94	43,72	39,29	503560,3

За даними [10]



Паливні пелети та брикети відносяться до альтернативних джерел енергії, попит на які збільшиться у зв'язку зі значною теплотворною їх властивістю та нижчою ціною порівняно з традиційними джерелами палива.

Так, для виділення тієї ж кількості тепла, яке виділяє 1 кг чорного (енергетичного) вугілля (4880 Ккал/кг), необхідно спалити 0,62 м і природного газу (7800 Ккал/кг) або 1,11 кг брикетів з тирси (4400 Ккал/кг). Висока ефективність виробництва пелет та брикетів збільшила кількість виробників, що призвело до зростання попиту на сировину та, як наслідок, зниження обсягу її пропозиції та щорічного зростання ціни на 10-12%. Зростання витрат на транспортування сировини знижує ефективність виробництва біопалива, а при значних відстанях навіть робить їх виробництво неефективним.

Така ситуація стала причиною зниження кількості виробників пелет (брикетів) та монополізації ринку сировини для їх виробництва.

Підприємства олійно-жирової промисловості володіють значними ресурсами сировини у вигляді лушпиння соняшнику, яке утворюється в процесі переробки насіння, яке є сировиною для виробництва твердого палива. Окрім того, більшість олійножирових підприємств є структурними одиницями агропромислових холдингів, які окрім соняшнику вирощують і інші зернові, продукти переробки яких можуть бути використані як сировина для виробництва твердого палива.

Оскільки основною проблемою промислової переробки лушпиння є низька його транспортабельність (низька насипна щільність (170 кг/м<sup>3</sup>)), тому його транспортування на велику відстань є економічно недоцільним. Отже, промислова переробка лушпиння повинна бути організована в місці його отримання. Олійноекстракційні комбінати володіють значними обсягами лушпиння, з якого економічно вигідно виробляти гранули або брикети, які мають значну транспортабельність (щільність складає 1200 кг/м<sup>3</sup>).

Якість гранул та брикетів повинна відповідати ДСТУ 7124:2009 Лушпиння соняшнику пресоване гранульоване. Технічні умови.

За розрахунками спеціалістів, використання паливних брикетів дозволяє знизити обсяги використання традиційних видів палива. Так, за даними групи «Креатив» для забезпечення потреб в пере-

грітій воді використовується технологія щомісячно-го спалювання лушпиння соняшника в обсягах понад 5000 тонн. Це дозволяє заощаджувати близько 2 млн куб. м природного газу та близько 45000 літрів дизельного палива на місяць» [4]. Щодо стану виробництва паливних брикетів на підприємствах олійно-жирової галузі, то слід зазначити, що за останній рік підприємствами Укроліяпром виробництво брикетованої лузги збільшилося на 25% (табл. 2). При цьому збільшилася кількість виробництва лузги брикетованої без використання сторонніх інгредієнтів.

З метою реалізації стратегії енергоефективності виробництва на більшості великих олійножирових комбінатах встановлюється обладнання для грануляції лушпиння насіння соняшнику та відходів сільськогосподарського виробництва (табл. 3).

Таблиця 3  
Реалізація стратегії енергоефективності на підприємствах олійно-жирової галузі

Компанія	Заходи
Кернел Групп (Україна)	Будівництво цеху грануляції лушпиння соняшника та шроту
«Бунге Україна»	Лінія грануляції лузги соняшника
«ВіОйл» (ViOil),	Вінницький ОЖК Цех з виробництва гранульованої лузги (пелет) потужністю 190 т/добу
«Креатив»	ПАТ «Креатив» Лінія грануляції лузги соняшника потужністю 40 т/добу Завод з виробництва біопаливних пелет у Кіровоградській області потужністю 500 т/добу

Ефективність виробництва біопалива підтримується високим попитом на нього.

Основна маса виробленої в Україні твердопаливної продукції – до 90% за підсумками 2012 року – йшла на експорт до країн ЄС. Основним споживачем українських гранул з деревних відходів, лушпиння соняшника та соломи багато років є Польща, яка купує порівняно дешеві українські пелети для потреб ТЕС.

Зростає попит на біопаливо і на внутрішньому ринку України. Так, в ситуації постійного зростання ціни на російський газ виникає потреба у пошуку внутрішніх джерел енергії, що активізує ринок виробництва твердого біопалива. В таких умовах збільшується зацікавленість олійноекстракційних заводів у виробництві власного палива. За рахунок виробництва біопалива тільки на існуючих потужностях олійноекстракційних заводів в цілому по країні економиться 200 мільйонів кубометрів газу.

Окрім цього, в Україні в 2012 році почали будуватися теплові електростанції, що працюють на твердопаливній біологічній і змішаній сировині та відбувається переведення котлів на тверде біопаливо у комунальному секторі країни.

При існуючих цінах на газ застосування біопаливних котлів забезпечує практично дворазове зменшення вартості теплової енергії [9].

Виробництво пелет (брикетів) здійснюється на устаткованні, яке представлене національними та іноземними виробниками. Одним із національних виробників є ТОВ «ЧеркасиЕлеваторМаш», який виробляє повнокомплектні лінії з виробництва паливних брикетів продуктивністю 350 кг/год, сумарною вартістю до 400 тис. грн та продуктивністю 700 кг/год, вартістю 520 тис. грн.

Таблиця 2  
Виробництво гранульованої лузги (лушпиння) по підприємствах

Перелік підприємств	Роки, тонн		Зміни, %
	2012	2013	
<b>Лузга (лушпиння) гранульована/брикетована</b>			
Запорізький ОЖК	81221	45963	56,6
«ПОЕЗ – Кернел Групп» (м. Полтава)	46369	34044	73,4
Вінницький ОЖК	15301	23197	151,6
Вовчанський ОЕЗ	32388	17930	55,4
Ніжинський ЖК	809	381	47,1
«Українська Чорноморська Індустрія» (м. Іллічівськ)	–	40692	-
Бандурський ОЕЗ	–	43304	-
«Екотранс» (м. Миколаїв)	–	14129	-
РАЗОМ	176088	219640	124,7
<b>Паливні брикети</b>			
Пересічанський МЗ*	11700	4266	36,5
«Колос» (снт Пересічне)	–	4024	-
РАЗОМ	11700	8290	70,8

Таблиця 4  
**Основні бар'єри та переваги виробництва паливних брикетів (пелет) з лушпиння**

Бар'єри	Переваги
Висока вартість обладнання	Наявність власної сировини
Зниження ціни на газ	Високий експортний потенціал
Відносна трудомісткість виробничого процесу	Висока рентабельність
Необхідність у висококваліфікованих фахівцях	Широкі можливості використання
Недостатня водостійкість	Високий внутрішній попит
Зольність	
Необхідність у місцях розташування виробництва	

Використання даного обладнання при двозмінному режимі роботи на місяць дозволяє виробити до 1800-3600 т паливних брикетів на рік.

Розрахунки економічної ефективності виробництва паливних брикетів на олійноекстракційних підприємствах дозволяють зробити висновок про високу їх прибутковість. Так, при виробництві паливних брикетів на лінії продуктивністю 700 кг/год та експорті до країн Європи олійноекстракційні заводи мають рентабельність реалізації на рівні 316%, а при виробництві на лінії продуктивністю 350 кг/год – 149%.

Така рентабельність виробництва паливних брикетів з лушпиння призвела до зростання кількості виробників пелет (брикетів) з лушпиння, що призвело до дефіциту сировини для їх виробництва та зменшення кількості виробників у 2013 році.

На відміну від підприємств, які працюють на купленій сировині, підприємства олійноекстракційної галузі володіють значною перевагою у вигляді наявності великих обсягів власної сировини.

Порівняння економічної ефективності виробництва паливних брикетів з власної та купленої сировини дозволило зробити висновок про зростання рентабельності виробництва брикетів у два рази при умові наявності власної сировини. Так, рентабельність реалізації брикетів на експорт з власної сировини склала на лінії продуктивністю 700 кг/год 746%, а на лінії 350 кг/год – 295%.

Бар'єри та переваги виробництва паливних брикетів (пелет) з лушпиння для олійножирових підприємств України представлені в таблиці 4.

**Висновки з проведеного дослідження.** Зростання вартості енергетичних ресурсів змушує промислові підприємства шукати напрямки забезпечення потреби у паливі та енергії за рахунок використання альтернативних джерел енергії. Олійножирові підприємства, на відміну від підприємств інших видів промислової діяльності, володіють значними обсягами сировинних ресурсів як для альтернативного виробництва теплової та електроенергії, що дозволяє суттєво підвищити прибутковість їх діяльності за рахунок зниження ціни енергетичного ресурсу, так і виробництва пелет (брикетів) з лушпиння соняшнику.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Альтернативне паливо: виробництво паливних брикетів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dzhankoi.org.ua/alternativne-palivo-virobnictvo-palivnix-briketiv.htm>.
2. Бутило І.А. Економіко-екологічні аспекти виробництва пелет [Електронний ресурс] / Бутило І.А. – Режим доступу : [irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua).
3. Гончарук Т. В. Розвиток та ефективність виробництва сільськогосподарської продукції – сировини для переробки на біопаливо / Т. В. Гончарук // Економіка АПК. – 2013. – № 8. – С. 128-133.
4. Група «Креатив більше дбатиме про енергозбереження [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://tusovka.kr.ua/news/2014/03/20/>.
5. Дахновська О.В. Шляхи використання соняшникового лушпиння / Дахновська О.В. // Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. – 2012. – № 11 т. 2 (66). – С. 156-160.
6. Економічне обґрунтування доцільності переходу на опалення твердим біопаливом. Гармонізація українських стандартів та стандартів ЄС : посібник. – К. : Український пелетний союз, 2014. – 47 с.
7. Захаренко Ю.В. Основні напрямки підвищення енергоефективності в олійно-жировій галузі / Ю.В. Захаренко // Збірник праць УкрНДІОЖ УААН. – 2008. – Вип. 2. – С. 71-76.
8. Кузнецова А. Виробництво пелет в Україні: прибутковий варіант сталого розвитку? / Кузнецова А. – К. : Німецько-Український Аграрний Діалог. – 24 с.
9. Навіщо Україні біопаливо з соломи і насіння [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.qclub.org.ua/articles/navischo-ukrajini-biopalyvo-z-solomy-i-nasinnya/>.
10. Олійно-жирова галузь України / Інформаційно-аналітичний бюлетень олійно-жирової галузі України та Російської Федерації. Показники роботи за 2012-2013 рр. – Х. : УкрНДІОЖ НААН. – 145 с.

УДК 330.341.1

**Судомир С.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії  
Відокремленого підрозділу  
Національного університету біоресурсів і природокористування України  
«Бережанський агротехнічний інститут»

## МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СИНЕРГЕТИЧНОГО ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-СТРУКТУРНОГО СПРЯМУВАННЯ

Стаття присвячена розробці нового підходу до формування методології побудови менеджменту як цілісної системи, що динамічно розвивається, на вимогах синергетичності. Спроектовано потенціал системи з врахуванням вимог синергетики та потенційних можливостей його реалізації. Розроблена система наукового підходу формування менеджменту як системної цілісності.

**Ключові слова:** менеджмент, трансформація, інституціоналізм, потенціал, система, синергізм, структура.

### Судомир С.М. МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТА СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-СТРУКТУРНОГО НАПРАВЛЕННЯ

Стаття посвящена разработке нового подхода к формированию методологии построения менеджмента как динамически развивающейся целостной системы на требованиях синергетичности. Спроектирован потенциал системы с учетом требований синергетики и потенциальных возможностей его реализации. Разработана система научного подхода формирования менеджмента как системной целостности.

**Ключевые слова:** менеджмент, трансформация, институционализм, потенциал, система, синергизм, структура.

### Sudomyr S.M. THE METHODOLOGY OF MANAGEMENT FORMATION OF THE SYNERGETIC INSTITUTIONAL-STRUCTURAL

The article is devoted to the elaboration of a new approach to the development of the management construction methodology as a dynamically developing comprehensive system which is based on the synergy requirements. It is designed a potential with an allowance for the requirements of synergy and the potential for its implementation. It is developed the system of the scientific approach to the formation of management as a system integrity.

**Keywords:** management, transformation, institutionalism, potential, system, synergy, structure.

**Постановка проблеми.** Інституціонально-структурна трансформація як динамічний процес потребує нового методологічного підходу до формування менеджменту як системної цілісності адекватної задачам інституційним перетворенням. Ступінь готовності менеджменту до проведення інституційних змін повинен носити випереджувальний характер. Лише при такому підході можливо забезпечити збалансований розвиток усіх підсистем організацій в раціональному співвідношенні організаційної взаємодії та самоорганізації соціально-економічних систем на всіх етапах їх розвитку. Напрями і специфіка такого впливу визначаються суб'єктом ініціації – власне суб'єктом управлінського впливу чи суб'єктом зовнішнього середовища. Однак в обох цих випадках первинність у забезпеченні збалансованості елементів соціально-економічної системи у процесі розвитку повинна належати менеджменту. В цьому зв'язку виникає потреба у розробці нового підходу до формування методології побудови менеджменту як динамічно розвиваючої цілісної системи на вимогах синергетичності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Даній проблематиці присвячені праці Н.М. Масленнікової [2], А.П. Наливайка [3], В.В. Пастухової [4] та ін. Однак слід відмітити, що теоретичні та емпіричні дослідження не охоплюють його об'єкт як системну цілісність.

**Постановка завдання.** Розробити новий підхід до формування методології побудови менеджменту як цілісної системи, що динамічно розвивається, на вимогах синергетичності.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Синергетичність підсилює системність якісними характеристиками шляхом поглиблення дослідження явищ і процесів за нелінійними законами в тісній взаємодії хаосу – порядку, порядку – хаосу в системі випадковості – необхідності, необхідності – доцільності. Дослідження такого плану повинні охоплювати усі

сфери діяльності, включаючи і управлінську з її координативними, регулюючими, організаційними та іншими функціями. При цьому ми робимо акцент на системне використання діалектичного, конкретно-історичного методів, системної методології. Це дозволить з високим коефіцієнтом обґрунтованості підійти до вироблення, прийняття і реалізації рішень щодо розвитку суб'єктно-суб'єктних, суб'єктно-об'єктних, об'єктно-об'єктних відносин в процесі діяльності соціально-економічних систем при взаємодії із факторами внутрішнього і зовнішнього середовища. Останні менш передбачені і можуть створювати з високим коефіцієнтом ймовірності появу випадковостей та хаотичних процесів. Послаблення їх впливу на результати діяльності господарюючих структур повинна забезпечити система менеджменту, сформована на принципах синергетики. Досягти цього можливо на основі організаційної піддатливості соціально-економічних систем саморозвиваючого, самоорганізаційного типу їх поведінки та структур управління ринкового спрямування. Динамічна збалансованість типів управлінського профілю, гнучкої структури управління, організаційного клімату, кадрового потенціалу, складових організаційного розвитку в єдності з інноваційною сприйнятливістю та вольовими якостями управлінської команди є основою забезпечення ризикозахищеності підприємницьких структур в умовах нестабільно виникаючих ситуацій.

Синергетичний методологічний підхід повинен охоплювати усі види управління: стратегічним розвитком підприємств; інноваційним розвитком підприємств; антикризовою діяльністю організаційних формувань; потенціалом господарюючих структур; маркетинговою діяльністю; логістичною діяльністю; виробничою та обслуговуючою діяльністю; фінансовою діяльністю; комунікаційними зв'язками; організаційним розвитком підприємств та ін.



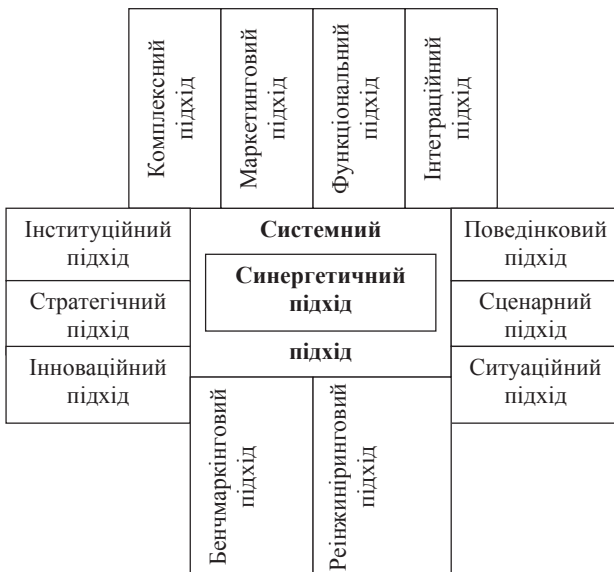
**Рис. 1. Фрагмент проектування потенціалу системи з врахуванням вимог синергетики та потенційних можливостей його реалізації**

Джерело: власна розробка автора

При цьому ми надаємо пріоритетного значення стадії проектування як передумови забезпечення збалансованості складових системи з орієнтацією на вимоги синергетики (рис. 1.)

Формування менеджменту як системної цілісності синергетичного інституційного спрямування повинно здійснюватися на теоретико-методологічних заходах загальної економічної теорії, теорії розвитку суспільства, теорії розвитку соціально-економічних систем, теорії синергетики та інших теорій у системі, а також використанні системних підходів (рис. 2).

Акцент зроблено на синергетичний підхід в розвитку соціально-економічних систем в умовах інституційно-структурної трансформації економіки України.



**Рис. 2. Система наукових підходів формування менеджменту як системної цілісності**

Джерело: Розроблено на основі систематизації науковців з нашими доповненнями [2]

Слід відмітити, що в сучасних умовах розвитку національної та світової економіки ускладнюється вся система відносин організаційного, економічного, комунікаційного, соціального та іншого спрямування.

Виникають проблеми організаційної взаємодії усіх складових ринкового конкурентного середовища в умовах швидкозмінюючих параметрів досягнення цілей [1]. У процесі досягнення цілей має місце розбалансованість в системі організаційної взаємодії управління і самоорганізаційних процесів. Це проявляється на різних рівнях управління. Порушення співвідношення між державою і приватною власністю розширило лаг розбалансованості із-за послаблення механізмів забезпечення єдності інтересів і неготовності більшої частини соціо працювати в нових нецивілізованих капіталістичних умовах господарювання.

Єдність інтересів на рівні господарюючих структур також не забезпечена в силу віддаленості суб'єктів інтелектуального капіталу від участі в управлінні. Прагнення до збагачення лише через отримання прибутку любовою ціною розбалансувало відносини у системах економічної,

соціальної, екологічної. Біоекономічний підхід уступив місце лише економічному. Система очікувань як основа забезпечення єдності інтересів на різних рівнях управління, в силу суб'єктивно спрямованих дій на збагачення власників основного капіталу втрачає свій потенціал в активізаційній діяльності людського фактору. Внаслідок цього, із-за відсутності єдності інтересів, не використовується потенціал синергетичної взаємодії суб'єктів системної цілісності.

Нерозвинутий інститут цінностей у контексті людського цивілізованого розвитку також не сприяє саморозвитку і самоорганізації соціально-економічних систем. Як наслідок, посилюється дія централізованих органів управління. Контрольні функції займають домінуюче положення в системі функцій. Не досить ефективними є організаційно-регулююча та мотиваційно-стимулююча функції. Внаслідок розбалансованості організаційної взаємодії органів управління з самоорганізацією не створюються передумови для забезпечення синергетичного ефекту в організаційній взаємодії суб'єктів соціально-економічної системи.

**Висновки з проведеного дослідження.** Із наведеного вище можна зробити наступні висновки. Підвищенню результативності діяльності соціально-економічних систем повинна сприяти нова парадигма розвитку організаційної взаємодії, сформованої на новій методологічній основі інституційного, само розвиваючого, синергетичного, організаційно-регулятивного, системно-комплексного підходу.

На зазначених підходах повинна розроблятися і система стратегічних змін в усіх підсистемах соціально-економічних організацій, включаючи і макроекономічний рівень.

Головним критерієм такого підходу повинна бути чітко визначена цільова спрямованість розвитку суспільства як системи, регіонів, галузей, соціально-економічних систем макроекономічних рівнів, сформованою на синергетичних засадах забезпечення єдності інтересів та вимог законів – економічних, соціальних, природи.



**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Гудзинський О.Д. Система менеджменту інституціональної трансформації економіки України (теоретико-методологічний аспект) : колективна монографія за загальною редакцією О.Д. Гудзинського. – К. : ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2012. – 771 с.
2. Масленникова Н.П. Управление развитием организации / Н.П. Масленникова. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.
3. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства: Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А.П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
4. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В.В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

УДК 336.13.02

**Трусова Н.В.***докторант кафедри економічної теорії та економіки сільського господарства**Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету***МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

У результаті дослідження розглянуто методологічні засади оцінювання фінансового потенціалу підприємств сільського господарства. Обґрунтовано, що прийнятними критеріями фінансового потенціалу сільського господарства є: структура фінансових ресурсів, яка відповідає вимогам ефективного господарювання; наявність виробничого потенціалу галузі, який забезпечує прибутковість діяльності; відповідність обсягів і структури джерел фінансових ресурсів економічно обґрунтованим параметрам фінансування; дотримання ресурсного рівня фінансового потенціалу відповідно до міжнародних стандартів. Рекомендовано здійснювати оцінку рівня фінансового потенціалу підприємств з позиції «ресурсно-функціонального підходу» з використанням дворівневої системи показників фінансової спроможності суб'єктів.

**Ключові слова:** фінансові ресурси, фінансові індикатори, фінансовий потенціал, фінансова діяльність, сільське господарство, підприємство.

**Трусова Н.В. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНИВАНИЯ ФИНАНСОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

В результате исследования рассмотрены методологические основы оценки финансового потенциала предприятий сельского хозяйства. Обосновано, что приемлемыми критериями финансового потенциала сельского хозяйства являются: структура финансовых ресурсов, которая отвечает требованиям эффективного хозяйствования; наличие производственного потенциала отрасли, который обеспечивает доходность деятельности; соответствие объемов и структуры источников финансовых ресурсов экономически обоснованным параметрам финансирования; соблюдение ресурсного уровня финансового потенциала в соответствии с международными стандартами. Рекомендовано осуществлять оценку уровня финансового потенциала предприятий с позиции «ресурсно-функционального подхода» с использованием двухуровневой системы показателей финансовой состоятельности субъектов.

**Ключевые слова:** финансовые ресурсы, финансовые индикаторы, финансовый потенциал, финансовая деятельность, сельское хозяйство, предприятие.

**Trusova N.V. METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF EVALUATION FINANCIAL POTENTIAL OF ENTERPRISES IN THE AGRICULTURAL ECONOMY**

As the result of research, methodological principles of financial potential evaluation of the agricultural sector are considered. It is proved that the eligible criteria of financial capacity of agriculture are: the structure of financial resources that effectively meets the requirements management; availability of production potential, which provides profitability; compliance of volume and structure of financial resources with feasible financing requirements; compliance with the resource level of financial potential in accordance with the international standards. Recommend to assess the level of potential financial and business position of enterprises from the point of view of «resource-functional approach» using a two-tier system of indicators of financial viability.

**Keywords:** financial resources, financial indicators, financial potential, fi-nance, agriculture, enterprise.

**Постановка проблеми.** Стабілізація та нарощування обсягів фінансових ресурсів різних галузей економіки України – процес тривалий і багатограний. Він вимагає прийняття важливих рішень на макро- і макrorівні. Не є виключенням у цьому плані і нарощування фінансових потужностей сільського господарства, істотне зміцнення його позицій на ринку з метою забезпечення сільськогосподарських підприємств України засобами вітчизняного виробництва на користь прогресивних змін їх функціонування, надання певної фінансової стабільності. Фінансовий потенціал аграрної сфери гарантується високим рівнем розвитку сільського господарства, перетворенням його у високоефективний, експорто-

спроможний сектор економіки, для чого необхідною є реалізація низки макро- та мікроекономічних заходів, які б поліпшили фінансове становище сільськогосподарських підприємств, покращили їх ресурсне забезпечення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В економічній літературі глибоко досліджуються питання економічної сутності фінансових ресурсів як важливої складової фінансового потенціалу підприємств, напрямів їх формування та використання, оцінки, складу та структури. Фінансовий потенціал визначається пріоритетними можливостями фінансових ресурсів, які беруть участь в господарській діяльності сільськогосподарських підприємств та залучають-

ся для фінансування програм їх розвитку. Резонанс дискусії в наукових аграрних колах відбувається саме під час методики розміщення та використання фінансових ресурсів, їх впливу на прибутковість, перспективи і ефективність подальшого розвитку підприємств сільського господарства.

Проблематикою методологічного напрямку в даному контексті займаються вітчизняні і зарубіжні учені-економісти: Г.З. Базарова, С.Г. Беляєва та Л.П. Белих, О. Гудзь, О. Гривківська, Ж. Голодова, І. Залісько, К. Іоненко, В. Федосов, Дж. Форрестер, П. Стецюк та ін. Однак узагальнення й аналіз опублікованих робіт дозволили зробити висновок про те, що питання формування концептуальних та методологічних засад стосовно оцінювання рівня фінансового потенціалу підприємств аграрної галузі недостатньо розроблені як у науковому, так і в прикладному аспектах. До того ж переважає варіативно-фрагментарний підхід до визначення структури можливих джерел фінансових ресурсів щодо забезпечення потенціалу фінансової діяльності суб'єкта.

**Постановка завдання.** Метою нашого дослідження є формування методологічних положень і ідентифікація методів оцінки рівня фінансового потенціалу підприємств сільського господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження функціонування підприємств сільського господарства у сучасних умовах свідчить про їх істотні особливості порівняно з підприємствами інших галузей народного господарства, що впливає на рівень фінансового потенціалу, зокрема фінансову діяльність. Розуміти та враховувати ці особливості необхідно для того, щоб у процесі фінансової діяльності не допустити прийняття необачних фінансових рішень, які матимуть негативний вплив на сферу матеріального виробництва та будуть суперечити її природі. Проте фінансова діяльність сільськогосподарських підприємств має специфічні особливості:

- обмеженість власних фінансових ресурсів, а отже, неможливість вирішення проблеми виробництва конкурентоздатної продукції за рахунок прибутку та коштів амортизаційного фонду;

- необхідність довгострокового кредитування як спосіб фінансування виробничих процесів на підприємствах, тривалість яких перевищує календарний рік;

- необхідність державної підтримки розвитку галузі;

- недостатньо кваліфікований рівень прийняття фінансових рішень, відсутність знань, досвіду та культури щодо ефективного фінансового управління підприємств;

- відсутність активізації процесів саморегулювання, самоорганізації, самофінансування, що є невід'ємними у функціонуванні підприємств у розвинених ринкових економіках;

- наявність неплатежів (перед бюджетом, фондами, працівниками з виплати заробітної плати);

- недостатність розвитку фінансової інфраструктури галузі;

- неналежне інформаційне забезпечення сільськогосподарських підприємств та їх консультативне обслуговування, зокрема з питань альтернативних способів кредитування господарської діяльності.

Г.З. Базарова, С.Г. Беляєва та Л.П. Белих зазначають, що «в процесі розвитку підприємства фінансування господарської діяльності здійснюється за рахунок власних джерел, отриманих як позитивний результат виробничої діяльності (внаслідок уміння керівного апарату чітко формулювання концеп-

ції розвитку підприємства); залучення позикових коштів; продажу цінних паперів високої ліквідності, що призводить до зростання власних (операції зі звичайними акціями) та залучених коштів (операції з облігаціями); реалізації певних підрозділів чи активів суб'єкта господарювання; пільгового кредитування з боку держави; використання іноземних інвестицій; спрямування в деякі об'єкти безкоштовних капіталовкладень» [11, с. 155].

На нашу думку, джерела фінансування складається з категорій, які визначаються структурою фінансових ресурсів (а саме активом балансу) підприємства. При цьому типи виробничих операцій у господарській діяльності підприємств охоплюють всі можливі варіанти змін структури фінансових ресурсів (рис. 1):

- 1) кожна виробнича операція вносить зміни не менше ніж у дві статті балансу. Це обумовлено особливостями кругообігу засобів, у процесі якого відбуваються зміни або в складі фінансових ресурсів, або в складі їх джерел фінансування, або одночасно і в складі ресурсів, і в складі джерел;

- 2) підсумки активу і пасиву балансу змінюються тільки у тому випадку, коли виробнича операція стосується одночасно і фінансових ресурсів, і джерел їх фінансування. Тобто при надходженні ресурсів або при їх вибутті (операції третього і четвертого типів). Операції, що зумовлюють тільки перегрупування засобів у активі або зміни джерел в пасиві балансу, на підсумок балансу не впливають;

- 3) рівність підсумків активу і пасиву балансу зберігаються після будь-якої операції. Ця рівність зумовлена тим, що всі операції викликають або перегрупування залишків у статтях активу чи пасиву, або одночасне збільшення або зменшення на однакову суму статей активу і пасиву [12, с. 35].

Структура фінансових ресурсів підприємств визначається обсягами виробництва, складом джерел фінансування та ефективністю господарської діяльності, тобто залежить від індивідуальних особливостей підприємств, а також державної регуляторної політики. Зазначимо, що відповідальність за формування фінансових ресурсів у командній економіці та ринковій кардинально відрізняється у зв'язку із зміщенням акцентів у бік розвитку приватної форми власності, які спонукають до формування тенденції успішного ведення бізнесу.

Значні обсяги власних фінансових ресурсів не завжди будуть свідченням платоспроможності господарюючого суб'єкта. У деяких випадках за умови відсутності розривів у вкладенні коштів та отримання доходу (виручки) від реалізації продукції, а також незначних обсягах виробництва чи переробки продукції (мале підприємство) підприємці користуються кредиторською заборгованістю в якості джерела фінансування, що перебиває потребу у незначних обсягах кредитів для поповнення фонду оборотних коштів.

Тому виникає необхідність здійснення оцінки рівня фінансового потенціалу, метою якого є отримання достовірної інформації щодо стану реалізації фінансових інтересів сільськогосподарських підприємств, задоволення їх фінансових потреб, значення конкретних індикаторів (нормативів), виявлення причин можливих відхилень та розробки заходів щодо ліквідації, запобігання можливим втратам шляхом розробки комплексу заходів. До методів оцінки можна віднести наступні: спостереження; порівняння; аналіз і синтезу; оптимізація; корисності; експертної оцінки; наближення тощо [21, с. 109].

К.В. Іоненко зазначає, що передумовою оцінювання рівня фінансового потенціалу виступає аналіз, основним завданням якого є зниження невизначеності, пов'язаної з прийняттям майбутніх фінансових рішень [6, с. 19]. За такого підходу аналіз є методичним інструментом у системі управління фінансового потенціалу, який визначає доцільність реалізації фінансових програм і проектів.

Обчислення рівня фінансового потенціалу може базуватися або на визначенні величини фінансової стійкості в коротко- та довгостроковому періодах, або здатності протидіяти ризикам, що передбачає комплексність дослідження та розрахунок системи показників залежно від горизонтального рівня дослідження складу джерел фінансування, або з огляду на запропоноване нами визначення фінансового потенціалу, – як ефективності змін виробничих операцій, що утворюються у складі фінансових ресурсів і джерел фінансування.

Ж.Г. Голодова підходить до оцінки рівня фінансового потенціалу з позиції діагностики системи управління фінансовим потенціалом і пропонує її здійснювати у чотири етапи: оцінка фінансової стійкості, аналіз ефективності використання ресурсів, аналіз ефективності прийнятих організаційно-управлінських рішень, аналіз планування та впровадження стратегії діяльності [2, с. 25-28]. На нашу думку, проблема розрахунку узагальненого показника фінансового потенціалу в сільському господарстві ускладнюється тим, що інформаційного базису для коректного застосування математично-статистичних алгоритмів синтезу аналітичних динамічних моделей (наприклад, регресійних) просто фізично недостатньо. Крім того, предмет нашого вивчення має ще одну характерну особливість, яка полягає у тому, що в подібних дослідженнях принципово може бути відсутній достатній обсяг наявної інформації про об'єкт дослідження.

Зміст поняття фінансового потенціалу незалежно від рівня дослідження характеризується системою критеріїв і показників, що дозволяють виявляти його поточний стан та зміни, отримати об'єктивну інформацію для управління рівнем потенціалу у коротко- та довгостроковому періодах у контексті реалізації фінансових програми розвитку визначених державою галузевих пріоритетів та урахування цілей державного регулювання.

З точки зору наукових підходів дослідження критеріїв фінансового потенціалу Н.Т. Давтян визначає параметри, критерії, індикатори фінансового потенціалу як «...порогові значення функціонування фінансової системи. За їх межами вона втрачає здатність до динамічного саморозвитку на внутрішніх і зовнішніх фінансових ринках, стає об'єктом експансії національних і транснаціональних монополій,

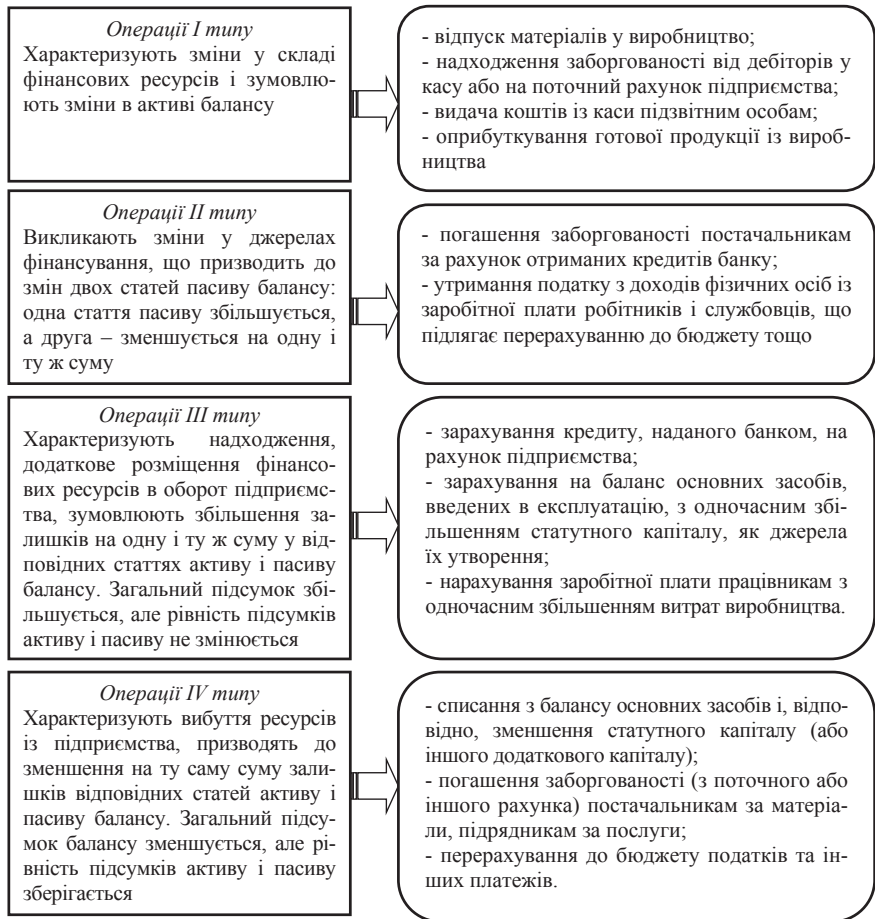


Рис. 1. Характер змін виробничих операцій у складі фінансових ресурсів і джерел фінансування

Джерело: розроблено автором

потерпає від внутрішнього та зовнішнього ризиків» [3]. П.А. Ібрагімова розглядає критерії як кількісні і якісні показники фінансового потенціалу, а параметри – як порогові (граничні) значення показників, вихід за межі яких порушує стабільність та розвиток фінансової системи через зростання впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків [4]. На нашу думку, параметри фінансової системи, по суті, є індикаторами фінансового потенціалу, оскільки і ті, та інші мають порогові значення.

С. Лазаренко, Н. Гловацька визначають критерії фінансового потенціалу як «...мінімум сукупних індикаторів фінансової системи держави, суб'єкта господарювання, з виокремленням певного порогового значення, за яким настає деградація або руйнування системи господарювання» [8, с. 26]. На відміну від попередніх підходів дане визначення критерію фінансового потенціалу враховує кризовий період розвитку держави та ґрунтується на фіксації завданої шкоди способами та методами господарювання. К. Х. Іпполітов розглядає параметри, критерії фінансового потенціалу держави як «...стан ризикованості фінансових відносин» [5, с. 30]. Загальний недолік даного підходу полягає у відсутності уточнень і роз'яснень з позиції того, від яких ризиків необхідно захищати фінансові відносини і якими є порогові значення фінансового потенціалу в фінансових відносинах.

Ю.В. Квятківський вважає «...єдиним критерієм стану захищеності фінансових інтересів» суб'єкта аграрної сфери, що тотожне стійкості та стабільності, – фінансовий потенціал [7, с. 73]. Проте кон-



статація такого стану суб'єкта фінансового потенціалу неможлива без системи показників, значення яких дозволяють зробити відповідні висновки. Так, В.І. Мунтіян визначає критеріями фінансового потенціалу систему показників (індикаторів), використовуваних для оцінки об'єкта дослідження, які його характеризують [10, с. 37]. Ми також погоджуємося з такою позицією автора.

Отже, критерії фінансового потенціалу сільського господарства повинні відображати стабільність функціонування та можливості поліпшення фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств, констатувати відсутність чи наявність ризиків та здатність до їх передбачення, з огляду на що прийнятими критеріями фінансового потенціалу сільського господарства, на нашу думку, можуть бути: структура фінансових ресурсів, яка відповідає б вимогам ефективного господарювання; наявність такого виробничого потенціалу сільського господарства, який би забезпечив прибутковість діяльності сільськогосподарських підприємств; відповідність обсягів і структури джерел фінансових ресурсів економічно обґрунтованим параметрам фінансування; дотримання ресурсного рівня фінансового потенціалу відповідно до міжнародних стандартів.

У зв'язку з цим ми дійшли висновку про визначення рівня фінансового потенціалу з використанням відносних показників (показників ефективності, класична схема розрахунку яких полягає у відношенні прибутку до витрат), які покладено в основу побудови узагальнюючого показника рівня фінансового потенціалу сільського господарства, розрахованого як середнє геометричне показників ефективності – факторів формування фінансового потенціалу галузі. Причому, з огляду на вагомість фінансових ресурсів та їх джерел як факторів формування рівня фінансового потенціалу, вважаємо за доцільне розглядати не показник ефективності використання фінансових ресурсів та джерел фінансування, а враховувати сукупний вплив складових показників: ефективність використання готової продукції, ефективність дебіторської заборгованості, ефективність використання грошових коштів, їх еквівалентів та поточних фінансових інвестицій, ефективність використання довгострокових кредитів банків, ефективність використання короткострокових кредитів банків, ефективність державної підтримки.

$$I_{\phi n} = \sqrt[6]{f_{zn} \times f_{o3} \times f_{zk, \phi i} \times f_{ok} \times f_{kk} \times f_{on}}, \quad (1)$$

де  $I_{\phi n}$  – інтегральний показник рівня фінансового потенціалу сільського господарства;  $f_{zn}$  – ефективність використання готової продукції;  $f_{o3}$  – ефективність дебіторської заборгованості;  $f_{zk, \phi i}$  – ефективність використання грошових коштів, їх еквівалентів та поточних фінансових інвестицій;  $f_{ok}$  – ефективність використання довгострокових кредитів банків;  $f_{kk}$  – ефективність використання короткострокових кредитів банків;  $f_{on}$  – ефективність державної підтримки.

Зазначена сукупність складових фінансового потенціалу сільського господарства знаходить своє відображення в системі показників фінансового аналізу, які доцільно розглядати у розрізі абсолютних та відносних. Проте для фінансової діяльності підприємств сільського господарства значення мають не самі показники, а порогові їх значення – граничні величини (індикатори), недотримання яких призводить до порушення фінансової стійкості, перешкоджає нормальному розвитку різноманітних елементів відтворення, спричиняє й формує негативні, нищівні тенденції в сільському господарстві.

Порогові значення повинні набути на рівні макроекономіки статусу прийнятих або затверджених на державному рівні кількісних параметрів, дотримання яких повинно стати обов'язковим елементом державних фінансових програм. Дослідження індикаторів з позиції їх узагальнення дозволило запропонувати наступне їх групування:

- макроекономічні, які відображають основні, принципові особливості ознаки національних інтересів і затверджуються на урядовому рівні;
- індикатори, що доповнюють головні показники і параметри, затверджені Міністерством фінансів України;
- індикатори функціонального і галузевого рівнів, що затверджуються, зокрема, Міністерством аграрної політики та продовольства України для сільського господарства;
- фінансового потенціалу регіонів;
- фінансового потенціалу підприємств.

Узагальнення критеріїв фінансового потенціалу держави, галузі, підприємства та виділення їх індикаторів передбачає подальшу оцінку суб'єкта потенціалу з використанням різних систем показників. Вчені не мають єдиної думки відносно використання системи фінансових показників для оцінки рівня фінансового потенціалу. Так, оцінка фінансового потенціалу держави згідно з розробленими методичними рекомендаціями, затвердженими Наказом Міністерства економіки України від 02.03.2007 за № 60 [9], здійснюється порівнянням отриманих показників з пороговими значеннями індикаторів економічної безпеки.

Важливе значення для управління фінансового потенціалу мають уточнення і поправки, пов'язані з розробкою нормативів і критеріїв порівняння за наявними показниками. Нами рекомендується здійснювати оцінку рівня фінансового потенціалу підприємств сільського господарства з позиції «ресурсно-функціонального підходу» з використанням наступних показників: коефіцієнт покриття, коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, рентабельність активів та частку доходів від реалізації продукції у загальному обсязі доходів. Розрізняти у системі показників фінансової спроможності суб'єктів по їх значущості два рівні. До першого рівня віднести наступні індикатори: ефективність управління (рентабельність діяльності); платоспроможність і фінансова стійкість (ліквідність); ділова активність (оборотність коштів); ефективність використання майна (ринкова стійкість); інвестиційна привабливість.

Формування системи пріоритетів (показників) другого рівня повинне конкретизуватися індикаторами першого рівня, враховуючи можливість їх різнопланового характеру інтерпретації для окремих напрямів забезпечення фінансового потенціалу підприємства, для різних аспектів розвитку фінансової діяльності, для окремих типів центрів відповідальності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Інтегральна оцінка рівня фінансового потенціалу підприємств сільського господарства залежить від ступеня відповідності складників потенціалу стратегічним фінансовим цілям і завданням, що проявляється в межах господарської ланки і безпосередньо пов'язана з функціонуванням та розвитком сільського господарства. При цьому збільшується ризик (невизначеність) і ціна прийняття фінансових рішень. Для їх зменшення необхідно є розробка системи фінансових індикаторів, які дозволяють шляхом спостережень виявити проблемні аспекти на ранніх стадіях прояву і розробити заходи з їх усунення та зниження втрат.



**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Борщевський В. В. Іноземні інвестиції як чинник регіонального розвитку / В. В. Борщевський // *Фінанси України*. – 2003. – № 10. – С. 108-117.
2. Голодова Ж. Г. Формирование и управление финансовым потенциалом региона в целях обеспечения его экономического роста [Текст] : автореф. дис. ... докт. экон. наук / Ж. Г. Голодова // Москва. – 2010. – 44 с.
3. Давтян Н. Т. Зарубіжний та вітчизняний досвід оцінки фінансового потенціалу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.icr-ua.com>.
4. Ибрагимова П. А. Оценка экономического потенциала региона [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rusnauka.com>.
5. Ипполитов К.Х. Финансовый потенциал: стратегия возрождения России / К. Х. Ипполитов. – М. : Российский союз предприятий, 2006. – 263 с.
6. Іоненко К. В. Формування та оцінка фінансового потенціалу регіону [Текст] : автореферат дис. ... кандидата економічних наук / К. В. Іоненко // К., 2007. – 24 с.
7. Квятківський Ю. В. Критерії оцінки фінансового потенціалу суб'єктів аграрної сфери / Ю. В. Квятківський // *Економіка АПК*. – 2010. – № 11. – С. 70-74.
8. Лазаренко С. Макроаспекты финансовой системы: факторы, критерии и показатели / С. Лазаренко, Н. Гловацкая, // *Вопросы экономики*. – 1994. – № 12. – С. 25-34.
9. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України, затвердженої Наказом Міністерства економіки України від 02.03.2007 за № 60. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish>.
10. Мунтян В. І. Фінансова система України / В. І. Мунтян. – К. : Вид-во КВІЦ, 1999. – 464 с.
11. Теория и практика антикризисного управления / Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Бельих и др. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
12. Трусова Н.В. Фінансовий аналіз підприємства: теорія та практика : навчальний посібник / Н. В. Трусова. – Мелітополь : ТОВ «Видавничий будинок ММД», 2012. – 392 с.

УДК 338.262

**Турило А.А.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту  
Криворізького національного університету*

**СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ВИДІВ ПОТЕНЦІАЛІВ ПІДПРИЄМСТВА  
І РОЛЬ В НИХ ПОТЕНЦІАЛУ ВЛАСНИКІВ**

У роботі визначено зв'язок економічного потенціалу підприємства з стратегічними цілями підприємства. Виокремлено основні види оцінки економічного потенціалу підприємства. Запропонована методика оцінки економічного потенціалу підприємства за критерієм часу. Розроблено теоретико-методологічні підходи до формування місії і стратегії розвитку підприємства на закладах визначення ролі і основних видів потенціалів в цих процесах. Сформульована модульно-змістовна архітектура певної сукупності видів потенціалів підприємства. Визначено основні характерні риси, що формують потенціал власників підприємства.

**Ключові слова:** потенціал, економічний потенціал підприємства, потенціал власника.

**Турило А.А. СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ВИДОВ ПОТЕНЦИАЛОВ ПРЕДПРИЯТИЯ И РОЛЬ В НИХ ПОТЕНЦИАЛА ВЛАДЕЛЬЦЕВ**

В работе определена связь экономического потенциала предприятия со стратегическими целями предприятия. Выделены основные виды оценки экономического потенциала предприятия. Предложена методика оценки экономического потенциала предприятия по критерию времени. Разработаны теоретико-методологические подходы к формированию миссии и стратегии развития предприятия на основе определения роли и основных видов потенциалов в этих процессах. Сформулирована модульно-содержательная архитектура определенной совокупности видов потенциалов предприятия. Определены основные характерные черты, формирующие потенциал владельцев предприятия.

**Ключевые слова:** потенциал, экономический потенциал предприятия, потенциал владельца.

**Turylo A.A. SYSTEMATIZATION OF TYPES OF ENTERPRISE'S POTENTIAL AND ROLE OF ENTREPRENEUR'S POTENTIAL HEREIN**

This paper defines the economic potential relationship with the company strategic goals of the company. Examined the main types of evaluation of the economic potential of the company. The technique of assessing the economic potential of the company by the criterion time. Theoretical and methodological approaches to the formation of mission and development strategy based on the role and the main types of potentials in these processes. Formulated module and meaningful architectonics given set of potential types of businesses. The main characteristics that shape potential owners.

**Keywords:** potential and economic potential of the enterprise, potential owner.

**Постановка проблеми.** Потенціал підприємства, економічний потенціал підприємства відіграє важливу роль в його діяльності.

Головне призначення формування економічного потенціалу підприємства полягає у тому, щоб якомога ефективніше забезпечити реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Без визначення і формування економічного потенціалу підприємства неможливо здійснювати економічно обґрунтовану його діяльність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення праць економістів [1-10 та ін.] показує, що в економічних дослідженнях дуже широко використовується

такий термін, як «потенціал підприємства». Такі економісти, як Р.О. Костирко, В.В. Ровенська [13; 11 та ін.] визначають потенціал підприємства на ресурсній базі. Н.Я. Шкроміда, І.А. Фесенко [12; 14 та ін.] вивчають дане поняття через цільовий аспект. І.П. Отенко, О.О. Тімохіна [5; 15 та ін.] визначають потенціал підприємства на основі можливостей підприємства.

Наприклад, у роботі [13] економічний потенціал підприємства визначається як ступінь використання ресурсів підприємства, у роботі [12] уточнюється сутність економічного потенціалу підприємства, який

тракується як міра реалізації розробленої стратегії або досягнення поставленої цілі, а в науковій праці [5] потенціал підприємства характеризується через взаємозалежність сукупності можливостей ресурсів, процесів організації та управління.

Отже, незважаючи на значну кількість наукових праць, в яких розглядається потенціал підприємства, вчені-економісти до теперішнього часу не дійшли до певного однозначного визначення даного терміну.

**Постановка завдання.** Виходячи з проведеного аналізу, актуальним завданням є вивчення проблеми визначення сутності потенціалу підприємства, виокремлення складових його структури та визначення чинників, що впливають на розвиток.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Рисунок 1 відображає такий зміст і зв'язок економічного потенціалу і стратегічних цілей підприємства.

Методологічний підхід до вимірювання економічного потенціалу підприємства (і будь-якого виду за економічним критерієм) представлено нами на рисунку 2.

Оцінка економічного потенціалу за рівнем конкурентоспроможності підприємства є головною, це інтегральна оцінка, а оцінка його по ресурсам, результатам і ефективності є допоміжною, але дуже важливою, бо деталізує і збагачує методологію і систему вимірювання даної категорії.



Рис. 1. Зв'язок економічного потенціалу підприємства зі стратегічними цілями підприємства

Джерело: розроблено автором



Рис. 2. Основні види оцінки економічного потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором



Рис. 3. Оцінка економічного потенціалу підприємства за критерієм часу

Джерело: розроблено автором

Конкурентоспроможність як критеріальний показник в системі оцінки економічного потенціалу підприємства є головним тому, що саме вона відображає у собі вплив всіх чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, показує стан та рівень розвитку підприємства в ринкових умовах господарства, надає можливості дослідити сильні та слабкі аспекти свого функціонування, визначити шляхи конкретного реагування на оточуюче середовище.

По відношенню до економічного потенціалу підприємства потрібно розглядати два його види (рис. 3).

Майбутній економічний потенціал підприємства (рис. 3) є пріоритетним у системі розвитку підприємства, бо саме на його основі визначаються майбутні кінцеві результати діяльності підприємства.

Потенціал відображає максимальну точку розвитку підприємства, він об'єктивно, закономірно і обґрунтовано є точкою відрахування, формування і визначення місії підприємства та стратегічних його цілей. На рисунку 4 відображено зв'язок місії підприємства з основними видами потенціалу підприємства.

В економічній літературі наводиться велике розмаїття видів потенціалів підприємства. Значна кількість різних видів потенціалів підприємства призвела до того, що окремі з них повністю або частково дублюють одне одного, не мають однозначної термінології і трактування, а всі разом не мають певної архітектоніки, яка відображала б по відношенню до них системність, взаємозв'язок, підпорядкованість і модульно-змістовний (модульно-цільовий) підхід.

Отже, як видно із наведених на рисунку 4 теоретико-методологічних підходів до формування місії і стратегії розвитку підприємства на засадах визначення ролі і основних видів потенціалів в цих процесах, потенціал власника є в основі формування всіх інших базових потенціалів підприємства.

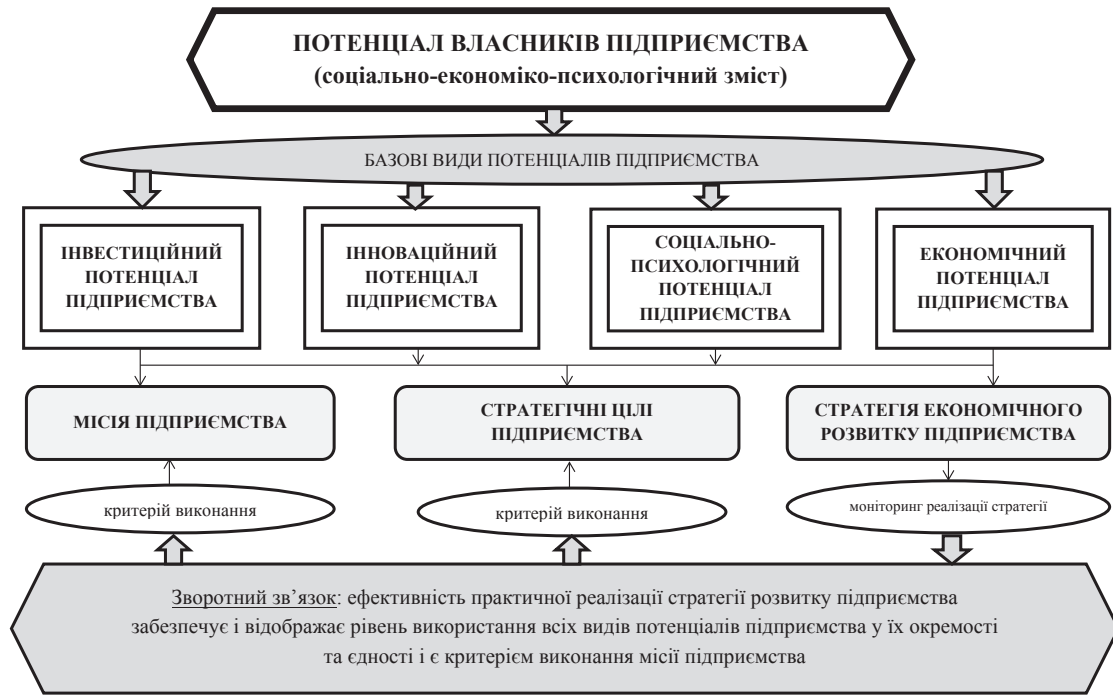


Рис. 4. Теоретико-методологічні підходи до формування місії і стратегії розвитку підприємства на засадах визначення ролі і основних видів потенціалів у цих процесах

Джерело: розроблено автором

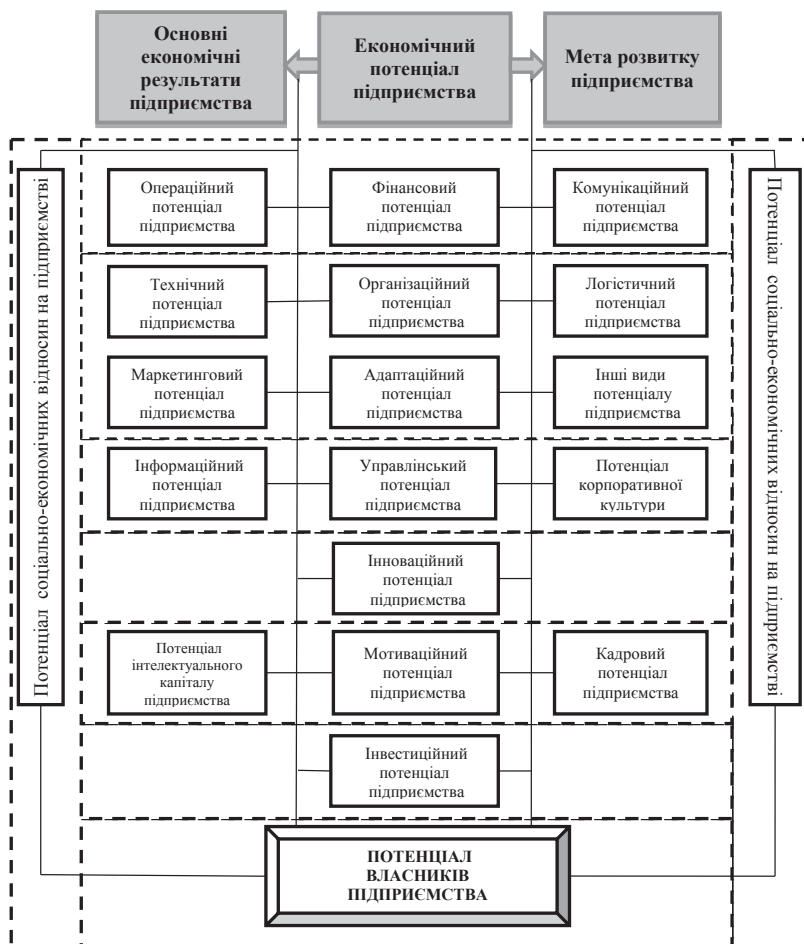


Рис. 5. Модульно-змістова архітектура певної сукупності видів потенціалів підприємства

Джерело: розроблено автором

Таку архітектуру, стосовно певної логічно сформованої сукупності потенціалів підприємства, запропоновано і представлено нами на рисунку 5.

Актуальність і економічна доцільність формування і розвитку різних видів потенціалів підприємства очевидна і беззаперечна. Однак, на чому хотілося б наголосити і відмітити виключність і особливість даного теоретико-практичного питання, так це на тому, що розгляд, дослідження і формування будь-якого виду потенціалу підприємства потрібно здійснювати тільки на засадах виявлення і формування основного (базового) його виду, який, на наш погляд, являє собою «потенціал власників (власника) підприємства» (рис. 4, 5). Введення в науково-практичний оборот даного поняття суттєво поглиблює рівень дослідження категорії «потенціал підприємства».

Запропонований вид потенціалу підприємства робить більш досконалою всю систему потенціалів і є першоджерелом їх появи і формування. Така пріоритетність потенціалу власників підприємства є об'єктивною і логічною.

Потенціал власників підприємства є головним в ієрархії видів потенціалів, бо як функціонування підприємства неможливе без його початкового утворення, так і формування і розвиток будь-якого виду його потенціалу неможливе прямо або опосередковано без волі і рішення власників підприємства, тобто без спирання на потенціал власників підприємства.

Рівень потенціалу власників підприємства визначає зміст і темп прогресивного розвитку підприємства і визначається сукупністю характерних ознак (рис. 6)

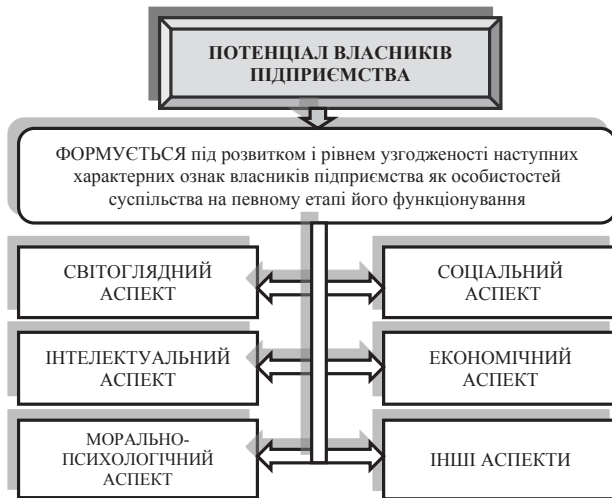


Рис. 6. Основні характерні риси, що формують потенціал власників підприємства

Джерело: розроблено автором

Все зазначене вище дозволяє надати визначення поняттю «потенціал власників підприємства».

Потенціал власників підприємства – це об'єктивна категорія, що є основоутворюючою при формуванні і взаємозв'язку всіх видів його потенціалів, відображає в собі в діалектичній єдності соціальні, інтелектуальні, економічні, світоглядні, морально-психологічні тощо аспекти становлення та розвитку власників підприємства як особистостей і в кінцевому підсумку характеризує їх сукупні синергетичні можливості по створенню і ефективному функціонуванню підприємства в конкурентних умовах господарювання.

Інноваційний розвиток підприємства починається і залежить саме від цього виду потенціалу.

Розглядаючи рисунок 5, потрібно відмітити наступне. Модулі в даній архітектоніці визначаються і формуються певним чином на засадах об'єднання окремих видів потенціалів підприємства за їх змістом. Перший модуль відображає потенціал власників підприємства (він, як відмічалось раніше, є основоутворюючим у системі видів потенціалів підприємства).

Другий модуль архітектоніки – це інвестиційний потенціал. Від нього залежать усі інші види потенціалів підприємства і особливо – інноваційний.

Третій модуль пов'язаний з суб'єктивним чинником діяльності підприємства і відображає кадри, інтелектуальний капітал і систему мотивації в їх єдності.

Четвертий модуль за змістом представляє інноваційний потенціал підприємства і його рівень в значній мірі залежить від перших трьох модулів архітектоніки. Інноваційний потенціал забезпечує в першу чергу високий рівень економічного потенціалу.

В п'ятий модуль входять управлінський, інформаційний та корпоративної культури потенціали. Від них залежить ефективність управління, конкурентоспроможність і імідж підприємства.

Шостий модуль об'єднує в собі потенціали, які згруповані в ньому за функціональною ознакою (технічний, організаційний, логістичний, маркетинговий, адаптаційний потенціали підприємства).

Сьомий модуль пов'язаний з потенціалами, що відображають основні види діяльності підприємства та

його комунікаційні аспекти.

Восьмий модуль представляє кінцевий, з позиції економічної діяльності, вид потенціалу підприємства (економічний потенціал), бо саме від нього залежить реалізація стратегічних цілей підприємства та досягнення кінцевих економічних результатів.

Дев'ятий модуль за своїм змістом є об'єднуючим (потенціал соціально-економічних відносин підприємства); він охоплює і пронизує всі види потенціалів підприємства та є джерелом їх ефективного використання.

Потенціал соціально-економічних відносин підприємства, на наш погляд, теж має своє важливе місце у системі потенціалів підприємства. Соціально-економічні відносини як економічна категорія є однією із самих складних в системі дослідження підприємства. Однак в той же час ефективне їх формування на підприємстві є каталізатором і засобом прогресивного економічного його розвитку як системи.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, запропоновані в даній роботі теоретико-методичні підходи дозволяють більш повно, обґрунтовано і змістовно досліджувати й оцінювати потенціал підприємства і основні його види.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Карпенко Ю.В. Класифікаційний аспект економічної категорії «потенціал» / Ю.В. Карпенко // Комунальное хозяйство городов : Науч.-техн. сб. Вып. 48. – К. : Техніка, 2003. – С. 109-113.
- Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. – К. : ЦУЛ, 2005. – 352 с.
- Лігоненко Л.О. Антикризисное управління підприємством : підручник. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
- Овдijenко В.Н. Производственный потенциал предприятия / В.Н. Овдijenко, В.А. Котлов. – М. : Экономика, 2002. – 559 с.
- Отенко И.П., Малярец Л.М., Механизм управления потенциалом предприятия : научное издание / И.П. Отенко, Л.М. Малярец. – Харьков : Изд. ХГЭУ, 2003. – 220 с.
- Протасов В.І. Сутність та особливості інновацій / В.І. Протасов // Вісник Київського національного університету. – 2010. – № 3, Т. 2. – С. 58-61.
- Репіна І.М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І.М. Протасов // Вісник Української Академії державного управління при Президенті України. – 1998. – № 2. – С. 262-271.
- Спирин В.С. Анализ экономического потенциала предприятия / В.С. Спирин. – М. : Финансы и статистика, 1994.
- Федонін О.С., Репіна І. М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
- Шулік В.А. Сутність інноваційного потенціалу великих промислових підприємств / В.А. Шулік, А.Н. Давидов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2007. – № 9, Т. 1. – С. 66-85.
- Ровенська В.В. Дослідження методів підготовки та оцінювання трудового потенціалу на підприємстві / В.В. Ровенська // Вісник ДНУ. Серія : Економіка і право. – 2011. – Т. 1. – С. 138-141.
- Шкроміда Н.Я. Комплексна оцінка економічного потенціалу суб'єктів господарювання / Н.Я. Шкроміда // Економічний аналіз : зб. наук праць. – Тернопіль : Економічна думка. Тернопіль, ТНУ, 2011 – Вип. 9, ч. 1. – С. 383-386.
- Костирко Р.О. Комплексний підхід до стратегічного аналізу потенціалу фінансово-економічної стійкості господарюючого суб'єкта / Р.О. Костирко // Вісник Нац. університету «Львівська політехніка». Серія: менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 578. – С. 141-145.
- Фесенко І.А. Інноваційний потенціал угледобуваючих підприємств / І.А. Фесенко // Наукові праці Донецького ДТУ. Вип. 22. – ДонДТУ, 2000. – С. 150-165.
- Тімохіна О.О. Кадрова логістика в системі управління кадровим потенціалом підприємства / О.О. Тімохіна // Пріоритетні напрми розвитку національної економіки : зб. наук. праць; Серія «Економіка». – Донецьк : ДонДУУ, 2011. – Вип. 210. – С. 65-70.



УДК 331.101.3

Фандеева А.Е.

аспірант кафедри міжнародної економіки  
Харьковского національного автомобільно-дорожного університета**ОЦЕНКА УРОВНЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Статья посвящена оценке уровня мотивации персонала автотранспортного предприятия. Рассмотрены мероприятия, которые включают материальную и социальную мотивацию на исследуемом предприятии. Показан поэтапный процесс стимулирования труда персонала. Даны анализ и общие рекомендации по улучшению социальной мотивации на сегодняшний день.

**Ключевые слова:** мотивация, персонал, стимулирование, предприятие, оценка.

**Фандеева А.Є. ОЦІНКА РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Стаття присвячена оцінці рівня мотивації персоналу автотранспортного підприємства. Розглянуто заходи, які включають матеріальну і соціальну мотивацію на досліджуваному підприємстві. Показаний поетапний процес стимулювання праці персоналу. Дано аналіз і загальні рекомендації з поліпшення соціальної мотивації на сьогоднішній день.

**Ключові слова:** мотивація, персонал, стимулювання, підприємство, оцінка.

**Fandeyeva A.Ye. ASSESSMENT OF THE LEVEL OF STAFF MOTIVATION OF THE ROAD TRANSPORT ENTERPRISE**

The article is devoted to the assessment of the level of staff motivation of the road transport enterprise. There are reviewed the actions which physical and social motivation include at the investigated enterprise. The gradual process of personnel labor stimulation is shown. The analysis and general recommendations for improving the social motivation nowadays are given.

**Keywords:** motivation, staff, stimulation, enterprise, assessment.

**Постановка проблемы.** На данном этапе развития мировой экономики вопросы мотивации персонала, а также системы управления стимулированием труда всё больше выходят на первый план в изучении. Реалии таковы, что без постоянного усовершенствования данной системы создание нового эффективно-го мотивационного механизма трудовой активности персонала на предприятиях невозможно.

Регулирование систем стимулирования труда направлено на обеспечение роста доходов работников, а также дифференциацию их выплат согласно трудовому вкладу отдельного работника в суммарные результаты деятельности предприятия.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Изучению различных мероприятий, которые включают материальная и социальная мотивация на предприятиях, а также оценке уровня мотивации персонала предприятий посвящаются работы как отечественных, так и зарубежных исследователей уже в течение многих десятков лет. Среди них: О.А. Гришнова, Г.А. Дмитренко, А.М. Колот, Ю.Д. Красовский, Л.И. Меньшиков, А.В. Охотников, Е.В. Терleckая, Т.А. Филатова.

**Формулировка целей статьи.** Рассмотреть мероприятия, которые включают материальная и социальная мотивация на исследуемом предприятии, показать поэтапный процесс стимулирования труда персонала. А также дать анализ и общие рекомендации по улучшению социальной мотивации на сегодняшний день.

**Изложение основного материала исследования.** ФЛП «Васильчук С.Д.» регулирует процесс стимулирования труда персонала в соответствии с такими последовательными этапами:

1. Выбор формы и системы заработной платы. В «Васильчук С.Д.» применяются две формы оплаты труда: почасовая и сдельная. Почасовая форма заработной платы начисляется работнику по его тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время. Сдельная форма предполагает оплату в зависимости от выполненного объема работ по заранее установленным сдельным расценкам.

2. Организация на предприятии тарифной системы заработной платы. Применение понятия «гибких тарифных систем», с минимальным уровнем заработной пла-

ты, устанавливаемым для работников низкой квалификации и системой коэффициентов повышения размеров заработной платы, выплачиваемой по тарифам, в соответствии с повышением квалификации работника.

3. Внедрение системы дополнительного стимулирования определённых аспектов трудовой активности персонала. Может быть в форме доплат и надбавок; премирования за текущие результаты хозяйственной деятельности; различных единовременных поощрений в соответствии с результатами труда; премиальных выплат по итогам работы за год и т.д.

Всяческие доплаты и надбавки как одна из дополнительных форм стимулирования персонала, которая непосредственно примыкает к тарифной системе, рассматриваются как систематическое или временное увеличение тарифной части заработка [1].

С помощью доплат к заработной плате компенсируются сложные условия труда или дополнительные затраты отдельных работников. Среди них существуют такие виды, как: доплаты за совмещение профессий и увеличение объемов выполняемых работ; за одновременное выполнение своей основной работы, а также обязанностей временно отсутствующих работников; за сверхурочную работу (ночное время, выходные или праздничные дни и др.).

Если есть необходимость срочно отметить какое-либо трудовое достижение работника, на предприятии применяют различные единовременные поощрения. Также они используются для награждения за выполнение заранее определенных разовых заданий, выходящих за привычные рамки обязанностей работников; в связи с юбилеями работников, выходом их на пенсию и в других подобных случаях.

ФЛП «Васильчук С.Д.» полностью обеспечивает своих работников социальным пакетом, выплачивает пособия по больничным листам, оплачивает проезд в отпуск и другие гарантии. Таким образом, хотелось бы подчеркнуть, что именно на этом предприятии существует такая цель, как получение работником удовольствия от работы; при этом созданы условия по обеспечению креативной работы каждого. Соответственно, обеспечение работников различными льготами, а не только заработной платой является важнейшей мотивацией трудовой деятельности.

Предприятие организывает коллективные мероприятия, культурный отдых на природе, таким образом, делая более сплоченным коллектив, что, в свою очередь, является дополнительной мотивацией.

Руководство ФЛП «Васильчук С.Д.» для стимулирования труда своего персонала использует экономические, социальные и административные методы мотивации.

Заработная плата как один из важнейших экономических методов мотивации на предприятии начисляется по повременно-премиальной и сдельной системам оплаты труда.

Концепция прямой индивидуальной сдельной системы оплаты труда предполагает, что размер заработка рабочего определяется количеством выработанной им за определенный отрезок времени продукции. Вся выработка рабочего оплачивается по одной постоянной сдельной расценке. Соответственно, заработок рабочего увеличивается прямо пропорционально его выработке [1].

Для руководителей и специалистов используется система должностных окладов, в соответствии с которой должностной оклад является абсолютным размером заработной платы, установленным согласно должности.

Также сверх оклада выплачивается премия, связанная с результативностью предприятия.

Вдобавок к перечисленному выше предприятием выплачивается доплата и надбавка работнику за время сверхурочной работы и работы в выходные дни (в двойном размере).

Существует и материальная помощь, направленная на поддержку работников в трудных жизненных ситуациях (тяжелые материальные условия, похороны).

Социальная мотивация на данном предприятии включает такие мероприятия:

- получение обучения сотрудниками проводится за счет предприятия (повышение квалификации);
- поддержка работающих женщин-матерей (строгое соблюдение гарантий, установленных в законодательстве о труде).

Такие дисциплинарные взыскания, как замечание, выговор, увольнение директор ФЛП «Васильчук С.Д.» может применить за неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей (совершение дисциплинарного проступка).

Более опытные сотрудники консультируют менее опытных и, судя по наблюдениям за работой предприятия, специальное общение между ними никто не организывает, в ходе работы оно происходит спонтанно.

Отметим, что значительное внимание на предприятии уделяется удовлетворению потребностей в профессиональном росте. Так, работник имеет возможность занять более высокий пост в компании при условии успешной работы.

Среди методов, которые ФЛП «Васильчук С.Д.» использует при найме сотрудников в свою организацию, можно выделить: анализ биографических данных, анкетирование, собеседование, психологические тесты, изучение документации.

Изучение документации, тестирование, аттестация применяются при продвижении персонала на предприятии.

При приеме на работу все сотрудники ФЛП «Васильчук С.Д.» заключают трудовой договор, который является юридическим фактом, порождающим трудовое правоотношение.

Трудовой договор обязывает работника к выполнению любых задач работодателя в рамках оговоренной должности (квалификации, специальности).

Соответственно, работник осуществляет полностью определенные функции и действия.

Трудовой договор рассматривается как соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка [2].

При оформлении приема на работу работника по трудовому договору применяется приказ (распоряжение) о приеме работника на работу [2].

На основании приказа о приеме на работу в трудовую книжку работника вносятся соответствующие записи. Как работодатель индивидуальной предприниматель должен завести новому работнику трудовую книжку в течение пяти дней с начала работы, если человек впервые поступает на работу.

Трудовой договор может быть прекращен в соответствии с приказом по организации. Строго регламентируется формулировка записей о причинах увольнения в трудовую книжку (ссылки на соответствующие статьи в действующем законодательстве и в пунктах Трудового кодекса или требуемом законе).

Необходимо принимать к сведению основные причины увольнения работников при проведении соответствующей работы. Выделяют три категории [4]:

- добровольные (можно избежать);
- добровольные (но неизбежные);
- по инициативе работодателя.

Очень сложно анализировать и исследовать явление мотивации, так как она зависит от поступков и действий людей, а они не всегда передают истинные побудительные причины поведения.

Измерение мотивации работника невозможно. Поскольку мотивы человека проявляются в его поведении, в исследованиях мотивации используют методы, позволяющие оценить последствия тех или иных действий, выраженные в результатах трудовой деятельности (анализ документов, анализ организационных проблем), определить характер отношения работника к различным процессам, происходящим в организации (социологический опрос, наблюдение), а также выяснить направленность и силу его поведения как следствия внутренних и внешних мотиваторов.

Рассмотрим такие подходы к измерению и оценке мотивации [3]:

- по результатам деятельности работников;
- по их поведению;
- путем выявления косвенных показателей, характеризующих состояние мотивации персонала.

Оценка по результатам деятельности работников зависит от двух факторов:

- личный: профессиональная подготовленность, способности, отношение к организации, отношение к труду вообще;
- организационный: организация работы (руководство, режимы работы, требования к результату), обеспечение трудового процесса (материалы, инструменты, технология, оборудование), ясность и достижимость цели деятельности предприятия и работника.

При проведении такой оценки выделяют связь между данными факторами и определяют степень

влияния каждого из них на деятельность работника. Сравниваются плановые и фактические результаты работы и если достигнутые результаты оказываются ниже запланированных, следует учесть составляющие, усложнившие выполнение работы. Среди методов получения информации, которая используется для данной оценки мотивации, можно выделить анализ документов, анализ организационных проблем, которые дают сведения о причинах отклонений.

Оценка по поведению. Наблюдая за поведением человека можно выяснить характер и силу мотивации. Среди характерных признаков проявления мотивации можно выделить такие: добросовестность, настойчивость, ответственность, целевую направленность действий работника.

Основной метод получения информации о деятельности работника – наблюдение. Иногда обращаются к методам психодиагностического исследования, социологическим опросам. При проведении полной оценки поведения работника может быть использован опрос ближайшего окружения сотрудника и руководителя («360°») по определенным критериям, которые описывают его действия. Например [5]:

1. Желание работать:

– апатия и безразличие к своей работе;

– энтузиазм, энергичность и стремление к успеху со стороны сотрудников.

2. Результаты труда:

– не превышают минимально допустимых результатов;

– постоянно достигаются запланированные или превышающие их результаты.

3. Трудовая дисциплина:

– нарушение дисциплины путем регулярного затягивания сроков выполнения работы, прогулов, опозданий, раннего ухода с работы, частых больничных;

– негативное восприятие нарушения трудового распорядка, качественное выполнение работы вовремя, редкое отсутствие по болезни.

4. Ответственность:

– уход от ответственности;

– готовность взять на себя ответственность.

5. Отношение к изменениям:

– сопротивление изменениям;

– проявление инициативы и готовность к необходимым изменениям.

Сила мотивации может быть оценена с помощью косвенных показателей. Один из факторов мотивации – стремление продолжать работу на данном предприятии, то есть удовлетворенность трудом. Таким образом, уровень текучести персонала – основной косвенный показатель мотивации, и значит: чем выше уровень текучести, тем ниже удовлетворенность сотрудников, и наоборот, чем ниже текучесть, тем выше удовлетворенность.

Для проведения исследования мотивации была разработана анкета, которая предлагалась для заполнения работникам предприятия. Она содержит 15 вопросов.

В ходе исследования было опрошено 14 человек.

Исследование показало, что 82,4% работающих довольны своей работой и выбранной профессией.

Однако 17,6% не удовлетворены своей работой вообще и на анализируемом предприятии. Для выяснения, что способствует снижению мотивирующих факторов работающих, обратимся к другим категориям, по которым проводился опрос.

Данные опроса показывают, что все работники уверены, что подготовка соответствует уровню их работы, но вместе с тем 10,4% работников считают, что

знаний им недостаточно и 60,1% хотели бы повысить свою квалификацию.

Положительно отнеслись к возможности повышению квалификации 81,2% опрошенных в организации.

В результате опроса можно сделать вывод о наличии в коллективе определенной социальной напряженности. Так как данная ситуация способствует значительному снижению работоспособности трудящихся, руководству предприятия следует больше внимания уделять исследуемому вопросу.

Из проведенного исследования видно, что примерно половина сотрудников – 52,7% – оценивают климат, который сложился в коллективе, как благоприятный, присутствие конфликтов отмечают 70,1%.

Сотрудники практически лишены возможности продвижения по службе в соответствии с данными исследования.

Большинство сотрудников довольны условиями организации труда на предприятии. Анализ материальной мотивации показал, что 30,4% опрошенных работников материально довольны.

Из исследования также видно, что сотрудники не в курсе, из расчета чего они получают заработную плату. При этом высокий процент сотрудников не имеет удовлетворенности от материальной стимуляции труда.

**Выводы из проведенного исследования.** Таким образом, общие итоги анализа таковы:

– сотрудники предприятия достаточно высоко удовлетворены результатами труда (в соответствии с данными проведенного опроса). Кроме того, работники желают повышать свою квалификацию по мере необходимости и имеют такую возможность;

– у работников организации средний показатель материальной мотивации;

– у работников отсутствует сплоченность в коллективе и стремление к достижению единой цели – процветания предприятия. Данный факт способствует снижению работоспособности, а в результате понижение производительности труда сказывается на снижении заработной платы;

– существование социальной напряженности в коллективе и явный недостаток социальной и моральной мотивации труда.

Итак, заключим, что руководство предприятия может последовать рекомендации по пересмотру социальной обстановки в коллективе и улучшению условий труда работников.

**Перспективы дальнейших разработок.** В целом руководству предприятия следует грамотно избегать конфликтов в коллективе, так как они могут негативно повлиять на результаты труда, и больше внимания уделять отдыху работников, что является непосредственным ключом к улучшению социальной мотивации на сегодняшний день. Таким образом, целесообразно ввести результаты этих исследований и провести дальнейшие исследования на предприятиях нашей страны.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда : Инструменты. Методики. Практика : учеб. пособие / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2007. – 133 с.
2. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент : целевое управление персоналом организаций : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко. – К. : МАУП, 2008. – 314 с.
3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: навч. посіб / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2008. – 252 с.
4. Красовский Ю. Д. Организационное поведение : учебник / Ю. Д. Красовский. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 528 с.
5. Меньшиков Л. И. Оцінка ділових якостей управлінського персоналу / Л. І. Меньшиков. – М. : Знання, 2001. – 175 с.

УДК 331.4+334.7

Чепелюк М.І.

аспірант кафедри економічного аналізу

Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Метою статті є вивчення підходів розвитку корпоративної культури підприємства в процесах організаційних змін та формування цілей підприємства через управління організаційними змінами. Для підтвердження актуальності досліджень автор застосує частотно-часовий аналіз розподілу поняття «корпоративна культура» підприємства та створює категоріальний апарат поняття. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є апробування розглянутих підходів в умовах українських реалій формування корпоративної культури підприємств.

**Ключові слова:** корпоративна культура, організаційні зміни підприємства, частотно-часовий аналіз, метод інтернет-аналізу, підходи розвитку корпоративної культури.

### Чепелюк М.И. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРОЦЕССАХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Целью статьи является изучение подходов развития корпоративной культуры предприятия в процессах организационных изменений и формирование целей предприятия через управление организационными изменениями. Для подтверждения актуальности исследований автор применяет частотно-временной анализ распределения понятия «корпоративная культура» предприятия и создает категориальный аппарат понятия. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является апробирование рассматриваемых подходов в условиях украинских реалий формирования корпоративной культуры предприятий.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, организационные изменения предприятия, частотно-временной анализ, метод интернет-анализа, подходы развития корпоративной культуры.

### Chepeliuk M.I. THEORETICAL BASES OF CORPORATE CULTURE IN THE PROCESS OF THE ORGANIZATIONAL CHANGES

The purpose of this article is to study the approaches of corporate culture enterprise in the process of organizational change and the formation of business objectives through managing organizational change. To confirm the relevance of research by applying time-frequency distribution analysis of the concept of «corporate culture» of the enterprise and creates categories of concepts. Prospects for further research in this direction is testing the approaches in terms of Ukrainian realities of corporate culture business.

**Keywords:** corporate culture, organizational changes of the enterprise, time-frequency analysis, method of online analysis, approaches of corporate culture.

**Постановка проблеми.** У сучасних економічних умовах відзначається стрімке зростання інтересу підприємств до поняття «корпоративної культури». Це пояснюється тим, що менеджери почали розуміти вплив, який корпоративна культура здійснює на успіхи і ефективність діяльності підприємства. Високий рівень корпоративної культури формується в результаті продуманих зусиль, спрямованих на розвиток корпоративного духу, на благо усіх зацікавлених в діяльності підприємства сторін. Розвиток корпоративної культури – це інвестиції в сьогоднішню стабільність і майбутню перспективу успішного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значний внесок у дослідження проблем формування, підтримки, перетворення, розвитку корпоративної культури на підприємствах зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як В. Аніщенко, Н. Бабіна, О. Бала, Т. Башук, А. Власенко, А. Воронкова, А. Ганус, О. Грішнова, Н. Давиденко, М. Дмитренко, Елдрідж Дж., А. Жолудева, А. Занковський, В. Іваницький, В. Кислинська, Ф. Котлер, А. Кромбі, С. Марінова, А. Науменко, С. Пасека, Н. Пітель, М. Семикіна, Стельмашенко, О. Тарасова, І. Химич, Е. Шейн.

Проте питання формулювання остаточного визначення «корпоративної культури» підприємства досі не вирішено. Цим і обумовлена актуальність цього дослідження.

**Метою дослідження** є вивчення підходів розвитку корпоративної культури підприємства в процесах організаційних змін та формування цілей підприємства через управління організаційними змінами.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних еконо-

мічних умовах корпоративна культура набуває все більшого значення. Таку тенденцію доводять зростаюча увага з боку керівників вітчизняних підприємств до процесу її формування: корпоративні норми знаходять узагальнення у вигляді корпоративних документів (основним з яких є Корпоративний кодекс), розробляється та запроваджується фірмовий стиль, практикується дрес-код, корпоративні заходи, метою яких є згуртування колективу у неформальних умовах, вводяться в дію корпоративні засоби комунікацій (веб-сайт, газета) тощо.

Причинами такої уваги до корпоративної культури на вітчизняних підприємствах є процеси глобалізації, які стирають кордони між державами, інформаційна революція, яка відкрила доступ до світового досвіду ведення конкурентної боротьби, який засвідчив ключову роль корпоративної культури в успіху провідних компаній світу. Зокрема, корпоративна культура є фактором, який може і повинен забезпечувати підтримку стратегії обраної галузі та підвищувати ефективність корпоративного управління [24].

Для підтвердження актуальності досліджень в обраній галузі застосовуємо частотно-часовий аналіз розподілу поняття «корпоративна культура» підприємства. Наступні запропоновані автором результати дослідження та аналізу цієї сфери були отриманні на основі розробленого методу інтернет-аналізу [2]. Мета його використання полягає в отриманні деякої оцінки або сукупності оцінок за виділеними поняттями (або термінами), які утворюють так званий категоріальний апарат галузі наукових досліджень, у нашому випадку – це «корпоративна культура». За отриманими оцінками



можна сформулювати висновки про необхідність проведення подальших досліджень у даній області, показати актуальність і необхідність проведених розрахунків, виділити вузьку спеціалізацію для подальших наукових досліджень.

Використання методу базується на специфічності мови запитів, який підтримується всіма пошуковими серверами і визначається формою самого запиту, результати якого за множиною обраних пошукових серверів усереднюються на заданому часовому інтервалі. Тим самим досягається динамізм дослідження. Обраний період дослідження – 2001-2013 рр. Множина пошукових серверів – Google, Yandex, Yahoo, I.UA, Mail, Alltheweb, Rambler, Bing, Meta, Nigma, Metabot, AltaVista, Wikipedia, UaPORT, Uaportal, Holms, Poshuk, Weblast, List, Lycos, UP, Infoseek, Magellan, Galaxy, Webcrawler, Dmoz, Jayde, Asiannet, REX, Euroseek, Search.MSN, Whatuseek – є достатньою для отримання репрезентативної вибірки.

Для подальшого аналізу були отримані графіки розподілу результатів, які представлені на рис. 1-2. Крім того, отримані розподіли базуються на популяризації або величини попиту, який розраховується з використанням частотно-часового аналізу.

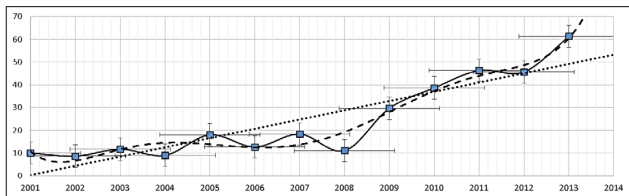


Рис. 1. Динаміка зміни категорії «корпоративна культура»

Авторське дослідження

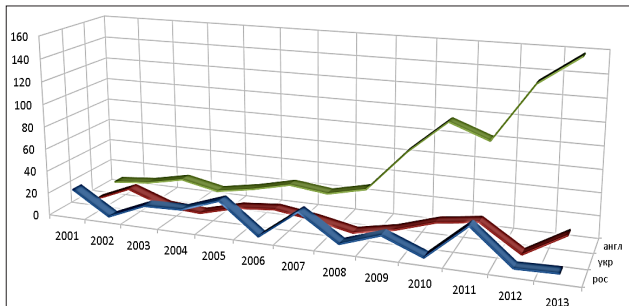


Рис. 2. Динаміка зміни категорії «корпоративна культура» за лінгвістичною ознакою

Авторське дослідження

Актуальність (попит на основі кількості посилань у відповідях пошукових серверів) визначеної категорії «корпоративна культура» досліджувалася при використанні трьох мов: українською, російською та англійською (рис. 2), результати яких були усереднені.

Як наведено на рисунку 1, динаміка зміни для категорії «корпоративна культура» є позитивною протягом всього періоду дослідження. Для доведення цього факту на графіку була побудована лінійна трендова залежність (на рис. 1 наведено точковою лінією), яка має тільки позитивний кут нахилу протягом всього періоду дослідження та наступні характеристики:

рівняння залежності:  $y = 4,0788x - 8161,4$ ;  
величина достовірності апроксимації:  $R^2 = 0,8017$ .

Тобто даний розподіл підтверджує достатньо великий інтерес та зростання актуальності будь-яких досліджень, що проявляється у сфері корпоративної

культури. Також для отриманого розподілу була розрахована прогнозна трендова модель (на рисунку 1 наведено штриховою лінією) на базі поліному 6-го ступеня з достатньо великим значенням величини достовірності апроксимації  $R^2 > 0,95$ :

$$y = 0,002x^6 - 24,252x^5 + 121687x^4 - 3E+08x^3 + 5E+11x^2 - 4E+14x + 1E+17,$$

$$RI = 0,9574.$$

Таким чином, за даними отриманої прогнозованої трендової моделі, можна впевнено посылатися (впродовж періоду часу до прогнозного 2014 р.) на загальне зростання попиту (актуальності, розповсюдженості, підтвердження необхідності подальших досліджень й т.д.) досліджень у сфері корпоративної культури, тобто ця область є актуальною.

На цей час існують різні підходи до визначення поняття «корпоративна культура» підприємства. Розглянемо сутність кожного зі складових цієї дефініції.

За економічним словником поняття «корпоративний» походить від дефініції «корпорація» (від лат. *corporatio* – об'єднання, співтовариство) – акціонерна компанія, в якій на основі централізації капіталів і заощаджень найманих працівників здійснюється колективне привласнення результатів виробничої діяльності залежно від величини отриманих на внесені кошти акцій [13]. Ключовим у даному випадку є слово «колективне».

Поняття «культура» (лат. *cultura*, форми: *colui, cultum, colere*) має латинські корені і означає обробляти, вирощувати, розводити, мешкати, населяти, турбуватися, поважати і, нарешті, бути утвореним, мати хороші манери [21].

Т. Ю. Базаров трактує поняття «культура» з точки зору підприємства так: «Культура – складний комплекс припущень, бездоказово прийнятих усіма членами конкретної організації, встановлює загальні рамки поведінки, прийняті організацією. Виявляється у філософії і ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах соціальної поведінки. Регламентує поведінку працівників і дає можливість прогнозувати її поведінку в критичних ситуаціях» [3].

Таким чином, при поєднанні цих двох категорій отримуємо наступні трактування «корпоративної культури» підприємства (табл. 1).

Якщо розглядати історію поняття «корпоративна культура», можна сказати, що в останні роки воно трансформувалося з норм, цінностей, переконань, зразків поведінки у сферу менеджменту та базовий елемент внутрішнього середовища підприємства.

Основними недоліками наведених визначень «корпоративної культури», на думку автора, є:

- корпоративна культура розглядається як норми, цінності, переконання, зразки поведінки тільки працівників підприємства;

- жодне з визначень «корпоративної культури» не припускає того, що це повинна бути саме політика підприємства, а не окремі заходи.

На сьогодні в науці виділяють підходи до розуміння сутності корпоративної культури (табл. 2).

Таким чином, більшість досліджених підходів до розуміння поняття «корпоративна культура» вузькопрофільними і стосуються тільки окремих напрямків, тому вони мають доповнювати один одного. Керівникам доцільно поєднувати та комбінувати різні підходи, в залежності від цілей конкретного підприємства та особливостей його внутрішнього середовища. На даний час більшість розглянутих підходів не апробовані для впровадження в умовах українських реалій формування корпоративної культури підпри-

Таблиця 1

## Трансформація поняття «корпоративна культура» підприємства

№	Джерело	Рік	Визначення поняття «корпоративна культура»
1	Дж. Елдрідж, А. Кромбі	1974	Корпоративна культура – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т.п., які визначають спосіб об'єднання груп та окремих осіб в організацію для досягнення цілей, які поставлені перед нею.
2	Е. Шейн	2002	Корпоративна культура – це комплекс базових припущень, винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації внутрішньої інтеграції, що функціонує досить довго, щоб підтвердити свою спроможність, і передається новим членам організації як єдино правильний.
3	Ф. Котлер	2003	Корпоративна культура – це сукупність правил, що стосується всіх форм ділового спілкування, прийнятих у конкретній організації (ділова розмова, ділові переговори, суперечка, дискусія, полеміка, ділова нарада, публічний виступ, телефонні переговори, ділове листування, стиль одягу, спосіб проводити разом неробочий час тощо).
4	Н. Бабіна	2006	Корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей та цілей, принципів і правил поведінки.
5	О. Стельмашенко	2006	Корпоративна культура – це система добре сформованих керівних переконань, принципів і поведінки, що задає людям орієнтири в їх діях, регламентує діяльність особистості, сприяє досягненню цілей підприємства.
6	А. Воронкова	2006	Корпоративна культура – це сукупність моделей поведінки, які набути, засвоєні організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які показали свою ефективність і поділяються більшістю членів організації.
7	С. Пасека	2006	Корпоративна культура – це сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо.
8	М. Семикіна	2007	Корпоративна культура є специфічною формою існування взаємопов'язаної системи, яка містить: по-перше, ієрархію цінностей, домінує серед персоналу організації; по-друге – сукупність способів їх реалізації, які переважають на певному етапі розвитку підприємства.
9	В. Кислинська	2008	Корпоративна культура – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють у даній організації.
10	І. Химич	2009	Корпоративна культура – це спрямована впродовж всієї історії підприємства сукупність прийомів та правил адаптації підприємства до вимог зовнішнього середовища та формування внутрішніх відносин між групами працівників.
11	О. Бала	2009	Корпоративна культура – це правила ведення бізнесу як у національному, так і в міжнародному середовищі, прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, організації комунікативного процесу, поліпшення якості, створення соціального клімату тощо.
12	А. Занковський	2009	Корпоративною культурою є придбані смислові системи, передані у вигляді природної мови та інших символічних коштів, які виконують репрезентативні, директивні і афективні функції і здатні створювати культурний простір і особливе відчуття реальності.
13	О. Грیشнова, А. Науменко	2010	Корпоративна культура – це добре сформована, стійка система провідних переконань, принципів і технологій взаємовідносин у життєдіяльності підприємства. Вона виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях менеджменту та працівників, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку працівників і дає можливість прогнозувати її зміну в критичних ситуаціях.
14	Т. Башук, А. Жолудєва	2011	Корпоративна культура як комплекс елементів організації, що вирізняють її серед інших, спрямована на формування сприятливого мікроклімату, іміджу компанії та ґрунтується на системі цінностей працівників з метою досягнення ними максимальних показників ефективності роботи.
15	Н. Давиденко	2011	Корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, притаманних даній корпорації, що відображає її індивідуальність, поведінка із сприйняття компанії іншими в навколишньому середовищі.
16	Н. Пітель	2012	Корпоративна культура – це сфера менеджменту, пов'язана з розвитком інтеграційних процесів управління, яка включає в якості основних компонентів цінності членів трудового колективу організації, переконання, норми поведінки і комунікативної взаємодії працівників у процесі трудової діяльності, елементи матеріального середовища і тим самим відображає індивідуальність даного суб'єкта бізнесу.
17	О. Тарасова, С. Марінова	2013	Корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відбивають індивідуальність організації, виявляються у поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем.
118	А. Ганус, В. Іваницький, А. Власенко	2013	Корпоративна культура – це базовий елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові.

Джерело: складено за матеріалами [16; 7; 17; 23; 6; 1]

Таблиця 2

## Підходи до розуміння сутності поняття «корпоративна культура» підприємства

№	Підхід	Сутність підходу
1	Прагматично-раціональний	Культура розглядається як засіб підвищення ефективності діяльності організації і виступає каталізатором організаційних змін. Е. Шейн, І. Ансофф, Т. Пітерс, Р. Уотермен розглядають корпоративну культуру як одну із змінних, що виступають регулятором поведінки працівника, а в організації, поряд з іншими, наприклад, такими, як формальна або неформальна структура, організаційний клімат, технологія тощо. Формування культури пов'язують переважно з процесами, що відбуваються всередині організації, хоча останні можуть спонукати і зміни стану зовнішнього середовища. В основі цього підходу лежать базові положення, розроблені Е. Шейном. На його думку, корпоративна культура є не набором окремих уявлень, що дозволяють індивідам інтерпретувати ситуацію і спонукують їх відповідно діяти. Поведінка може бути лише проявом культури, але не становить її змісту. У центрі уваги опиняється при цьому процес формування організаційних цінностей. Незважаючи на різноманітність версій, представлених у межах першого підходу, загальною його рисою є те, що корпоративну культуру розглядають, по-перше, як чинник, який може бути використаний керівництвом для максимізації ефективності організації, зміцнення її цілісності, покращення механізмів соціалізації працівників, підвищення їх продуктивності і мотивації; по-друге, формування організаційної культури розглядають як підсумок внутрішніх процесів, що протікають в організації.
2	Феноменологічний	Корпоративна культура не може бути джерелом підвищення ефективності й затримує спроби будь-яких нововведень. Виник у межах феноменологічного підходу в теорії організацій. Його прихильники трактують корпоративну культуру як сутність організації, а не її атрибут, вони не розглядають корпоративну культуру як чинник, що прямо програмує поведінку індивіда в організації, але скоріше як чинник, що забезпечує умову конвенціонального узгодженого сприйняття реальності та узгодженої групової поведінки людей. Для цього підходу характерним є розгляд поведінкових актів як первинних по відношенню до їх осмислення. Інтерпретація останніх і є однією із найважливіших функцій культури. У питанні про джерело формування корпоративної культури представники даного підходу поєднують екзогену (макрокультурне походження) і ендогену логіку.
3	Екстерналістський	Корпоративна культура формується під впливом національної культури та відповідно до вимог оточуючого середовища. Передбачає дослідження відносин культури як підсистеми буття з іншими його підсистемами, а саме відносин «культура-натура (природа)», «культура-суспільство», «культура-людина». Спонукає глибше зрозуміти, що включають у себе взаємини між культурою організації та 1) природним середовищем (у тому числі, мабуть, природоохоронні аспекти); 2) суспільством як, наприклад, різними групами громадськості, соціальними інститутами; 3) людиною як об'єктом і суб'єктом корпоративної культури.
4	Інтерналістський	Культура формується відповідно до організаційної структури. Полягає у вивченні внутрішніх відносин у самій культурі. «Діалектика сутності і існування культури робить необхідним, з одного боку, виявлення будови культури як такої, її сутнісних і структурних характеристик, що зберігаються при всіх модифікаціях культури в просторі й часі, а з іншого – виявлення основних напрямів цієї модифікації і відносин, які складаються між різними культурами». Дозволяє виявити сутність корпоративної культури і, значить, провести розмежування між оргкультурою і тим, що не відноситься до неї в організації, виявити перелік необхідних і достатніх елементів корпоративної культури, законності її функціонування, розвитку, чинники виникнення і формування. Розуміння сутності корпоративної культури має дати можливість «передбачити» безліч конкретних просторових і часових форм її існування, в яких по-різному виявляється її глибинна сутність.
5	Структурний	<p>Складові корпоративної культури можна поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх складових відносять прийняту систему лідерства, стиль вирішення конфліктів, чинну систему комунікації, стан індивіда в організації, прийняту символіку (лозунги, організаційні табу, ритуали). Як зовнішні складові розглядають споруду організації, її дизайн, розташування, меблі, приймальні кімнати, наявність фірмового одягу для працівників.</p> <p>Складові корпоративної культури можна поділити на матеріальні та духовно-світоглядні. Матеріальні елементи відбивають культуру виробництва і культуру менеджменту. Реальними їх виявами вважають технологічну культуру, культуру трудових процесів і культуру середовища діяльності членів організації. Духовно-світоглядні елементи корпоративної культури розуміють як комплекс основних особливостей, які відрізняють організацію та її працівників від інших та визначають поведінку людей у процесі індивідуальної та групової колективної діяльності.</p> <p>Складові корпоративної культури можна поділити на: 1) культура умов праці як сукупність об'єктивних умов та суб'єктивних факторів, що визначають поведінку людини в процесі виробничої діяльності; 2) культура засобів виробництва; 3) культура міжособистісних комунікацій, яка визначає соціально-психологічний клімат, наявність почуття колективізму, взаємодтримки, прихильності співробітників до цінностей компанії; 4) культура управління: методи управління, стиль керівництва, гуманізм, індивідуальний підхід, професіоналізм керівників, комунікативну компетентність та методи стимулювання робітників; 5) культура робітника, яку представляють як синтез моральної культури та культури праці.</p>
6	Тезаурусний	Дозволяє розглядати корпоративну культуру як певного роду контекст або середовище, в якому розгортаються трудові відносини в колективі. Існує декілька груп понять, що здатні описати предметне поле корпоративної культури. Перша група понять відображає поведінковий зріз досліджуваного феномену, до неї входять такі ключові слова: поведінка, група, формальні та неформальні відносини, зовнішнє середовище, взаємодія та взаємозв'язок, об'єднання, співпраця, адаптація, прийняття рішень, внутрішня інтеграція. Ці поняття переважно характеризують взаємодію власників і найманих робітників, керівників та підлеглих, практику управління персоналом і готовність персоналу до підпорядкування управлінським рішенням. Поняття другої групи, що описує ціннісний аспект корпоративної культури, є такими: цінності, цілі, переконання, очікування, уявлення, символи, вірування, міфи, установки, знання, моральний клімат, особистість. Головне значення тут має спрямованість діяльності організації, пріоритети керівництва і персоналу, найважливіші сторони роботи організації та загалом те, чого очікують від своєї взаємодії усі робітники. Третя група понять по в'язана з правилами організації, вона включає такі поняття: норми, правила, ритуали, традиції, звички та стереотипи поведінки, звички, мова. Ця група характеризує норми організації, внутрішні правила, яких дотримуються її члени. Це накази, інструкції, інші формалізовані або документовані рішення, а також гласні вимоги, які регламентують колективну взаємодію.



Продовження таблиці 2

7	Системний	<p>З позицій системного підходу корпоративна культура є відкритим соціально-економічним, складним, ієрархічним, самостійним, дискретним елементом підприємства. Це методична база вивчення та управління взаємопов'язаними процесами корпоративної культури. При використанні системного підходу підприємство уявляється у вигляді цілеспрямованої системи, як об'єднання у єдине ціле структурно упорядкованих частин (елементів) корпоративної культури, кожна з яких обов'язково володіє хоча б однією властивістю, яка забезпечує досягнення мети існування. Природа складових елементів і характер структури корпоративної культури можуть бути найрізноманітнішими, оскільки її утворюють окремі явища та процеси, які взаємодіють між собою в процесі виконання загальної функції – забезпечення життєдіяльності підприємства. У сучасних умовах об'єктивного істотного зростання невизначеності, мінливості та складності бізнес-середовища для підвищення якості управління бізнес-процесами необхідним стає розробка формалізованої системи управління корпоративної культури підприємства. Визначальними напрямками процесу формування такої системи пропонується обрати такі, як:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка ключових показників ефективності корпоративної культури за основними функціональними сферами впливу її на діяльність підприємства;</li> <li>- формування механізму визначення цільових значень ключових показників ефективності корпоративної культури;</li> <li>- розробка системи контролю та управління корпоративною культурою підприємства.</li> </ul>
8	Інституціональний	<p>Особливість цього підходу полягає у дослідженні інституцій (норм, правил, нормативів, регуляторів) в площині обліково-аналітичних інституційних впливів на корпоративну культуру. Виділення в межах формальних та неформальних інституційних впливів на корпоративну культуру окремо зовнішніх та внутрішніх аспектів не притаманно традиційному інституціоналізму, але в контексті забезпечення корпоративної культури цей підхід має науковий зміст. Розуміння способів управління корпоративною культурою в межах інституціоналізму потребує побудови моделі відображення взаємозв'язків та шляхів інституційних впливів на рівень корпоративної культури. Використання парадигма інституціоналізму, в контексті управління корпоративною культурою підприємства, для визначення характеру взаємодії інституційного середовища екзогенного та ендогенного походження доводить факт взаємного впливу всіх цих факторів між собою. При цьому допускається можливість корегування зовнішнього інституційного середовища за рахунок потужних та угоджених внутрішніх інституційних впливів які потенційно спроможні забезпечити належний рівень корпоративної культури. Такий підхід відповідає вітчизняним економічним реаліям і в перспективі передбачає змістовну співпрацю органів управління (керівництва) із самим підприємством з метою ефективного забезпечення корпоративної культури. Інституціональна економіка розглядає культуру як важливий суспільний фактор, який визначає політику і відповідні економічні рішення в окремих ситуаціях. Для створення інституціональної парадигми забезпечення корпоративної культури підприємства, перш за все, слід розглянути чинники, які обумовлюють цю корпоративну культуру. В «епоху економіки знань» варто зазначити, що підприємство у ході своєї діяльності інституціоналізує організаційні знання, породжуючи соціальні норми, правила поведінки, інструкції, розклади, стандартизовані інформаційні й комунікаційні системи, організаційні рутини, особливості взаємодії із замовниками та партнерами, реакції на зовнішні фактори – тобто інституції корпоративної культури підприємства, які зберігаються у підприємства протягом усього життєвого циклу.</p>

Джерело: складено за матеріалами [4; 8; 11; 12; 15]

емств і можуть бути предметом подальшого аналізу.

Враховуючи досліджену трансформацію визначення поняття «корпоративна культура» підприємства та підходи до розуміння його сутності, автор пропонує під поняттям «корпоративна культура» підприємства розуміти внутрішню політику підприємства, спрямовану на створення та управління переконаннями, цінностями, принципами, соціально-психологічним кліматом, документально-нормативним забезпеченням управління, символами, традиціями, іміджем, брендом, з метою досягнення цілей підприємства.

**Висновки.** Зростаючий динамізм і мінливість ділового середовища створюють для підприємства необхідність постійних комунікацій із партнерами, споживачами, співробітниками, постачальниками, суспільством, місцевою громадою. Зростання освіченості, кваліфікації, інформованості працівників і суспільства в цілому вимагає від керівництва використання більш складних і досконалих методів керування. Щоб досягати поставлених перед підприємством цілей, вже недостатньо керувати працівниками.

Результатами проведеного дослідження була доведена відповідна актуальність та підтверджена необхідність та можливість щодо виконання досліджень у сфері корпоративної культури.

Необхідне встановлення та ведення цілеспрямованих систематичних комунікацій з партнерами, з широкою громадськістю і засобами масової інформації, з місцевою громадськістю і держструктурами, з

фінансової громадськістю і, звичайно ж, з працівниками. У роботі з останніми виникає потреба у розробці внутрішньої політики підприємства, спрямованої на створення та управління переконаннями, цінностями, принципами, соціально-психологічним кліматом, документально-нормативним забезпеченням управління, символами, традиціями, іміджем, брендом, тобто корпоративної культури, що дозволяє досягти цілей підприємства і самореалізуватися самим працівникам.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. – London : Allen&Unwin, 1974 [Rules for the Citing of Sources] // <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/ook.php>.
2. Kavun, S., Mykhalchuk, I., Kalashnykova, N., Zyma, A. (2012). A Method of Internet-Analysis by the Tools of Graph Theory. En: Watada, J., Phillips-Wren, G., Jain, L.C., and Howlett, R.J. (Eds.), Advances in Intelligent Decision Technologies, Springer Verlag Series «Smart Innovation, Systems and Technologies», Vol. 15, Part 1, Heidelber, Germany, pp. 35-44, DOI: 10.1007/978-3-642-29977-3\_4. Available from : <http://www.springerlink.com/content/r500n724h21014w0/>.
3. Аванесова Г. А. Сервисная діяльність: Історична і сучасна практика, підприємництво, менеджмент : навчальний посібник для студентів вузів. – М. : Аспект Пресс, 2006. – 319 с.
4. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень / В. О. Аніщенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 64-72.
5. Бала О. І. Економічне оцінювання та розвиток корпоративної культури машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд.



- екон. наук / О. І. Бала ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Л., 2009. – 20 с.
6. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура : монографія / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренев, І. В. Мажура. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с.
  7. Гирик О. Корпоративна соціальноповідальність : [підручник] / [Гирик О., Денис О., Дубовик О.; ред. Т. С. Смовженко, А. Я. Кузнєцова]. – К. : УБС НБУ, 2009. – 258 с.
  8. Грішнова О. А., Науменко А. В. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://pk.narps.edu.ua/library/compilations\\_vak/eiu/2010/2/p\\_33\\_38.pdf](http://pk.narps.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2010/2/p_33_38.pdf).
  9. Давиденко Н. М. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах АПК України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file/Збірник/2011-1/Давиденко.pdf>.
  10. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури в соціально-філософському знанні / М. Й. Дмитренко // Гуманітарний часопис : [зб. наук. праць]. – 2011. – № 1. – С. 37-44.
  11. Дмитренко М. Й. Головні стратегії до слідження корпоративної культури в сучасній філософській рефлексії / М. Й. Дмитренко // Вісник Житомирського державного університету. – Випуск 67. Філософські науки. – С. 8-12.
  12. Економічний словник-довідник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://subject.com.ua/economic/dict/422.html>.
  13. Занковський А. Н. Организационная психология : учебное пособие / А. Н. Занковский. – М. : ФОРУМ, 2009. – 648 с.
  14. Кам'янська О. В. Корпоративна культура в системі управління інноваційним процесом / О. В. Кам'янська // Економіка та держава. – 2010. – № 8. – С. 23-24.
  15. Кислинська В. О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності / В. О. Кислинська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10\\_kislins\\_ka%20v.o.doc.htm](http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.htm).
  16. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер – СПб. : Питер, 2003. – 464 с.
  17. Організаційна поведінка : навч. посіб. / За заг. ред. Н. Ю. Бутенко. – К. : КНЕУ, 2008. – 744 с.
  18. Пасєка С. Р. Корпоративна культура в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності банків / С. Р. Пасєка // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи : зб. наук. праць. – 2006. – № 18. – С. 96-100.
  19. Современная деловая культура в Украине [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=917>.
  20. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн / Пер. с англ. под ред. В. А. Сливака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
  21. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Наукове видання

**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**Серія ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**Випуск 7**

**Частина 3**

Коректура • *О.А. Скрипченко*

Комп'ютерна верстка • *Н.М. Ковальчук*

Формат 64x90/8. Гарнітура SchoolBook.  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум.-друк. арк. 24,41. Замов. № 15/14. Наклад 100 прим.

Видавничий дім «Гельветика»  
73034, м. Херсон, вул. Паровозна, 46-а, офіс 105.  
Телефон +38 (0552) 39-95-80  
E-mail: [mailbox@helvetica.com.ua](mailto:mailbox@helvetica.com.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 4392 від 20.08.2012 р.