

Харківський національний  
економічний університет

# *Управління розвитком*

*Міжнародна науково-практична конференція  
"Сучасні проблеми управління підприємствами:  
теорія та практика"*

*15 – 16 листопада 2011 року*

*Секція 1  
"Сучасні технології управління:  
теорія та практика"*

*Секція 4  
"Державні та регіональні аспекти  
розвитку підприємства"*

*Збірник наукових робіт*

*№ 21 (118) 2011*

*видається щомісячно*

*Харків · ХНЕУ · 2011*

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

Затверджено на засіданні  
вченої ради університету,  
протокол № 2 від 17.10.2011 р.

---

**Редакційна колегія**

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

**Афанасьєв М. В.** — канд. екон. наук, професор ХНЕУ

**Внукова Н. М.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Гриньова В. М.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Дікань Л. В.** — канд. екон. наук, професор ХНЕУ

**Дорошнін М. С.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

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

Науково-дослідного центру індустріальних  
проблем розвитку НАН України

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

Науково-дослідного центру індустріальних  
проблем розвитку НАН України

**Клебанова Т. С.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Козьменко О. В.** — докт. екон. наук, професор

Української академії банківської справи

Національного банку України

**Криворотов В. В.** — докт. екон. наук, професор

Уральського федерального університета  
імені першого Президента Росії Б. Н. Ельцина

**Левикин В. М.** — докт. техн. наук, професор

Харківського національного університету

радіоелектроніки

**Лутай Л. А.** — докт. екон. наук, професор

Донецького національного університету економіки

і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

**Малярець Л. М.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Назарова Г. В.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Орлов П. А.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Пилипенко А. А.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

(заступник головного редактора)

**Попов О. Є.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Пушкар О. І.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

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

**Чухрай Н. І.** — докт. екон. наук, професор

Національного університету "Львівська політехніка"

**Ястремська О. М.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Chauchat Jean-Hugues** — professeur (HdR)

de l'Université Lumière Lyon2

**Solarz Jan Krzysztof** — prof. nadzw.dr hab. Akademia

finansów, Warszawa

**Wackowski Kazimierz** — prof. nzw. dr hab.

Politechnika Warszawska

**Zehetner Andreas** — mag. Uppu Austria University

of Applied Sciences

---

**Поштова адреса**

**засновника і видавця:**

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

Головний редактор **Пономаренко В. С.**

**Конт. телефон:** (057)702-03-04

---

**Поштова адреса редакції:**

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

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

Редакція (057)758-77-04

Редактори: **Замазій О. Є., Бутенко В. О.,  
Пушкар І. П.**

Комп'ютерна верстка — **Сосненко Л. С.**

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

---

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

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

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

---

При передрукуванні матеріалів посилання на збірник обов'язкове.

---

Підписано до друку 2.11.2011 р.

Формат 84×108 1/16. Панір MultiCopy.

Ум.-друк. арк. 23,5. Обл.-вид. арк. 29,61. Тираж 500 прим. Зам. № 647.

Ціна договірна.

---

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

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи  
Дк № 481 від 13.06.2001 р.

© Харківський національний  
економічний університет, 2011.

© Видавництво ХНЕУ,  
дизайн, оформлення обкладинки, 2011.

# Зміст

## Секція 1 "Сучасні технології управління: теорія та практика"

<b>Гордієнко Л. Ю.</b> Концепція організації імплементації банку методів та моделей до управління організаційними трансформаціями на підприємстві.....	7
<b>Жданова О. С.</b> Подолання конфлікту інтересів зацікавлених сторін за допомогою маркетингової політики підприємства.....	10
<b>Паздрій В. Я.</b> Проактивність в управлінні діяльністю підприємства.....	12
<b>Никифоренко В. Г.</b> Управління знаннями як основа конкурентних переваг підприємства.....	15
<b>Осика А. С.</b> Антикризове управління в системі економічної безпеки підприємства.....	18
<b>Іпполітова І. Я.</b> Методичний підхід щодо формування моніторингу ресурсозберігаючої діяльності підприємства.....	23
<b>Черпак А. Є.</b> Напрями інтеграції концепції корпоративної соціальної відповідальності та ключових концепцій маркетингу.....	25
<b>Сочинська-Сибірцева І. М.</b> Використання креативних технологій управління персоналом підприємства.....	28
<b>Котлик А. В.</b> Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства.....	30
<b>Кривобок К. В.</b> Адаптаційні аспекти управлінських процесів на промисловому підприємстві.....	33
<b>Олексів І. Б.</b> Підходи до ідентифікації інтересів груп економічного впливу підприємства.....	35
<b>Хоменко А. І.</b> Управління організаційними змінами на підприємстві за допомогою показника організаційної ентропії.....	38
<b>Домбровська Г. П., Бережна О. В.</b> Аналіз сутності фінансової санації та методів її проведення.....	42
<b>Ведернікова О. А., Лисун Г. Б.</b> Формування іміджу організації в контексті стратегічного управління.....	44
<b>Громко Л. С.</b> Модель мотивації ефективної діяльності персоналу торговельних підприємств.....	47
<b>Брич В. Я., Жовковська Т. Т.</b> Проблеми розвитку підприємств в умовах кризових явищ економіки.....	51
<b>Швець Ю. В.</b> Розвиток ринку банківських послуг в умовах глобалізаційних процесів.....	54



<b>Калюжна Н. Г.</b> Системно-кібернетичні засади дослідження системи управління організацією.....	57
<b>Птащенко О. В.</b> Формування товарної інноваційної політики підприємства в сучасних умовах .....	59
<b>Гуцалюк О. М.</b> Взаємозв'язок ієрархічної структури технологій управління з рівнями технологічної зрілості підприємства.....	61
<b>Швець В. Я., Берьозкіна А. Ю.</b> Формування системи мотивації на промисловому підприємстві .....	64
<b>Кравченко В. О.</b> Основи вибору стратегії розвитку корпоративної культури підприємства.....	67
<b>Колодізева Т. О., П'ятак Г. С.</b> Класифікація логістичних систем: теоретичний та практичний аспекти .....	70
<b>Лутицька Ж. С.</b> Зміст та основні характеристики поняття «криза» на вітчизняному підприємстві.....	73
<b>Майстренко О. В.</b> Використання людського та соціального капіталів в управлінні персоналом підприємства .....	75
<b>Тараненко І. В.</b> Соціальна відповідальність бізнесу як фактор забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.....	78
<b>Савіна Н. Б.</b> Основи теорії векторного управління трансформацій логістичних систем.....	81
<b>Лабунська С. В.</b> Концептуальні підходи до оцінки інноваційної спроможності підприємств.....	84
<b>Миронова О. М.</b> Запровадження інформаційних технологій в економічне середовище країн світу .....	89
<b>Нечипорук О. В.</b> Управління інвестиційною діяльністю підприємств-емітентів на ринку цінних паперів.....	91
<b>Danilewicz D.</b> Job evaluation in the government administration.....	94
<b>Белей О. І.</b> Визначення критеріїв ефективності торговельного підприємства.....	96
<b>Лепейко Т. І., Шматько Н. М.</b> Методичний підхід до визначення пріоритетності, розробки й оцінки заходів з управління гнучкістю ВАТ «Турбоатом» .....	99
<b>Лаврова Ю. В.</b> Завдання формування фінансової безпеки підприємства.....	101
<b>Руденко Ю. В.</b> Аналіз підходів до класифікації витрат на маркетингову діяльність підприємства .....	104
<b>Котелевська Ю. В.</b> Банківський маркетинг у контексті управління банківською діяльністю.....	107
<b>Кінас І. О.</b> Проблеми застосування Інтернет-технологій у маркетинговій діяльності підприємства .....	111
<b>Малюкіна А. О.</b> Аналіз показників оцінки якості трудового потенціалу на основі якісних та кількісних характеристик.....	113
<b>Пушкар О. І., Плетньов О. І.</b> Формування вимог до організаційних змін на основі сучасних тенденцій менеджменту .....	116

<b>Сенчук В. М.</b> Технологія реструктуризації підприємств у сучасних умовах.....	119
<b>Fureder R., Voxhofer M.</b> Add value to your company through innovation. Success factors that have to be considered when implementing innovation.....	121
<b>Вацьковски К. С., Жебровский М. Я.</b> Конкурентоспособность малых и средних информатических предприятий Польши.....	125
<b>Ящук В. І.</b> Визначення рівня економічної безпеки роздрібних підприємств корпоративних мереж.....	127
<b>Снігур Х. А.</b> Теоретичні засади економічного змісту інновацій.....	129
<b>Сорокіна А. С.</b> Методичне забезпечення управління інформаційною сферою підприємства.....	132

#### Секція 4

### “Державні та регіональні аспекти розвитку підприємства”

<b>Діденко Н. В.</b> Вплив макроекономічних чинників на стабільність функціонування вітчизняних коксохімічних підприємств.....	135
<b>Гавкалова Н. Л.</b> Інтелектуальний капітал у межах глобалізації: проблеми та перспективи.....	137
<b>Маркова Н. С.</b> Роль освітньо-інтелектуального потенціалу в подоланні кризи.....	140
<b>Носик О. А.</b> Місце та значення компетентнісного підходу в галузі державної кадрової політики.....	143
<b>Криворучко А. С.</b> Кваліметрична оцінка якості управління витратами на персонал.....	145
<b>Канова О. А.</b> Основні аспекти державно-приватного партнерства.....	147
<b>Дубова С. О.</b> Аналіз функціонування системи торгово-промислових палат та її вплив на розвиток процесів господарювання.....	150
<b>Лебедев С. С.</b> Кластеризація промисловості Харківського регіону: перспективи й особливості реалізації.....	152
<b>Кайнова Т. В., Власенко Т. А.</b> Синтезований капітал як засіб антикризового управління персоналом підприємств Харківського регіону.....	155
<b>Галушко Б. П.</b> Визначення сутності державного регулювання паливно-енергетичним комплексом.....	157
<b>Головко В. А.</b> Сучасна парадигма менеджменту персоналу.....	159
<b>Соболев В. Г.</b> Технологии эффективного менеджмента персонала.....	162
<b>Чистякова А. В.</b> Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальною власністю підприємства.....	164



<b>Петряев О. О.</b> Існуючі проблеми регіонального розвитку соціальної сфери регіону.....	167
<b>Мельник В. І.</b> Особливості формування фінансової основи соціально-економічного розвитку регіонів України.....	171
<b>Піддубна Л. В.</b> Особливості оцінки інтелектуального капіталу вітчизняних підприємств.....	174
<b>Амосов О. Ю.</b> Проблеми державного управління інтелектуальною власністю.....	177
<b>Бойко С. В., Петрова І. В.</b> Розвиток інвестиційних процесів Донецького регіону на підставі реалізації проектів державно-приватного партнерства .....	180

# Секція 1

## "Сучасні технології управління: теорія та практика"

УДК 342.4

*Гордієнко Л. Ю.*

### КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ БАНКУ МЕТОДІВ ТА МОДЕЛЕЙ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація. Обґрунтовано та визначено концептуальні засади організації процесу імплементації банку методів та моделей до управління організаційними трансформаціями на підприємстві.*

*Аннотация. Обоснованы и определены концептуальные постулаты организации процесса имплементации банка методов и моделей к управлению организационными трансформациями на предприятии.*

*Annotation. Conceptual foundations in the organization of the implementation process of the Bank of methods and models for managing organizational transformation in the enterprise are founded and defined.*

*Ключові слова: банк методів та моделей, імплементація, концепція, організаційна трансформація, підприємство, управління.*

У сучасних умовах постійних та часто важко прогнозованих змін, що відбуваються у навколишньому середовищі, без інноваційних технологій підприємству складно досягти відповідного рівня конкурентоспроможності. Як зазначає Гончаров В. Н., "конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку; це спроможність просувати свої товари на ринку" [1, с. 7].

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства використовують різні підходи, методи, моделі, технології, в тому числі управлінського та інформатичного характеру, які в комплексі створюють сучасний управлінський інструментарій, одним із яких є банк методів та моделей.

Питання використання інформатичних інструментів типу банку методів та моделей в управлінні підприємством знайшли своє відображення у роботах, що присвячені розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема системам підтримки управлінських рішень таких вчених, як: Вацьковські К. С., Карминський А. М., Карминський С. А., Лепейко Т. І., Нестеров В. П., Пушкар О. І., Черников Б. В. та ін. Але все ще недостатньо уваги у науковій літературі присвячено проблемі імплементації банку методів та моделей до управління організаційними трансформаціями на підприємстві.

Метою наукового дослідження є обґрунтування та визначення концептуальних засад організації процесу імплементації банку методів та моделей (БнММ) до управління організаційними трансформаціями на підприємстві.

Ця концепція базується на теоретико-методологічних засадах щодо управління організаційними трансформаціями, які сформульовані автором, у тому числі в монографії [2], та з урахуванням досвіду здійснення основних видів організаційних змін [3 – 5].

Положення 1. Необхідно сформулювати мету і завдання концепції.

Метою розробки концепції є визначення (формулювання) загальних принципів організації на підприємстві процесу імплементації БнММ до управління організаційними трансформаціями на підприємстві. Для реалізації вказаної мети вирішуються такі завдання: виявляє мету проведення організації процесу імплементації БнММ; формулює засоби проведення організації процесу імплементації БнММ; формулює перелік і класифікує елементарні процеси імплементації БнММ; формулює особливості процесів імплементації БнММ та загальні принципи їх організації; визначає пріоритетність організації процесів імплементації БнММ; визначає порядок формування програми організації процесів імплементації БнММ.

Положення 2. Необхідно сформулювати: що розуміється під організацією процесів імплементації БнММ та яка мета проведення організації.



Під організацією процесів імплементації БНММ розуміється приведення їх до стану, який максимальним чином сприяє досягненню цілей організаційної трансформації. Отже, метою проведення організації процесів імплементації БНММ є формування відповідності процесів імплементації меті організаційної трансформації.

Положення 3. Необхідно сформулювати всі потенційно можливі засоби проведення організації процесів імплементації БНММ.

Організація процесів імплементації БНММ може торкатися як існуючих, так і тих, що створюються, процесів.

Щодо існуючих процесів імплементації БНММ можливі такі засоби проведення організації:

зміна самої сутності (змісту) процесів; може відноситися до зміни послідовності та змісту дій в рамках реалізації процесу, складу учасників процесу, змісту входів та виходів процесу і т. д. Частковим випадком зміни може бути відміна (виключення) процесу;

зміна технічного оснащення (в першу чергу за рахунок проведення автоматизації) процесів, які дозволяють досягти більш високих якісних показників процесів; зниження працездатності та імовірності помилок виконавців, збільшення швидкості реалізації процесів тощо. При цьому сам зміст процесу може залишатися незмінним.

Одночасне проведення двох попередніх етапів.

Реалізація процесів у їх існуючому вигляді. Даний варіант не передбачає проведення змін. Може мати місце у тому випадку, коли проведення змін неможливе або недоцільне.

Уніфікація процесів. Під уніфікацією розуміють перехід від декількох варіантів реалізації одного процесу до єдиного (стандартного) варіанта. Уніфікація може йти паралельно (одночасно) з будь-яким засобом, що вказаний вище.

Положення 4. Слід зарахувати до прийнятої на підприємстві класифікації процесів процес імплементації БНММ до управління організаційними трансформаціями та визначити перелік його елементарних процесів.

Бізнес-процеси підприємства прийнято класифікувати на: 1) процеси поточної діяльності; 2) процеси розвитку. У свою чергу процеси поточної діяльності класифікують на основні процеси, допоміжні процеси та процеси управління.

Процес імплементації БНММ до управління організаційними трансформаціями слід зарахувати до групи "Процеси розвитку".

При підготовці цього пункту слід звернутися до внутрішніх нормативних документів, що існують на підприємстві, серед яких: "Положення про порядок опису бізнес-процесів", у якому наведена прийнята на підприємстві класифікація процесів; "Положення про організаційну структуру", у якому знаходиться перелік усіх процесів, що визначені на підприємстві.

Положення 5. Необхідно сформулювати особливості процесів по імплементації банку методів і моделей БНММ до управління організаційними трансформаціями з урахуванням особливостей бізнес-процесів підприємства.

Особливості бізнес-процесів будь-якого підприємства є наслідком головним чином: галузевих особливостей (тобто таких, які притаманні всім підприємствам даної галузі); особливостей взаємозв'язків підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища (положення на ринках постачання та збуту; характер відносин з власниками, кредиторами, державними інститутами); особливостей організації діяльності підприємства ("внутрішні" особливості, які притаманні тільки цьому підприємству).

Наприклад, особливостями організації діяльності підприємства можуть бути такі: велика кількість об'єктів і суб'єктів управління та їх територіальна віддаленість; складна організаційна ієрархія; високий ступінь централізації управління; високий ступінь варіантності господарських операцій (однакові за своєю економічною сутністю господарчі операції реалізуються у структурних підрозділах підприємства по-різному).

Далі необхідно сформулювати, як особливості процесів з імплементації БНММ до управління організаційними трансформаціями віддзеркалюються в особливостях його бізнес-процесів. Наприклад, особливості процесів забезпечення матеріальними ресурсами можуть бути такими: необхідність сертифікації ресурсів, що набуваються; велика номенклатура ресурсів, що набуваються; труднощі в забезпеченні доставки ресурсів унаслідок територіальної віддаленості структурних одиниць.

Сформулювати особливості бізнес-процесів необхідно головним чином за такими причинами: 1) для розуміння та подальшої оцінки процесів. Мета проведення такої оцінки полягає в тому, щоб виявити якість їх реалізації (ступінь досконалості або недосконалості). Щоб оцінка була адекватною, необхідно зрозуміти, де процес дійсно недосконалий, а де його якість пов'язана з особливостями діяльності підприємства; 2) для формулювання принципів організації процесів тому, що специфічні особливості процесів пред'являють визначені вимоги щодо їх організації.

Положення 6. Слід визначити пріоритетність у проведенні організації процесів по імплементації БНММ до управління організаційними трансформаціями на підприємстві.

У зв'язку з тим, що проведення організації процесів по імплементації банку БНММ до управління організаційними трансформаціями на підприємстві може затребувати значних витрат, принципово важливим є виділення тих процесів (групи процесів), які в найбільшому ступені важливі для здійснення організаційної трансформації відповідного виду. Для визначення пріоритетності може бути використаний цілий ряд критеріїв, серед яких, наприклад: кількість факторів успіху, на формування яких здійснює вплив кожна група процесів; кількість процесів у їх існуючому вигляді; періодичність процесів; значимість процесів для клієнтів.





Під факторами успіху розуміють передумови для досягнення підприємством своїх цілей. Наприклад, в якості факторів успіху можуть бути визначені такі: високий рівень задоволення клієнтів; високі доходи від реалізації послуг; низькі витрати на здійснення діяльності підприємства; висока якість управління підприємством; партнерські відносини з суб'єктами зовнішнього середовища; інвестиційна привабливість підприємства.

Наведений перелік може бути переглянутий залежно від зміни стратегічних цілей діяльності підприємства. Далі слід установити вплив визначених процесів по імplementації БНММ на ці фактори успіху. Приклад форми для аналізу та її заповнення подано в таблиці.

Таблиця

**Процеси по імplementації БНММ до управління організаційними трансформаціями на підприємстві та їх вплив на успіх підприємства**

Процеси	Кількість факторів успіху	Якість процесів	Періодичність процесів	Значимість для клієнтів	Пріоритетність
Вирішення організаційних завдань	4	Низька	Висока	Висока	Висока
Обстеження, навчання адміністраторів	3	Задовільна	Середня	Середня	Висока
Проектування, доробка й розробка спеціальних модулів	5	Середня	Середня	Висока	Висока
Установка й налаштування системи	3	Задовільна	Низька	Висока	Висока
Навчання користувачів	5	Задовільна	Середня	Висока	Висока
Підтримка і супроводження	5	Задовільна	Висока	Висока	Висока

Якість процесів відображає ступінь їх досконалості в існуючому вигляді. Чим нижчий їх ступінь, тим більшою мірою процес потребує організації, і тим вище його пріоритетність. Якість процесів може бути оцінена за якісними показниками (наприклад, висока трудомісткість, довгий термін реалізації тощо), так і кількісними (витрати на проведення процесу, наприклад у людино-годинах, строк реалізації процесу – дні, місяці тощо). Чим вища періодичність процесів, тим у більшому ступені вони потребують організації.

На цьому етапі мають існувати внутрішні нормативні документи, тому що при визначенні пріоритетності процесів повинні використовуватися їх описи.

Положення 7. Необхідно сформулювати принципи формування програми організації процесів по імplementації БНММ до управління організаційними трансформаціями на підприємстві.

Отже, основним завданням Концепції є сформулювати загальні принципи організації процесів по імplementації БНММ до управління організаційними трансформаціями на підприємстві. Практично реалізація цих принципів повинна вестися на основі "Програми організації процесів по імplementації БНММ до управління організаційними трансформаціями на підприємстві" – документа, який практично визначає конкретний перелік заходів, що мають бути реалізовані при імplementації БНММ до управління організаційними трансформаціями на підприємстві. Тому в даному пункті Концепції доцільно сформулювати вимоги щодо змісту Програми та принципи її формування.

Таким чином, наявність Концепції надасть можливість здійснювати організацію процесу імplementації банку методів та моделей до управління організаційними трансформаціями на підприємстві на науково-методичній базі, що буде сприяти підвищенню ефективності управлінських рішень, які у свою чергу забезпечать досягнення відповідного рівня його конкурентоспроможності.

---

**Література** 1. Гончаров В. Н. Конкурентоспособность национальной и региональной экономики / В. Н. Гончаров // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 4. – Т. 3(178) "Економічні науки". – С. 7–10. 2. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінський інструментарій : монографія / Л. Ю. Гордієнко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 440 с. 3. Рейнжиниринг бизнес-процессов. Полный курс MBA : учебник / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов и др. ; под ред. д.т.н., проф. Н. М. Абдикеева и д.э.н., проф. Т. П. Данько. – М. : ЭКСМО, 2005. – 592 с. 4. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций [Электронный ресурс] / П. Сенге. – Режим доступа : <http://www.item.ru>. 5. Лучшие идеи мастеров управления изменениями [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.md-management.ru/articles/html/article32606.html>.



## ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН ЗА ДОПОМОГОЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто маркетингову політику як засіб подолання конфлікту інтересів. Визначено елементи маркетингового конфлікту. Запропоновано треступінчатую програму дій щодо контролю як форми свідомої дії на конфлікт у сфері маркетингової політики.*

*Аннотация. Рассмотрена маркетинговая политика как средство преодоления конфликта интересов. Определены элементы маркетингового конфликта. Предложена трехступенчатая программа действий относительно контроля как формы сознательного действия на конфликт в сфере маркетинговой политики.*

*Annotation. Marketing policy is considered as a mean of overcoming the interests' conflict. The elements of marketing conflict are defined. The three-stage program of actions is offered in relation to control as a form of the conscious operating on a conflict in the field of marketing policy.*

*Ключові слова: конфлікт, маркетингова політика, інтерес, зацікавлені сторони, управління.*

Одним з головних завдань маркетингової політики є примирення конфліктів та пошук компромісів серед груп інтересів, оскільки сама маркетингова політика розглядається автором як множина інтересів.

Названу проблематику розглядали такі дослідники, як Н. Мельникова, М. Цибульська, О. Яхонтова, М. Лебедєва, Т. Нестик, Х. Бісно та ін. Однак наукове опрацювання у контексті вирішення конфліктних ситуацій за допомогою маркетингової політики є вкрай недостатнім, що і обумовлює актуальність проблеми.

Метою статті є дослідження маркетингової політики підприємства як засобу подолання конфліктів між інтересами зацікавлених сторін.

Існує багато теорій, що вивчають конфлікт. У економіці конфліктом є протиставлення сторін, усвідомленою метою якого є володіння матеріальними і фінансовими ресурсами [1], у соціології конфлікт часто розглядається крізь призму неспівпадання конкретних цілей та інтересів його учасників – соціальних груп, громад.

Існують різноманітні типології конфліктів. Наприклад, згідно з типологізацією конфліктів Х. Бісно [2] виділяється конфлікт інтересів як окремий тип. Конфлікти поділяються залежно від причини на: конфлікти інтересів, які характеризуються переплетенням інтересів або зобов'язань; вимушені конфлікти, що навмисно створюються для досягнення цілей, відмінних від тих, які були проголошені; помилково співвіднесені конфлікти, заплутані неправильною атрибуцією поведінки учасників, змісту і причин; ілюзорні конфлікти, засновані на неправильному сприйнятті або нерозумінні; заміщені конфлікти, у яких опозиція або антагонізм направлений на особу або міркування, відмінні від дійсно скривджених учасників; експресивні конфлікти, які характеризуються бажанням виразити ворожість, антагонізм або інші сильні відчуття.

Аналіз наявних визначень при всій відмінності підходів дозволяє виділити такі ознаки конфлікту: наявність суперечності в цілях, інтересах, мотивах і т. п.; репрезентація даної суперечності у свідомості або усвідомлення наявності суперечності, несумісність цілей, інтересів; активність, направлена на подолання цієї суперечності. Конфлікт – це усвідомлювана суперечність, яка характеризується протиставленням конфліктуючих сторін. Конфлікти виникають на ґрунті протилежності інтересів, соціальних установок і спрямованості осіб, залучених у конфлікт людей.

Розглядаючи конфлікти, наприклад, між суб'єктами господарської діяльності, стає очевидним, що свій ракурс є і при маркетинговому підході до конфліктів у контексті їх врегулювання і розробки відповідної маркетингової політики. Вона має бути спрямована на вирішення конфлікту [3].

Маркетингова політика розглядається у даному випадку як спосіб вирішення конфлікту між різними групами інтересів. При цьому ці групи інтересів – зацікавлені сторони. Це не тільки співробітники підприємства, а й групи людей, зацікавлених у результатах його роботи – конкуренти, постачальники, споживачі, державні органи та ін.

Незважаючи на деякі розбіжності, спеціалісти-конфліктологи виділяють такі основоположні елементи маркетингового або ринкового конфлікту: джерело (предмет) конфлікту, що виражає сутність розбіжностей між учасниками суперечки; становище на ринку, частка ринку, лідерство, ціни, засоби стимулювання попиту; привід, що характеризує конкретні події, які послужили початком ак-



тивних дій сторін щодо відстоювання своїх інтересів, цілей, позицій у стосунках з конкурентом; сприйняття і позиції суб'єктів, цілі в конкурентній взаємодії, відношення до контрагентів, сприйняття конфлікту та інші суб'єктивні характеристики поведінки сторін, що розкривають їх; засоби конфлікту, що характеризують типові вживані сторонами ресурси, способи, прийоми у взаємодії один з одним; характер конфлікту, що розкриває найбільш типові стосунки конкуруючих сторін, жорсткість або пластичність займаних ними позицій, здібність до модифікації предмету суперечки, залучення посередників.

Залежно від впливу тих або інших зовнішніх і внутрішніх умов, явне протиборство сторін може змінювати свій зміст та інтенсивність. Так, суперечка двох підприємств може торкнутися інтересів інших ринкових суб'єктів, втягнувши їх у суперечку і збільшивши тим самим число конфліктуючих сторін. У міру розгортання конфлікту до його врегулювання можуть бути залучені різноманітні посередники (арбітри), державні органи, юридичні органи, міжнародні організації, які можуть не лише збільшити число учасників суперечки, але й ускладнити зміст конкурентних зв'язків і стосунків. У той же час зміна позицій сторін або виснаження ресурсної бази конфлікту можуть зняти напруженість і скоротити число учасників суперечки.

Маркетингові конфлікти, володіючи тими або іншими властивостями і характеристиками, здатні грати різноманітні ролі у конкретних ринкових процесах, стимулюючи стосунки змагальності і співпраці, протидії і узгодження, примирення і непримиренності.

Як показує практичний досвід, різні суб'єкти, що беруть участь у конфлікті, або залучені в його течію як посередники, найчастіше прагнуть до управління конфліктом або до встановлення контролю за ним. Зокрема контроль як форма свідомої дії на конфлікт у сфері маркетингової політики передбачає триступінчасту програму дій: здійснення превентивних заходів у вигляді виявлення основних елементів у полі конфлікту, аналізу взаємодії сторін і моніторингу подій; виявлення чинників, як сприяючих посиленню інтенсивності конфлікту, так і перешкоджаючих його ескалації, внаслідок чого встановлюються основні напрями дій суб'єктів контролю; попередження переходу конфліктів із стадії суперечки у стадію, на якій можливе значне зростання напруженості. У результаті формуються певні обмеження діяльності конфліктуючих суб'єктів, у рамках яких розвиток подій не веде до трансформації у кризу.

На відміну від контролю, управління конфліктами є формою цілеспрямованого впливу на різні компоненти конкурентної взаємодії сторін, що передбачає підвищення відповідності їх стану свідомим намірам того або іншого суб'єкта. У цьому сенсі управління маркетинговим конфліктом – це не просто складний тип свідомого конструювання дійсності, але і особливий витратний тип діяльності, що вимагає застосування значних сил, енергії та ресурсів для досягнення мети.

Слід зауважити, що різні маркетингові моделі управління конфліктами передбачають різні конкретні політики з досить різними, а деколи і протилежними цілями. Можна виділити цілі, що характеризують ці політики: ініціація конфлікту, що має на увазі перманентне загострення наявних суперечностей, посилення ескалації конфліктів і консервацію гостроконкурентних стосунків з метою породження ситуації, яку можна було б використовувати ефективніше, ніж це міг би зробити конкурент; рутинізація конфлікту, що означає свідому підтримку виниклої напруженості в стосунках сторін, з метою використання її у власних інтересах; попередження конфлікту, націлене на недопущення переходу суперечностей у відкриту фазу протиборства і наростання напруженості; врегулювання конфлікту, орієнтоване на зняття гостроти (повне або часткове) протиборства сторін, а також на те, щоб уникнути його найбільш негативних наслідків; вирішення конфлікту, що передбачає або усунення причин конфлікту, вичерпання самого предмета суперечки, або таку зміну ситуації і обставин, яка породила б безконфліктні стосунки сторін, виключило небезпеку рецидиву розбіжностей, зняло вірогідність нового загострення вже врегульованих відносин; витіснення конфлікту, що передбачає перенесення відповідальності за різні способи завершення конфлікту на інший рівень системи.

Найбільш поширеними цілями у сфері маркетингової політики є врегулювання і вирішення конфліктів. Використовувані технології контролю і управління маркетингом неминуче спираються на необхідність виведення всіх тінювих, латентних конфліктів у відкриту форму, на зменшення неконтрольованих процесів і наслідків даної взаємодії, на скорочення можливості раптових обвальних потрясінь, на які не можна буде правильно й оперативно відреагувати. Необхідно також дотримуватися вимог послідовного зниження рівня протистояння сторін, розширення системи комунікацій між ними, виконання сторонами своїх взаємних зобов'язань.

Досить універсальною вимогою до формування технологій врегулювання і вирішення конфліктів є необхідний облік найбільш принципових зовнішніх та внутрішніх чинників їх виникнення і протікання. Зокрема, чинниками, що впливають на форми і методи діяльності суб'єкта управління конфліктом, є: ступінь відвертості маркетингової системи (що відображає, наприклад, наявність або відсутність у ній "запобіжних клапанів", здатних захистити структури від найбільш агресивних форм дій конкурентів); рівень згуртованості конфліктуючих груп і інтенсивність внутрішніх взаємин їх членів; характер залученості широких соціальних шарів у спірні взаємини.

Таким чином, маркетингова політика вирішення конфлікту, її технології, має на увазі не односторонню дію партнерів. Це означає, що досягнута в результаті їх вживання угода між сторонами розцінюється всіма учасниками як справедлива і чесна, вони добровільно приймають умови угоди без тиску ззовні, конфлікт зникає з "порядку денного", а між колишніми учасниками суперечки встановлюються позитивні стосунки. Проте нерідко конфлікти у результаті маркетингової



діяльності промислових підприємств можуть призводити до краху конкурентів, зміни ринкової ситуації, витісненню конкурентів з ринку.

**Література:** 1. Экономический конфликт в аспекте его нематериальных ресурсов : матер. конгресса / наук. ред. Е. И. Степанова. – М., 2001. – С. 278–288. 2. Цибульская М. В. Конфликтология / М. В. Цибульская, Е. С. Яхонтова. – М. : Ваш дом, 2004. – 100 с. 3. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы / Ю. Д. Красовский. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 352 с.

---

**Паздрій В. Я.**

УДК 65.011.1

## **ПРОАКТИВНІСТЬ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розкрито суть проактивності як поняття теорії управління компанією і розглянуто суміжні поняття "проактивна поведінка", "проактивний менеджмент" і "проактивна стратегія", за допомогою яких відбувається розкриття сутності проактивності.*

*Анотация. Раскрыта сущность проактивности как понятия теории управления компанией и рассмотрены сопредельные понятия "проактивное поведение", "проактивный менеджмент" и "проактивная стратегия", с помощью которых происходит раскрытия содержания проактивности.*

*Annotation. In the proposed article the essence of "proactivity" as the definition of a management theory is discovered and related concepts of "proactive behavior", "proactive management" and "proactive strategy" are discovered with their help the model of proactivity is implemented.*

*Ключові слова: проактивність, проактивна поведінка, проактивний менеджмент, проактивна стратегія, зовнішнє середовище, взаємодія.*

Сучасні тенденції зближення між різними галузями науками характеризуються міграцією і перехресним використанням термінів. Одним із таких термінів є "проактивність", який виник у психології, але його сьогодні використовують у технічних, біологічних, соціологічних, медичних, економічних науках. Останнім часом дане поняття почали активно застосовувати в теорії управління компанією.

Активне використання поняття проактивності в теорії управління підприємством формує проблему становлення і наукового обґрунтування категорії "проактивність", зокрема її сутності, принципів та методів практичної реалізації.

Поняття "проактивний" було вперше уведене автором логотерапії В. Франклом у праці "Людина у пошуках змісту" для позначення характеристики особистості, що приймає відповідальність за себе й своє життя, при цьому не шукає причини для пояснення причин подій, що відбуваються з нею, в оточуючих людях і обставинах [1]. Пізніше "проактивність" активно досліджували Г. Олпорт, С. Кові, Т. Бетмен і М. Крант, М. Фріз, А. Грант, С. Ашфорд, Ш. Паркер [2] в галузі психології, зокрема у вивченні поведінки персоналу. Вони досліджували сутність, ознаки, принципи і механізми реалізації та мотивування керівництвом проактивності в персоналі компанії. Також поняття "проактивність" використовується й досліджується у практичній площині педагогіки, ІТ-технологій, екології.

Зарубіжні вчені І. Ансоф [3], Ф. Дж. Рех [4], А. Нірупама [5], Т. Карія, Т. Шеа [6], А. Ріпа, а також вітчизняні Н. Бушуєва, Ю. Ярошенко, Л. Шемаєва [7] поняття "проактивність" досліджували у зв'язці "реактивний-проактивний" як протиставлення моделі поведінки, яка направлена на попередження подій, політиці реагування на дії зовнішнього середовища. При цьому у працях часто використовуються поняття "проактивна поведінка", "стратегічний менеджмент", "проактивна стратегія".

Але незважаючи на те, що "проактивність" стає широко використовуваним поняттям в управлінні компанією, ще залишається багато питань щодо формування проактивності як управлінської категорії, визначення інших суміжних понять, які її розкривають, і формування методичного апарату практичної реалізації.

Метою дослідження є розгляд сутності і напрямів висвітлення поняття "проактивність" у теорії управління підприємством.

---

© Паздрій В. Я., 2011

За результатами дослідження існуючих визначень проактивності можна визначити дане поняття як ознаку підприємства, яка характеризується його направленістю на позитивні зміни або нівелювання існуючих чи можливих негативних явищ у зовнішньому середовищі за допомогою формування і використання ініціативності, цілеспрямованості, наполегливості, впевненості, самоконтролю, орієнтування на власні ресурси, вміння аналізу, прогнозування зовнішнього середовища, наявності відповідальності перед ключовими стейкхолдерами за дії та результати у процесі досягнення поставлених цілей.

Головною рисою проактивності є направленість на попередження і відвернення появи якогось негативного явища або на створення нових можливостей на зовнішньому середовищі функціонування компанії. Це якісно відрізняє від моделі реактивності, яка передбачає реакцію на події, які вже виникли.

У теорії управління компанією поняття "проактивність" повністю проявляється і розкривається у таких поняттях, як "проактивна поведінка", "проактивний менеджмент" і "проактивна стратегія".

На основі вивчення поняття поведінки підприємства і наявних визначень проактивності, проактивну поведінку можна визначити як форму взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, у якій підприємство проявляє провідну, керівну, активну роль, яка виражається в ініціації ним зв'язків з контрагентами й активних дій по впливу на конфігурацію свого зовнішнього середовища. Головними ознаками такої поведінки є: самостійність вибору дій; ініціативність; направленість дій на передбачення, а не реагування на сигнали зовнішнього середовища; цілеспрямованість і довготерміновість упровадження стратегічних і тактичних програм дій; відповідальність за отримані результати; здійснення постійного моніторингу та аналізу ділового оточення.

Формою реалізації проактивної поведінки є проактивний менеджмент компанії, під яким розуміється стиль управління компанією на основі передбачення розвитку подій, який направлений на створення і підтримання системи злагодженої роботи усіх відділів компанії й обґрунтованого прийняття управлінських рішень для впровадження системи заходів з реалізації ініціативи та встановлення зв'язків з усіма контрагентами й зміни конфігурації зовнішнього середовища. Головним завданням проактивного менеджменту є створення максимально комфортного, результативного й ефективного середовища функціонування, у якому б існувала мінімальна можливість появи негативних процесів, максимально можливо усунути невизначеність зовнішнього середовища, і, водночас, створені нові можливості для діяльності компанії.

Для досягнення поставленого завдання розробляється проактивна стратегія, яка передбачає визначення її довгострокових цілей і завдань, затвердження курсу дій, розподілу ресурсів, необхідних для досягнення стану зменшення невизначеності зовнішнього середовища функціонування і зміни його конфігурації для отримання стратегічної конкурентної переваги і конкурентного позиціонування. Відповідно, при реалізації проактивної стратегії менеджментом використовуються різні методи, які можуть забезпечити досягнення поставлених цілей.

Взаємозалежність та ієрархія даних понять схематично представлена на рис.1. На думку, автора, проактивна поведінка визначає всі інші рівні проактивного менеджменту, проактивної стратегії і проактивних дій на зовнішньому і внутрішньому середовищах.

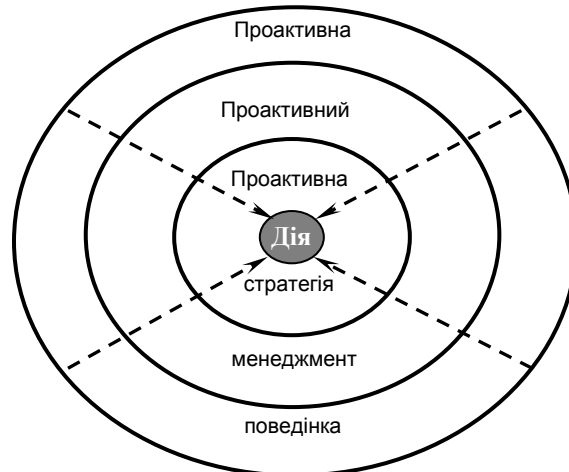


Рис. 1. Ієрархія категорій проактивності

При дослідженні моделі системи "підприємство – зовнішнє середовище" у проактивному контексті (рис. 2), на погляд автора, можна виділити два блоки зв'язків: зовнішній і внутрішній. Дані блоки між собою сполучені лише у системі проактивного менеджменту.

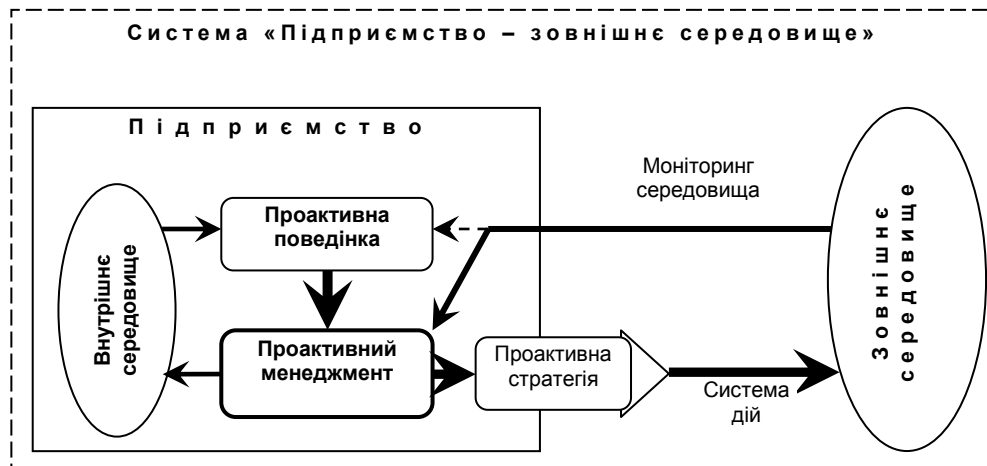


Рис. 2. Модель системи "підприємство – зовнішнє середовище" у проактивному контексті

Перше коло зв'язків пов'язане із взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем, у якому проактивний менеджмент через розробку та реалізацію проактивної стратегії проявляє головну, керуючу роль. Але при цьому відбувається активне вивчення компанією свого оточення для виявлення потенційних небезпек і можливостей, щоб або знівелювати їх вплив, або, навпаки, по максимуму використати. У процесі взаємодії менеджмент компанії вибудовує стратегію розвитку таким чином, щоб досягнути своїх стратегічних цілей і не вступити в антагоністичну суперечність з інтересами контрагентів. Це може бути досягнуто як через досягнення певного компромісу, так і через мінімізацію впливу або й видалення певного елемента із загальної структури зовнішнього середовища.

Другий блок зв'язків протікає лише у рамках підприємства. Проактивна поведінка визначає характер функціонування проактивного менеджменту. Водночас у процесі діяльності компанії система менеджменту тією чи іншою мірою змінює характеристики внутрішнього середовища. А це у свою чергу зумовлює й до вдосконалення та зміни характеру проактивної поведінки.

Таким чином, формується здатність до самодостатності системи щодо оновлення і підтримання життєдіяльності. Це є однією із найважливіших ознак проактивної компанії. Оскільки лише тоді, коли компанія є сильною і самодостатньою системою, можна говорити про те, що вона має сили і можливість робити певний вплив на зовнішнє середовище.

Таким чином, "проактивність", на думку автора, може застосовуватися в управлінні діяльністю підприємства через триаду понять "проактивна поведінка", "проактивний менеджмент" і "проактивна стратегія", які перебувають у тісній взаємозалежності між собою і проявляються на різних рівнях та етапах функціонування компанії. Важливо зазначити, що проактивна поведінка визначає характер проактивного менеджменту, який реалізує конкретні кроки на зовнішньому середовищі у вигляді комплексної системної проактивної стратегії.

У майбутньому є необхідність поглибити дослідження щодо визначення ієрархії та взаємозалежності між категоріями. Також є необхідність вивчення методів та інструментів реалізації проактивності в управлінській практиці компанії, а також більш поглиблене вивчення суміжних понять для формування прикладних методик управління компанією.

**Література:** 1. Франкл В. Человек в поисках смысла = Man's Search for Meaning / В. Франкл. – М. : Прогресс, 1990. – 301 с. 2. Parker S. K. Modeling the antecedents of proactive behavior at work / S. K. Parker, H. M. Williams, N. Turner // Journal of Applied Psychology. – 2006. – № 91(3). – P. 636–652. 3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое изд. / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2009. – 261 с. 4. Reh F. John. Good Management Is Predictive Management Not Reactive Management [Electronic resource] / Reh F. John. – Access mode : <http://www.about.com>. 5. Nirupama A. Proactive Vs. Reactive Management [Electronic resource] / A. Nirupama. – Access mode : <http://www.ehow.com/ehow-home/>. 6. Thomas Carrie Shea. Proactive Vs. [Electronic resource] / T. C. Shea. – Access mode : [http://www.ehow.com/facts\\_5006664\\_proactive-vs-reactive-business.html](http://www.ehow.com/facts_5006664_proactive-vs-reactive-business.html). 7. Шемаєва Л. Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем / Л. Г. Шемаєва. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 280 с. 8. Бушуєва Н. С. Управління проектами та програмами організаційного розвитку : навч. посібн. / Н. С. Бушуєва, Ю. Ф. Ярошенко, К. Ф. Ярошенко. – К. : Саммит-Книга, 2010. – 200 с. 9. Crant M. J. Proactive behavior in organizations / M. J. Crant // Journal of Management. – 2000. – № 26(3). – P. 435–462. 10. Rank Johannes. Leadership Predictors of Proactive Organizational Behavior: Facilitating Personal Initiative, Voice Behavior, and Exceptional Service Performance. A dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Psychology College of Arts and Sciences University of South Florida, 2006.

## УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація.* Запропоновано комплекс заходів щодо формування відповідних умов і механізмів створення системи управління явними й неявними знаннями персоналу з метою збільшення інтелектуального капіталу.

*Аннотация.* Предложено комплекс мероприятий по формированию соответствующих условий и механизмов создания системы управления явными и неявными знаниями персонала с целью увеличения интеллектуального капитала.

*Annotation.* The complex of actions for formation of corresponding conditions and mechanisms of creation of a control system of obvious and implicit knowledge of the personnel is offered for the purpose of increase in the intellectual capital.

*Ключові слова:* система управління знаннями, інтелектуальний капітал, явні й неявні знання.

Широке впровадження інформаційних технологій, прагнення до підвищення продуктивності праці, залежність конкурентоспроможності підприємств від випереджального використання інноваційних технологій і матеріалів призвели до того, що багато сучасних організацій усвідомили – знання є джерелом інновацій, основним чинником, який впливає на створення високоякісної продукції або послуг, і які повинні вкладатися в продукт або послугу на всіх стадіях життєвого циклу.

Працюючи в умовах ринкової економіки, деякі українські компанії покладають великі надії на окремі елементи інтелектуального капіталу, сподіваючись з їх допомогою досягти більш високого рівня конкурентоспроможності своєї продукції або послуг, але втрачають віру, не отримавши бажаного результату. Це відбувається не випадково: інтелектуальний капітал є комплексною системою взаємодіючих елементів, без кожного з яких система не існує. Усе це підкреслює значущість відтворення інтелектуального капіталу для суб'єктів господарювання в умовах сучасної ринкової економіки.

Сучасна наука виявляє помітний інтерес до тенденцій нарощування інтелектуального капіталу, які формуються. Теоретичні дослідження із проблем вивчення ролі й ефективності використання інтелектуального капіталу, що провели багато вітчизняних й закордонних вчених, як-от: Е. Брукінг, П. Друкер, Дж. Іванцевич, Т. Сааті, С. Сінк, Т. Стюарт, М. Мескон, М. Маргардт і В. Мцонтши, І. Нонака, Х. Такеучі, Р. Уотермен, Хедоурі А. Р. Ф., Х. Хекхаузен, Грішнова О. А., Колпаков В. М., Дмитренко В. А., Котляр А. Е., Магура М. І., Мільнер Б. З., Пономарьов Л. Н., Савченко В. А., Федулова Л. І., Шаульська Л. В., підготували наукову базу для розробки методів та інструментів ефективного впливу на нарощування інтелектуального капіталу.

У той же час з'явилася необхідність у детальному вивченні механізму й інструментарію розбудови системи, що забезпечує управління знаннями як визначальною складовою збільшення інтелектуального капіталу. Вирішення цього завдання й стало метою даного дослідження.

Слід зазначити, що інтелектуальний капітал став основною конкурентною перевагою тільки в сучасному постіндустріальному суспільстві в умовах переходу до економіки, який базується на знаннях. Еволюція конкурентних переваг організацій наведена в таблиці.

Таблиця

Еволюція основних конкурентних переваг організацій

Доіндустріальне суспільство	Індустріальне суспільство	Постіндустріальне суспільство
Природні ресурси. Наявність робочої сили	Інтенсивна праця. Фізичний капітал. Доступ до ринків	Знання. Якість і безперервне навчання персоналу. Інтелектуальний капітал

Передбачається, що 70 – 80 % економічного зростання відбувається завдяки використанню нових знань [1, с. 217]. В останні роки інтелектуальний капітал стали включати в оцінку ринкової вартості компанії [1, с. 219–221]. Більше того, 3-х або 4-х кратно перевищення ринкової вартості активів деяких фірм (компаній) над балансовою значною мірою приписується вартості інтелектуального капіталу. У США ринкова вартість компаній, що займаються розробкою програмних продуктів,



вище приблизно в 7 – 20 разів. Так, ринкова вартість компанії Microsoft оцінюється у 350 – 400 млрд дол., а залишкова вартість – 5 – 10 млрд дол. [2, с. 219].

Інтелектуальний капітал і його головний носій – людина – будуть конкурентною перевагою компанії тільки в тому випадку, коли компанія надає першорядного значення своїм людським ресурсам, створює цілісну сукупність робочих місць, зв'язаних технологічно й організаційно відповідно до стратегічних цілей, створює умови для підвищення професійного рівня й майстерності. Економіка знань різко підвищує цінність активів людського капіталу – його знань, кваліфікації, досвіду. Поява нових технологій, матеріалів, устаткування вимагає постійного творчого використання й поповнення знань, відновлення професійних навичок, тобто постійного навчання або освіти протягом усього життя.

У останні роки у професійній термінології багатьох керівників з'явився термін "управління знаннями". На думку П. Друкера [3, с. 61], завдання сучасного менеджменту вимагає кращої роботи зі знаннями й інноваціями, а також їх комерціалізації, що й припускає впровадження управління знаннями в систему управління організацією, а також виділення управління знаннями в окрему галузь діяльності керівництва й працівників.

Наукова концепція "управління знаннями" має яскраво виражений міжпредметний характер і є комбінацією окремих аспектів управління персоналом, управління розвитком організації, інноваційного менеджменту, ресурсної теорії, а також використання нових інформаційних технологій в управлінні організаціями.

Загальноприйнятого значення цього терміна допоки немає. Здебільшого "управління знаннями" розглядають як діяльність, яка забезпечує інтегрований підхід до створення, збору, організації, доступу й використанню інформаційних ресурсів організації.

Досить важко дати визначення тому, що допоки не має надійних методів виміру й оцінювання. Більшість наявних визначень не виключають, а, як правило, доповнюють один одного [4, с. 326; 5, с. 80; 6; 7]. На погляд автора, управління знаннями потрібно розглядати як управління інтелектуальним капіталом організації. Це означає, що необхідно управляти структурним капіталом організації з урахуванням і у взаємозв'язку з управлінням розвитком інтелектуального капіталу. Такий підхід дозволяє розглядати управління знаннями як процес, у результаті якого відбувається планування, збір, реєстрація, систематизація, накопичення, зберігання, корегування, створення, захист, поширення необхідних організації знань із метою ефективного їхнього використання в інтересах організації.

Знання кожного працівника організації можна розділити на відкриті, явно виражені (explicit) і приховані (tacit) (рівнозначна термінологія – "явні" і "неявні" знання). Явні знання людей можуть бути втілені у кресленнях, технічних умовах (ТУ), інструкціях, методиках тощо. Неявні знання перебувають у думках працівників і включають індивідуальні підходи до виконання тих або інших професійних обов'язків, "маленькі" виробничі секрети. Працівники далеко не завжди діляться своїми неявними знаннями, систематизація й передача цих знань у власність організації – досить складний процес.

Відповідно до теорії придбання знань Nonaka and Takeuchi [8] люди розвиваються шляхом почергового набуття явних і неявних знань. У даному процесі розвиток фахівця йде по спіралі. Існує чотири стадії перетворення знань: соціалізація, конкретизація, комбінування, пристосування до внутрішніх умов.

Систематизовані (спеціальні й загальні) знання, які молоді фахівці одержали в навчальних закладах, належать до так званого типу явних знань. При вступі на роботу у фахівця починають накопичуватися (або їм передають інші працівники) практичні (неявні) знання, пов'язані з виконанням конкретної роботи. Передача неявних знань відбувається у процесі спілкування між людьми (соціалізація). Передача знань відбувається як на індивідуальному, так і на груповому рівнях. Згодом неявні знання можуть бути описані й систематизовані (конкретизація), надалі у виробничому процесі можуть бути використані й ті, і інші знання (комбінування). Передача комбінованих знань може відбуватися на рівні групи й на рівні організації, як усередині, так і поза даною організацією. Разом із тим у деяких організаціях цей процес передачі знань може бути зовсім відсутнім.

Управління явними й неявними знаннями включає управління складними взаємодіями між людьми, управління процесом і технологією поширення знань. Керівники вищої ланки вказують напрямки у створенні нових знань, формулюють загальну концепцію. Менеджери знань (посада, яка в останні роки введена в багатьох західних компаніях) створюють конкретну для даного підприємства термінологію й разом з лінійними керівниками доводять до відома працівників основні ідеї концепції з використанням більш чітких визначень, формулюють конкретні завдання у набутті перспективних для організації знань. Залежно від цілей, що постають перед підприємством, робота з управління знаннями може фокусуватися на явних або неявних знаннях або на інтегуванні підходів, у яких використовуються явні й неявні знання.

Дуже важливим для організації є рішення щодо того, які знання є визначальними й перспективними, і на якому рівні їх потрібно й можна поширювати. Система розподілу знань дає організації можливість управляти зібраними знаннями й визначати, які явні знання (спеціалізовані або міждисциплінарні) необхідно придбати, які неявні знання не становлять цінності. У кожному разі ця система базується на визнанні того, що знання є предметом матеріальної культури, втіленою в конкретних людях і у взаєминах цих людей та організацій.

Дотепер ще не розроблено надійну й достовірну систему управління й поширення перспективних для організації знань. Це викликане складністю визначення перспективності й рівня знань, необхідних для впровадження інноваційних технологій і матеріалів, суб'єктивністю оцінки знань,





взаєминами між окремими працівниками й організацією, складністю передачі неявних знань працівника у власність організації тощо. Але разом із тим є позитивний досвід використання окремих елементів системи з управління знаннями.

Деякі компанії створили бази даних, у яких зберігаються знання окремих працівників. Наприклад, компанії Hewlett Packard і Sequent Computer мають бази даних різних документів, у яких міститься інформація з ефективного продажу продукції компаній. Ці документи доступні для внутрішнього користування всіх менеджерів із продажів. На деяких фірмах створено бази даних, у яких зберігаються не знання, а відомості про людей, які мають ці знання [9, с. 47–49].

У низці компаній, наприклад Skandia (Шведська страхова компанія) і Dow Chemical, існує підсистема економічної оцінки, знань – в основному патентів і ліцензій [9, с. 51].

Багато компаній мають сучасні технології передачі знань, наприклад, British Petroleum регулярно проводить відеоконференції, на яких співробітники можуть обмінюватися знаннями. Всесвітньо відома Nokia велику увагу приділяє формуванню культури обміну знаннями, створює заохочувальні системи винагород за використання й передачу знань іншим співробітникам [7].

Узагальнення результатів досліджень щодо головних характеристик співробітників, які зазвичай потребують економікою знань, дозволяє виокремити найбільш суттєві, а саме:

мають навички адаптації, психологічно готові до змін, у тому числі готові ризикнути;  
володіють сучасними засобами комунікації й активно використовують їх як в особистій, так і в професійній діяльності;

мають навички пошуку інформації й саморозвитку;

мають уніфіковані базові знання, при цьому присутня глибока спеціалізація професійних знань;

готові до розвитку професійних навичок, до зміни професії й виду діяльності;

схильні до великої територіальної мобільності;

законопослушні;

зорієнтовані на досягнення результату;

майновий добробут вважають важливою життєвою метою;

розглядають власне здоров'я як об'єкт інвестицій (грошей, часу);

комунікабельні й відкриті для зовнішніх контактів;

терпимі до прояву "чужої", іншої думки;

суспільно активні.

Опанування зазначених характеристик, на думку автора, може бути забезпечено шляхом вирішення завдань:

участь у розробці ділової стратегії підприємства спеціалістів у сфері управління людськими ресурсами;

прогнозування і планування персоналу;

своєчасне підвищення кваліфікації всіх працівників;

зміцнення зв'язків з іншими підприємствами й освітніми структурами щодо навчання і тренінгу персоналу;

атестація персоналу і визначення потреб у навчанні;

створення системи професійного зростання;

аналіз і постійне удосконалення організаційної культури.

Вирішення зазначених завдань на рівні підприємства повинно будуватися на дотриманні ряду принципів положень, що забезпечують дієвість системи управління знаннями, а саме:

1. Основним у функціонуванні системи розвитку людських ресурсів повинне стати істотне підвищення її гнучкості й орієнтація на кінцеві результати діяльності підприємства.

2. Дана система повинна забезпечувати перехід від фрагментарного підвищення кваліфікації працівника до інтегрованого, цілісного розвитку людини.

3. Діяльність освітніх структур повинна забезпечити зрушення від індивідуального навчання до "організацій, які навчаються", що створює передумови формування культури роботи у "команді" й участі працівників у прийнятті рішень.

4. Функції фахівців з навчання і підвищення кваліфікації персоналу повинні зазнати кардинальних змін, а саме: від викладача до функції консультанта з розвитку людських ресурсів

5. Відмова від стандартних програм навчання персоналу і перехід до гнучких, проблемно-орієнтованих програм розвитку.

Управління знаннями на рівні особи, на погляд автора, полягає в оцінці індивідом таких своїх можливостей:

1. Усвідомлення вимог посади – сполучна частина між ресурсами і завданнями, тобто чітке уявлення працівника про його функції в майбутньому.

2. Усвідомлення себе на цій посаді, що означає упевненість працівника в собі, в тому, що він буде здатний справитися з новими завданнями. Упевненість у собі так само необхідна, як і знання.

3. Активація теоретичних знань означає мобілізацію працівником внутрішніх резервів, тобто його колишніх знань, які в даний час не затребувані.

4. Активація навичок означає мобілізацію своїх практичних можливостей у нових умовах.

5. Упорядкування наявних відомостей означає уміння упорядкувати інформацію, що є у працівника, для вирішення нових завдань.

Залежно від оцінки своїх можливостей працівник сам має вирішити, чи потрібна йому перекваліфікація. Потім його рішення оцінює відповідний керівник.

Основний висновок полягає в тому, що збільшення інтелектуального капіталу передбачає використання сучасного механізму управління знаннями з відповідним визначенням способів про-



дукування, передачі й капіталізації знань, їх регулювання й оцінки. Теорія й методологія подальшого вивчення проблем управління розвитком людських ресурсів організації за рахунок збагачення інтелектуального капіталу, на думку автора, буде концентруватися на вивченні сучасних методів збереження результатів інвестицій в інтелектуальну компоненту людського капіталу й визначення дієвої системи підвищення ефективності взаємодоповнюючих інвестицій у нього, що забезпечують найбільшу соціальну й економічну стабільність механізмів. Відтак, головний напрям перспективних досліджень, на погляд автора, полягає в розробці соціально-економічної системи підвищення ефективності людського капіталу на основі інвестицій в інтелектуальну компоненту із застосуванням відповідних механізмів.

**Література:** 1. Nourdhoug O. Human capital in organizations: Competence, Training and Learning. – Oslo : Scandinavian University Press, 1993. – 422 p. 2. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с. 3. Друкер П. Ф. О профессиональном менеджменте / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2006. – 320 с. 4. Федулова Л. І. Економіка знань / Л. І. Федулова ; НАН України ; Ін-т екон. та прогнозув. НАН України. – К., 2009. – 600 с. 5. Жукова Т. А. Управление знаниями: место и роль в управлении персоналом организации. Сфера труда в переходной экономике / Т. А. Жукова // Проблемы и тенденции развития : сборник научных трудов. – Иркутск : Изд. ИГЭА, 2001. – С. 77–87. 7. Marquardt M., Human resources and their development/ in Encyclopedia of life support systems ( EOLLS), developed under the auspices of the UNESCO, EOLSS Publishers [Electronic resource] / M. Marquardt, V. Mtshontshi. – Oxford, UK. – Access mode : [www.eolss.net](http://www.eolss.net). 5. Uohanson Ulf/ Increasing the transparency of Investments in Intangibles [Electronic resource]. – Access mode : [www.sveiby.com.au/IntangeAss/OECDartUlfioh.htm](http://www.sveiby.com.au/IntangeAss/OECDartUlfioh.htm). 8. Nonaka I. The knowledge-creating Company / I. Nonaka, H. Takeuchi. – New York : NY-Oxford Univ. Press, 1996. 9. Обучение и подготовка к трудовой деятельности в обществе, основанном на знаниях. Межд. бюро труда. – Женева, 2002. – 149 с.

---

**Осика А. С.**

УДК 005.418

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотация. Оприлюднено результати дослідження науково-методичних підходів щодо сутності організації антикризового менеджменту в системі економічної безпеки підприємства.*

*Аннотация. Обнародованы результаты исследования научно-методических подходов к сущности организации антикризисного менеджмента в системе экономической безопасности предприятия.*

*Annotation. The results of the study of scientific and methodological approaches to the essence of anti-crisis management in the system of economic security of the enterprise were published.*

*Ключові слова: криза, антикризове управління, економічна безпека підприємства, системний підхід.*

На сучасному етапі розвитку економіки України вітчизняні підприємства проходять один із періодів спаду економічної діяльності. Велика частина підприємств знаходиться в незадовільному стані, незважаючи на прийняті заходи щодо поліпшення умов, як з боку держави, так і безпосередньо суб'єктами господарювання. Причин незадовільних умов у кожного підприємства дуже багато, однак найбільш вагомою та впливовою є слабе та нерациональне управління підприємством в умовах кризових явищ з метою забезпечення рівня економічної безпеки підприємства (ЕБП). Це обумовлює необхідність розробки заходів, спрямованих на забезпечення системи стійкого функціонування підприємства, тому система ЕБП має бути налагоджена таким чином, щоб забезпечити сталий розвиток підприємства. З таких позицій розробка антикризового управління в системі ЕБП є невід'ємною умовою ефективного функціонування загальної системи менеджменту.

Метою дослідження є оприлюднення результатів дослідження науково-методичних підходів щодо сутності організації антикризового менеджменту в системі економічної безпеки підприємства (ЕБП).

Проблемам антикризового управління присвячено праці таких видатних вітчизняних та зарубіжних вчених, як І. Ансофф, Василенко В. О., Грязнова А. Г., Голов С. Ф., Кизим М. О., Лепейко Т. І., Пушкар О. І., Тридід О. М., Фатхутдінов Р. А., Штангрет А. М., Ястремська О. М.

---

© Осика А. С., 2011

Багато сучасних наукових праць присвячено дослідженню питання антикризового управління підприємством: Гряннова А. В., Чернишов В. В., Коваленко О. В., Шевченко В. В., Науменко А. П., Шпачук В. В.

Незважаючи на велику кількість наукових і практичних розробок, у вітчизняній та зарубіжній науці відсутнє однозначне тлумачення сутності поняття "антикризове управління", невизначено навіть межі застосування різних, але близьких за сутністю визначень, що характеризують систему управління діяльності підприємства за умов кризового стану. Тому морфологічний аналіз є необхідним для визначення сутності поняття "антикризове управління" з подальшим використанням у майбутніх наукових розробках.

Морфологічний аналіз поняття "антикризове управління" передбачає узгодження підходів щодо тлумачення цього терміна. Це питання суттєве і потребує достатньої уваги, оскільки саме правильне трактування змісту і предмета антикризового управління дасть можливість правильно застосовувати концепцію, що досліджується.

Проведені дослідження наукової економічної літератури дозволили виокремити концептуальні підходи, згідно з якими замість терміна "антикризове управління" пропонується застосування інших категорій. Так, Данилочкіна Н. Г. [1] пропонує категорію "стратегія запобігання банкрутству", підкреслюючи стратегічну спрямованість менеджменту кризових ситуацій; Іванов Г. П. [2] пропонує поняття "система банкрутства", базуючись на принципі комплексності.

У роботі [3] автори зауважують, що слід розрізняти антикризове регулювання та антикризове управління. Перше здійснюється на рівні держави у вигляді політики, спрямованої на захист суб'єктів господарювання від кризи та банкрутства. На відміну від даного терміна, антикризове управління є досить новим поняттям, яке відображає відносини на мікроекономічному рівні, тобто на рівні суб'єктів господарювання.

Зовсім протилежної думки дотримується видатний український дослідник Голов С. Ф. [4], який вважає, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій, які можуть виникнути в будь-який період існування організації. Цю ж точку зору підтримує Іванюта С. М., відповідно до його визначення "антикризове управління має свій предмет впливу – проблеми, реальні та очікувані фактори кризових явищ, тобто усі прояви загострення протиріч, які викликають загрозу їх гострого прояву" [5].

Об'єктивна необхідність упровадження даного виду менеджменту в діяльності суб'єктів господарювання зумовлена розвитком кризових ситуацій у вітчизняній економічній та фінансовій системі. Досліджуючи таке явище, як антикризове управління, необхідно зупинитись на сутності даного поняття.

У табл. 1 систематизовано підходи до розуміння змісту поняття "антикризове управління", запропоновані різними науковцями.

Таблиця 1

**Систематизація науково-методичних підходів до розуміння економічної сутності поняття "антикризове управління"**

Автор	Визначення поняття	Підхід до розуміння сутності антикризового управління
1	2	3
З. Айвазян, В. Кириченко	Управління, спрямоване виключно на подолання кризи, що настала, на забезпечення виживання в короткостроковому аспекті	Антикризове управління як управління в умовах кризи, що настала, спрямоване на вихід із кризової ситуації та стабілізацію становища суб'єкта господарювання
Б. Паттерсон	Це програма дій, які мають бути негайно реалізовані у разі настання кризової ситуації	
К. Хамфріс	Антикризове управління передбачає мінімізацію збитків і негативних результатів діяльності, а також підтримку іміджу й довіри до суб'єкта господарювання з боку його контрагентів	
В. Дорофеев, Д. Левин, Д. Сенаторов, А. Чернецов	Сукупність заходів управлінського впливу, спрямованих на ліквідацію наслідків кризи, яка настала, та створення умов для уникнення кризи в майбутньому	
Е. Коротков	Управління, здатне випереджати або зм'якшувати кризи, а також стримувати функціонування в режимі виживання в період кризи та виводити суб'єкт господарювання з кризового стану з мінімальними втратами	
А. Градов	Управління в умовах кризових ситуацій та заходи, спрямовані на виведення суб'єкта господарювання з кризи, яка настала	
В. Василенко	Управління, в якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого стійкого розвитку організації	

1	2	3
І. Шварц	Антикризове управління полягає у плануванні та проведенні заходів зі збереження і покращання базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створенні моніторингової системи аналізу відповідних показників	
С. Бурий, Д. Мацеха	Система постійних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози ефективному функціонуванню чи розвитку суб'єкта господарювання	
З. Шершньова, Н. Багацький	Аналіз становища мікро- та макросередовищ і вибір найбільш підходящої місії; це система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення процвітання економічних агентів, що були у важкому фінансовому становищі	
І. Мітрофф	Це послідовна взаємозалежна оцінка різних видів кризових явищ та загроз для функціонування суб'єкта господарювання	
К. Ру-Дюфор	Це сукупність заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, реагування на них	
Л. Лігоненко	Спеціальним чином сформована система, яка безперервно реалізується суб'єктом господарювання, спрямована на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення виживання і відновлення життєздатності окремого суб'єкта господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства	
П. Покритан	Це система відносин, що виникає з приводу економічної кризи та розглядає умови виникнення, сутність і форми прояву, етапи та динаміку розвитку, періодичність появи та заходи щодо ліквідації наслідків економічних криз на різних рівнях господарювання	Антикризове управління як комплекс антикризових превентивних та реактивних заходів
О. Терещенко	По-перше, це комплекс профілактичних заходів, спрямованих на запобігання фінансовій кризі: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінка ймовірності банкрутства. Управління ризиками (виявлення, оцінка та нейтралізація), упровадження системи запобіжних заходів тощо. По-друге, це система управління фінансами, спрямована на виведення суб'єкта господарювання з кризи, в тому числі шляхом санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання	
В. Пилипчук	Процес впливу на об'єкт керування з метою запобігання кризі та її профілактики; виведення із кризи й усунення її наслідків; проведення процедур банкрутства – ліквідація об'єкта	
І. Кислухіна	Межею між звичайним та антикризовим управлінням може бути загроза настання наближення банкрутства	
І. Макаренко	Антикризове управління полягає в тому, що загроза банкрутства діагностується ще на ранніх стадіях її виникнення, що дає можливість своєчасно привести в дію відповідні фінансові механізми захисту або обґрунтувати необхідність конкретних реорганізаційних процедур	
В. Коваленко	Управління складними системами має бути антикризовим на всіх етапах функціонування і розвитку, а вміння передбачати, розпізнавати кризу, яка наближається, повинно визначати ефективність управлінських рішень	
Ю. Гайворонська	Спеціальний, комплексний процес моніторингу впливу негативних факторів на діяльність підприємства з метою забезпечення його постійного функціонування в зоні економічної безпеки, вжиття заходів щодо запобігання переходу підприємства до кризової зони, а у критичних випадках для його максимально швидкого та ефективного виходу з кризової зони	

Як видно з табл. 1, існує декілька концептуальних підходів до визначення поняття "антикризове управління".

Перший концептуальний підхід передбачає управління в умовах кризи, що настала, спрямоване на вихід зі складної ситуації та стабілізацію становища суб'єкта господарювання.

Згідно з першим із зазначених підходів передбачається введення суб'єктом господарювання даного виду управління у той час, коли криза досягає критичного рівня й установа потребує сторонньої допомоги для санації в кращому випадку (або ліквідації в гіршому), тобто коли вона вже фактично збанкрутувала. На думку Покритана П. О. [6] та Терещенко О. О. [7], в цьому випадку антикризове управління ототожнюється з арбітражним. На здійснення заходів у рамках такого управління уповноважують арбітражних керуючих.

Відповідно до другого підходу антикризове управління розглядається як процес, спрямований на недопущення й уникнення появи кризових ситуацій суб'єкта господарювання.

Відповідно до цього підходу антикризовий менеджмент здійснюється на докризовому етапі. Таким чином, він передбачає діагностичні заходи, моніторинг поточної ситуації з метою своєчасного виявлення ознак кризи та недопущення розвитку кризових явищ у діяльності суб'єкта господарювання. Проте прихильники даного трактування антикризового управління не розглядають процес виведення ринкового суб'єкта з проблемної ситуації.

Третій підхід передбачає розглядати антикризове управління як комплекс антикризових превентивних та реактивних заходів.

На погляд автора, таке тлумачення антикризового менеджменту найбільш вдале, оскільки включає всі необхідні етапи управління кризовими ситуаціями: запобігання, виведення з кризи та ліквідацію негативних наслідків. Слід зазначити, що разом з тим відсутнє у контексті визначення тлумачення "антикризове управління" місце та роль загальної системи ЕБП. У дослідженнях економічної безпеки, що мають прикладні аспекти, науковці досить часто розглядають питання управління економічною безпекою і це дійсно обґрунтовано, адже досягнення будь-якою соціально-економічною системою визначених цілей потребує зваженого впливу управлінської системи [8]. Автором сформовано визначення поняття "економічна безпека стану підприємства" як стан, що сформований у результаті найефективнішого і найраціональнішого використання активів підприємства для забезпечення нормального його функціонування та протистояння зовнішнім та внутрішнім загрозам у майбутньому.

У своїй подальшій роботі автор буде дотримуватись саме останнього підходу, бо антикризовий менеджмент, виходячи з системи економічної безпеки підприємства, розглядається як цілісна система, яка має бути вбудована до загальної системи управління підприємством.

Таким чином автор доходить висновку, що антикризове управління передбачає не тільки швидке реагування і ліквідацію наслідків кризових явищ, а й реалізацію заходів запобігання виникненню проблем та підтримки стабільної ефективної діяльності суб'єкта господарювання.

З метою визначення способів реалізації керуючого впливу підсистеми на систему ЕБП автором проранжовано принципи в загальній системі ЕБП, на яких ґрунтується підсистема антикризового менеджменту. У табл. 2 систематизовано основні принципи антикризового управління.

Таблиця 2

#### Основні принципи антикризового управління

Принцип	Сутність принципу
1	2
Постійна готовність до реагування	У мінливому середовищі фінансова рівновага суб'єкта господарювання перебуває під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, тому діяльність має базуватися на принципі постійної готовності реагування на можливі порушення стабільної діяльності
Превентивність	Спрямування діяльності на запобігання і ранню діагностику кризових явищ з метою їх нейтралізації
Об'єктивність	Урахування не тільки зовнішніх проявів кризи, а й прихованих причин та факторів виникнення проблемної ситуації. Орієнтація на першопричину, джерело кризи. Реалістичність оцінки ситуації, яка склалася
Бюджетування і планування діяльності	Сформована система планування звичайної і фінансової діяльності дає можливість виявляти відхилення та ступінь їх впливу на суб'єкт господарювання
Терміновість реагування	Кризові явища характеризуються швидким зростанням і поглибленням, тому необхідне своєчасне впровадження антикризових заходів
Адекватність	Антикризові заходи, які застосовуються в конкретній ситуації, та фінансові витрати повинні відповідати ступеню загрози кризової ситуації: надто високі витрати невиправдані, а надмірна економія ресурсів не матиме необхідного ефекту
Системність	Єдність і комплексність антикризових заходів, враховуючи всі аспекти конкретної кризової ситуації. Сприйняття організації як складної динамічної системи

1	2
Послідовність реагування	Необхідно розв'язувати проблеми в порядку їх небезпечності для фінансового стану суб'єкта господарювання
Адаптивність менеджменту	Гнучкість і швидке пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, мобільність використання резервів
Пріоритетність використання власних ресурсів	У кризовій ситуації суб'єкт господарювання, в першу чергу, має розраховувати на власні фінансові ресурси, що достатньо на ранніх стадіях кризових ситуацій
Ефективність	Спрямованість на отримання максимально можливого результату за певного рівня зазначених витрат
Науковість	Антикризове управління має базуватись на наукових методах
Професіоналізм	Уповноважені суб'єкти антикризового управління мають бути професійно підготовлені, володіти необхідними навичками, досвідом, спеціальними знаннями
Ситуаційний підхід	Необхідність реалізації таких заходів та інструментів, які б відповідали конкретній кризовій ситуації, що склалася в конкретний період
Орієнтація на довгостроковий результат і досягнення цілей	Розробка стратегії виведення суб'єкта господарювання із кризи відповідно до умов та можливостей
Контроль	Необхідність контролю за виконанням антикризового плану та антикризових заходів і своєчасне коригування за зміни факторів навколишнього середовища
Оптимальність процедури санації	У разі проведення зовнішньої санації суб'єкта господарювання слід вибрати ефективну форму та виконавців даної процедури
Законність	Здійснення антикризових процедур на правових засадах, які визначають порядок проведення процедури санації, банкрутства, ліквідації суб'єкта господарювання

Таким чином, антикризовий менеджмент у загальній системі ЕБП набуває ознак підсистеми загальної системи менеджменту, також є новим видом управління, особливо для вітчизняних суб'єктів господарювання.

Наприкінці слід зазначити, що на відміну від діагностики банкрутства, система антикризового менеджменту передбачає не тільки діагностування стану підприємства, а й розробку ряду заходів щодо його запобігання та постійний керуючий вплив для унеможливлення кризових явищ у будь-якій сфері діяльності. Реалізуючи системний підхід до антикризового управління, який включає як ранню діагностику, так і мінімізацію впливу кризових явищ, суб'єкти економічних відносин матимуть можливість уникнути кризи на ранніх стадіях її формування, а також підвищити ефективність своєї діяльності.

Використання системного підходу до антикризового управління має нині надзвичайно важливе значення для забезпечення подальшого ефективного розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання. Таким чином, в умовах світової фінансової кризи, зростання неплатоспроможності й інших економічних проблем антикризовий менеджмент, зорієнтований як на запобігання проблемам, так і на їх подолання, стає необхідним для ефективної діяльності всіх суб'єктів господарювання.

**Література:** 1. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, Юнити, 1998. – 279 с. 2. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / ред. Г. П. Иванов. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с. 3. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов / Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Бельх и др. ; под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с. 4. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник / С. Ф. Голов. – 3-тє вид. – К. : Лібра, 2006. – 704 с. 5. Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. посібн. / С. М. Іванюта. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 288 с. 6. Покрытан П. О предмете антикризисного управления / П. Покрытан // Экономист. – 2005. – № 6. – С. 50–54. 7. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко, Г. М. Пухтаевич. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с. 8. Маляревський Ю. Д. Управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства : монографія / Ю. Д. Маляревський, С. В. Лабунська, О. В. Прокопшина. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 160 с.

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ЩОДО ФОРМУВАННЯ МОНІТОРИНГУ РЕСУРСОЗБЕРІГАЮЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Доведено необхідність застосування моніторингу ресурсозберігаючої діяльності для прийняття і здійснення обґрунтованих управлінських рішень щодо ресурсозбереження на підприємстві*

*Аннотация. Доказана необходимость применения мониторинга ресурсосберегающей деятельности для принятия и осуществления обоснованных управленческих решений по ресурсосбережению на предприятии.*

*Annotation. The necessity of monitoring of resource conservation activity eyatelnosti for adoption and implementation of sound management decisions on resource conservation in the enterprise is proved.*

*Ключові слова: моніторинг, ресурсозберігаюча діяльність підприємства, ефективне управління підприємством.*

Постійне посилення впливу факторів зовнішнього середовища, які загрожують ефективному розвитку підприємства, зобов'язують підприємство підійти до розгляду питання про необхідність використання моніторингу стану ресурсозбереження та динаміки розвитку підприємства з метою запобігання негативним тенденціям нераціонального використання ресурсів та прийняття рішень, що сприяють ефективному управлінню підприємством. Тому для ефективного управління ресурсозбереженням у рамках загального управління підприємством необхідна інформація, яка б всебічно охоплювала різні чинники діяльності підприємства, характеризувала ресурсозберігаючі процеси на певний час, регулювала їх та давала можливість прогнозувати можливі наслідки на перспективу. В умовах обмежених ресурсів українських підприємств найбільше цьому відповідає запровадження моніторингу ресурсозбереження.

Дослідженню процесів ресурсозбереження на підприємстві присвячено багато наукових праць провідних вчених, таких, як: Іванов М. І., Хижняк Л. Т., Липницький Д. В., Коніщева Н. Й., Балашова Р. І., Мазін Ю. О., Сотник І. М., Скоков С. А., Мельник Л. Г. [1 – 3], проте, незважаючи на існуючі дослідження як у теоретичному, так і практичному аспектах, питання, що стосуються моніторингу ресурсозберігаючої діяльності потребують подальшої розробки.

Метою дослідження є обґрунтування методичного підходу щодо формування моніторингу ресурсозберігаючої діяльності підприємства.

З огляду на підприємство як на відкриту систему та специфічні умови його функціонування, керівництву необхідно вибрати такі методи активного управління, які б дозволили отримувати та обробляти упереджувальну інформацію про стан ресурсозбереження цієї системи та тенденції її розвитку. Одним із таких методів є функція моніторингу ресурсозбереження підприємства.

Моніторинг – (від лат. *monitor* – наглядач; той, хто наглядає) – безперервний нагляд за економічними об'єктами, аналіз їх діяльності як складова частина управління. Таким чином, на думку автора, моніторинг ресурсозбереження – це система постійного і систематичного спостереження та контролю стану ресурсозбереження підприємства з метою його оперативного дослідження, діагностики та оцінки; прийняття своєчасних управлінських рішень для підвищення ефективності управління підприємством. При здійсненні моніторингу ресурсозбереження повинна реалізовуватися цільова спрямованість інформаційних процесів та максимальна об'єктивність отриманих результатів. У процесі управління ресурсозбереженням моніторинг ресурсозбереження виступає як елемент оборотного зв'язку, бо у процесі його реалізації здійснюється коригування прийнятих раніше управлінських рішень.

Ефективному моніторингу ресурсозбереження притаманні такі характеристики: забезпечення оперативності, своєчасності, простота, гнучкість, стратегічна спрямованість, економічність.

Моніторинг ресурсозбереження не повинен обмежуватися тільки аналітичними заходами. Цей процес необхідно розглядати як сукупність операцій з обліку, аналізу, діагностики результатів, що виявлені у ході аналізу, визначення причин, що обумовили відхилення в показниках ефективності використання ресурсів та ресурсозбереження, бо ці складові взаємопов'язані між собою.

Моніторинг ресурсозбереження є ефективним лише у тому випадку, коли у достатньому розмірі буде представлена інформація щодо ситуації, яка склалася на підприємстві стосовно ресурсоспоживання, а також буде проведено відбір та класифікація видів показників, що відображають стан ресурсозбереження і ресурсоспоживання. При реалізації моніторингу ресурсозбереження на



підприємстві необхідно враховувати, що він дозволить оперативно реагувати на негативні або позитивні зміни в діяльності підприємства щодо ресурсозбереження. Також цей процес дозволить забезпечити необхідною інформацією різні рівні управління ресурсозбереженням через певний перелік показників, які необхідно представити в динаміці за декілька звітних періодів (місяць, квартал, рік в залежності від рівня управління ресурсозбереженням). Крім того, ефективність та продуктивність моніторингу ресурсозбереження залежить від узгодженості нормативно-правової бази, оскільки показники, що відображають стан ресурсозбереження та ресурсоспоживання, повинні реально відображати реалізацію заходів з ресурсозбереження на підприємстві, їх повноту та всебічне охоплення. Ці показники повинні бути узгоджені між собою та давати можливість порівнювати їх, тобто необхідно провести систематизацію та ранжування за ступенем значущості, періодами зміни, відповідності до мети проведення моніторингу ресурсозбереження.

З урахування розмежування відповідальності за проведення моніторингу ресурсозбереження на рисунку представлено запропоновану автором схему процесу моніторингу ресурсозбереження.

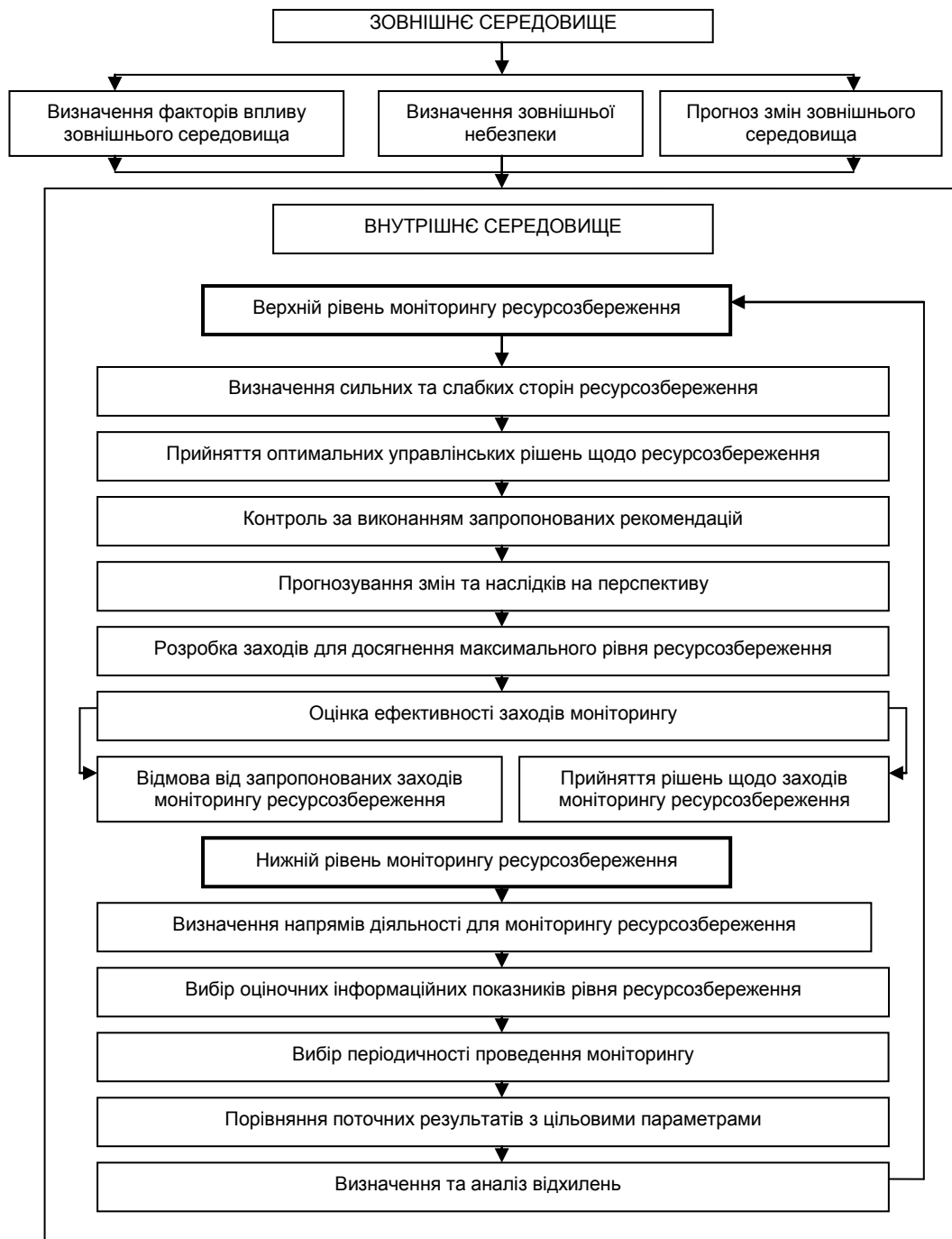


Рис. Процес моніторингу ресурсозбереження





Ця схема (рисунок) дозволяє постійно відстежувати вхідну інформацію з метою виявлення негативних факторів у вирішенні проблем ресурсозбереження підприємства, яке допоможе керівництву підприємства вибрати найбільш ефективне управлінське рішення. Крім того, між елементами моделі існує взаємозв'язок, що обумовлює необхідність ефективної роботи усього підприємства, а не окремих його складових. Особливість моделі моніторингу ресурсозбереження полягає у тому, що вона охоплює всі сфери діяльності підприємства та враховує вплив чинників зовнішнього середовища, що дозволяє прийняття оптимальних управлінських рішень як на перспективу, так і в оперативній діяльності підприємства. Розробка цієї схеми дозволила розмежувати відповідальність за проведення моніторингу ресурсозбереження на два рівні: верхній та нижній, тобто розподілити обов'язки між рівнями управління на підприємстві.

Для врахування можливих змін на етапі планування заходів з ресурсозбереження необхідно створювати резерви для покриття непередбачених витрат. При врахуванні впливу можливих змін підвищується точність кошторисів витрат, у яких і відображені непередбачені витрати. Крім врахування можливих витрат від змін у кошторисах, важливим є врахування змін у контрактах, для уникнення конфліктних ситуацій між сторонами, які беруть участь та зацікавлені в успішній реалізації заходів з ресурсозбереження.

Таким чином, можна зробити висновки, що моніторинг ресурсозбереження є складовою частиною ефективного управління підприємством та необхідною умовою для раціонального використання всіх ресурсів підприємства. Тільки при систематичному визначенні фактичного стану ресурсозбереження, через моніторинг ресурсозбереження, можливо постійно впливати на негативні чинники в ресурсозберігаючій діяльності підприємства та запобігати марного витрачання ресурсів. Реалізація моніторингу ресурсозбереження на підприємстві дозволить своєчасно виявити слабкі місця в ресурсозберігаючій діяльності підприємства, знайти відхилення у фактичних оціночних показниках ресурсозбереження від цільових, з'ясувати причини появи цих відхилень та розробити заходи для досягнення максимального рівня ресурсозбереження на підприємстві з метою підвищення ефективності управління ресурсозбереженням та підприємством взагалі. Крім того, за допомогою моніторингу ресурсозбереження керівник проекту з реалізації ресурсозберігаючих заходів буде приймати обґрунтовані управлінські рішення, які коригують виконання завдань для запобігання зривів виконання цих заходів.

У подальших дослідженнях автор планує зосередити увагу на обґрунтуванні та розробленні системи збалансованих показників, які відображають стан ресурсозбереження на підприємстві для прийняття ефективних управлінських рішень у цій галузі.

---

**Література:** 1. Эколого-экономические основы ресурсосбережения : монография / Л. Г. Мельник, С. А. Скоков, И. Н. Сотник. – Сумы : Ун-тетская книга, 2006. – 230 с. 2. Ресурсообеспечение промышленных предприятий / Н. И. Иванов, А. В. Бреславцев, Л. Г. Хижняк и др. ; под ред. Н. И. Иванова ; НАН Украины, Ин-т эк-ки пром-ти. – Донецк : ИЭН, 1999. – 355 с. 3. Ресурсосбережение: эколого-экономический аспект / Н. И. Конышева, Н. А. Кушнирович, Л. В. Рожкова, Р.И. Безверхова / НАН Украины, Ин-т эк-ки пром-ти. – К. : Наукова думка, 1992. – 211 с. Ипполитова И. Я. Управление ресурсосбережением на предприятиях нефтегазового комплекса / И. Я. Ипполитова // Управление развитием. – 2002. – № 1. – С. 114–117.

УДК 658.17:339.138

**Черпак А. Є.**

## **НАПРЯМИ ІНТЕГРАЦІЇ КОНЦЕПЦІЙ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА КЛЮЧОВИХ КОНЦЕПЦІЙ МАРКЕТИНГУ**

*Анотація. Розглянуто напрями реалізації компаніями заходів у сфері корпоративної соціальної відповідальності крізь призму різних маркетингових концепцій й доведено необхідність їх здійснення для забезпечення успішної діяльності компаній на глобальних ринках.*

*Аннотация. Рассмотрены направления реализации компаниями мероприятий в сфере корпоративной социальной ответственности сквозь призму разных маркетинговых концепций и доказано необходимость их осуществления для обеспечения успешной деятельности компаний на глобальных рынках.*

---

© Черпак А. Є., 2011



*Annotation. The author considers the focus of companies' corporate social responsibility activities in dependence with chosen marketing concept. It is proved the necessity of CSR-activities for the successful operations in global markets.*

*Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, концепції маркетингу, стратегії маркетингу.*

Посткризовий етап розвитку світової економіки позначився зміщенням світових центрів економічного зростання у бік нових ринків (emerging markets), де на роль головних драйверів економічного росту виходять економіки Китаю, Індії, Латинської Америки [1, с. 3]. І хоча більш прибутковими для компаній є ринки розвинутих країн, де рівень доходів споживачів є високим, компанії вимушені переорієнтувати свої маркетингові стратегії на стрімко зростаючі нові ринки, які забезпечують менший рівень прибутковості клієнтів, але водночас обіцяють значний потенціал майбутнього зростання, зумовленого прогнозованим поступовим зростанням рівня доходів споживачів у цих країнах. Для формування бізнес-стратегій просування на нові зростаючі ринки, далекоглядні та проактивні компанії все ширше використовують принципи корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ), що дозволяє інтегрувати у цільову структуру маркетингу цілі сталого розвитку, і таким чином сприяти у процесі їх реалізації економічному розвитку країн, що розвиваються, за рахунок надання людям, які проживають у таких країнах, можливостей краще задовольняти свої потреби, підвищити рівень їх особистого благополуччя, але водночас, не створюючи додаткових загроз для задоволення потреб майбутніх поколінь жителів цих країн.

Україна також належить до числа країн, ринок збуту якої багато іноземних компаній лише відкривають для себе, у тому числі й використовуючи фактор КСВ у своїх маркетингових стратегіях. Особливо сильно така експансія помітна на ринках фармацевтичної продукції, на якому успішно завойовують позиції світові гіганти фарміндустрії Bayer, Pfizer, GlaxoSmithKline, Novartis, Johnson & Johnson та ін. Ці компанії мають розвинуту політику у сфері КСВ та широко інтегрують її у свої маркетингові стратегії. Українським компаніям у цьому їм поки що складно протистояти. Саме тому вітчизняним компаніям, щоб не втратити конкурентні позиції на ринку внаслідок світових глобалізаційних процесів (зокрема, прогнозованого до 2040 року формування крупних фармацевтичних кластерів у Лондоні, Нью-Йорку та Шанхаї [2, с. 1]), також слід ширше використовувати фактор КСВ у своїй маркетинговій політиці.

Проблемні питання формування відповідальної поведінки корпорацій у новому тисячолітті досліджували Д. Аллен, Х. Алфорд, Д. Бах, С. Задек, Є. Крейн, О. Карнані, Т. Малєва, С. Матвєєв, Д. Маттен, М. Макінтош, Д. Мун, В. Паніотто, М. Портер, Ф. Котлер, В. Радаєв, Д. Стоукс, Р. Томас, М. Фрідмен, К. Шваб та ін. У їх роботах значну увагу приділено причинам і передумовам соціально відповідальної поведінки підприємців, впливу подібної поведінки на результати діяльності компанії. Такий досвід, безумовно, становить значний інтерес і для вітчизняних компаній, багато з яких тільки починають цілеспрямовано реалізовувати політику побудови взаємовигідних відносин з різними групами стейкхолдерів. Це вимагає врахування компаніями фактора КСВ у цілях та стратегіях компанії, у тому числі й у філософії маркетингу, незалежно від розмірів підприємства та масштабів його діяльності.

Оскільки результати проведених автором досліджень практики реалізації українськими компаніями заходів у сфері КСВ свідчать, що багато підприємців пов'язують необхідність їх здійснення, насамперед, з бажанням отримати додаткові конкурентні переваги, а, з іншого, вважають, що цим повинні займатися лише крупні корпорації, дослідження має на меті визначити доведення важливості вибору фокусу КСВ для кожного підприємства, незалежно від того, яку концепцію здійснення маркетингової діяльності ним обрано.

Дійсно, залежно від рівня розвитку маркетингу компанії, розуміння топ-менеджерами його філософії організації можуть взяти за основу своєї маркетингової діяльності одну з концепцій маркетингу. На думку автора, на етапі створення та раннього розвитку підприємства, залежно від характеру конкуренції у галузі, для просування товарів на ринку використовується одна з трьох базових концепцій маркетингу (виробнича, товарна чи збутова). Надалі, разом з еволюцією системи управління підприємством, її керівництво починає використовувати більш комплексні маркетингові концепції: традиційного, індивідуального, соціально орієнтованого і, насамкінець, холістичного маркетингу. Проте філософія соціально відповідальної поведінки на ринку має лежати в основі будь-якої обраної підприємством маркетингової концепції на кожному етапі розвитку підприємства та системи його управління.

Так, виробнича концепція маркетингу (в Україні, наприклад, її використовують хлібзаводи), базується на припущенні того, що споживачі віддають перевагу широкодоступним і недорогим продуктам. Відповідно, менеджмент прагне забезпечити високу продуктивність роботи підприємства, знизити витрати та розширити ринки збуту. Фокусом КСВ для таких компаній буде: 1) мінімізація цін та розробка спеціальних недорогих продуктів ("бюджетних моделей") для ринків на ринках з низьким рівнем купівельної спроможності населення; 2) позиціонування традиційних товарів на нових ринках на основі акцентуації на його соціальних та екологічних перевагах (що дозволяє захопити потенційно привабливі ринки збуту); 3) недопущення порушення прав персоналу, екологічних норм, використання дитячої праці тощо з метою мінімізації витрат; 4) використання нетрадиційних джерел енергії при виробництві товарів.

Товарна концепція передбачає, що споживачі віддають перевагу високоякісній продукції, що має найкращі або нові експлуатаційні властивості, відповідно підприємства, що використовують цю концепцію, орієнтуються на виробництво високоякісних товарів та їх постійне вдосконалення. Для

них фокусом КСВ буде: 1) випуск тільки якісних товарів з багатоступеневою системою контролю якості у всьому виробничому ланцюжку; 2) контроль якості ресурсів, які використовуються при виробництві; 3) випуск безпечних товарів; 4) розробка і випуск "зелених продуктів"; 5) постійне впровадження нових інноваційних продуктів, які значно покращують якість життя населення; 6) розробка товарів, які та упаковка яких підлягає повторній переробці (після використання).

Збутова концепція маркетингу наголошує на необхідності проведення агресивної політики збуту та інтенсивного просування товарів на ринку. Згідно з концепцією, споживачів необхідно вмовляти зробити покупку, тому компанія повинна мати у своєму розпорядженні широкий арсенал інструментів збуту і просування товарів. За використання такої концепції важливо не переступити межу відповідальної конкуренції (Responsible Competitiveness (TM\*) – підхід AccountAbility [3]), зокрема у продажу таких соціально важливих для українців товарів, як лікарські засоби (наприклад, 91 % українців купують ліки, з них близько 37 % роблять це постійно [4], при цьому вигаданих хвороб, від яких продають ліки у світі, налічується більше 200 [5]). Зважаючи на зазначене, фокусом КСВ має бути: 1) використання в рекламі тільки точної і актуальної інформації про продукт, яка повною мірою відповідає його реальним характеристикам; 2) ведення бізнесу відповідно до принципів "fair trade" (встановлення справедливих цін, що покривають витрати на виробництво, гідну зарплату персоналу, збереження природи); 3) недопущення порушення прав споживачів при агресивній політиці продажів (наприклад, обмеження прав споживачів при укладенні кредитних договорів з банком і т. д.).

Концепція традиційного маркетингу спонукає компанії використовувати ефективніші за конкурентів методи, стратегії та політику маркетингу і базується на ретельному виборі цільових ринків, діагностиці потреб споживачів, інтегрованому маркетингу і жорсткій орієнтації на прибутковість. Фокусом КСВ у цій концепції буде: 1) краще задоволення споживачів за рахунок диверсифікації маркетингової політики на різних ринках, збільшення емоційних вигод покупця при купівлі, створенні "КСВ-цінності" для споживача; 2) орієнтація маркетингової політики на рівень "КСВ-зрілості" споживача; 3) зсув цілей прибутковості корпорації в сторону реалізації цілей благополуччя цілого суспільства; 4) формування іміджу корпорації як відповідального громадянина планети (концепція "corporate citizenship"); 5) спонсорство соціально орієнтованих досліджень, що дозволяє поліпшити знання про клієнтів; 6) реалізація (підтримка) проектів у сфері "соціального підприємництва" [6].

Концепція індивідуального маркетингу передбачає, що компанія орієнтується на урахування потреб окремих клієнтів при формуванні пропозиції товарів та послуг. Але і в рамках цієї концепції є місце для відповідального маркетингу. До його завдань буде належати: 1) формування багатоаспектної цінності для клієнта взаємин з компанією; 2) підтримання довгострокової лояльності клієнтів чесними способами; 3) підтримання високого рівня відповідальності перед клієнтами і суспільством в цілому (недопущення розголошення інформації про клієнта, зібраної за час роботи з ним; недопущення ухилення від сплати податків в каналах прямих продажів та ін.).

Концепція соціально орієнтованого маркетингу вимагає від компаній ретельної діагностики потреб споживачів на цільових ринках та задоволення цих потреб більш ефективними і результативними, ніж у конкурентів способами при збереженні або підвищенні добробуту не тільки споживачів, але й суспільства в цілому. Маркетинг компанії, яка дотримується цієї концепції, повинен враховувати соціальні та етичні аспекти бізнес-діяльності, а сама компанія має балансувати досягнення часто суперечливих цілей власної прибутковості, задоволення потреб споживачів та інтересів усього суспільства. Орієнтація на КСВ дозволяє компаніям забезпечити стабільність нарощування грошових потоків у довгостроковому періоді, навіть якщо для цього сьогодні доведеться пожертвувати частиною прибутку нині. Запорукою реалізації таких планів є зміцнення взаємин з ключовими групами стейкхолдерів – споживачами і суспільством, формування їхньої лояльності до компанії та її продуктів.

Концепція цілісного, або холістичного маркетингу, пропонує розглядати вплив на результативність та ефективність маркетингової діяльності всіх аспектів як самого процесу розробки продукту та його подальшого позиціонування та просування на ринку, так і взаємовідносин із ключовими групами стейкхолдерів [7]. Таким чином, будь-який аспект поведінки компанії на ринку стає значущим, а у процесі управління такою поведінкою враховується значно ширше коло ризиків, зокрема, регулятивні, регіональні, кліматичні, соціально-медійні [8]. Отже, у рамках цієї концепції маркетинг соціально відповідальності оформлюється в окремий напрям маркетингової діяльності, а соціально відповідальний підхід застосовується у всіх аспектах маркетингової діяльності: маркетингу взаємовідносин із ключовими групами стейкхолдерів, маркетингу інтегрованих комунікацій, внутрішньому маркетингу.

Таким чином, автором сформовано стратегічні орієнтири інтеграції концепції корпоративної соціальної відповідальності у комплекс маркетингу, що полегшить практичну реалізацію цього завдання на українських підприємствах. Актуальними напрямками подальших досліджень у цій сфері є ідентифікація та оцінка ризиків впливу погіршення взаємовідносин із ключовими групами стейкхолдерів на ефективність маркетингової діяльності на ринках з високим потенціалом зростання.

---

**Література:** 1. Leaders of change: Companies prepare for a stronger future // Economist Intelligence Unit report. – The Economist. – 2001. – January. – 21 p. 2. See the future. Top industry clusters [Electronic resource]. – September 2010. – Access mode : <http://www.pwc.com/gr/en/surveys/see-the-future-2040.jhtml>. 3. Responsible Competitiveness [Electronic resource] // AccountAbility. – Access mode : <http://www.accountability.org/research/responsible-competitiveness>. 4. Жители Украины покупают лекарства так же часто, как хлеб



[Электронный ресурс] // Комментарии. – 2011. – Режим доступа : <http://life.comments.ua/2011/09/09/286996/zhiteli-ukraini-pokupayut.html>. 5. Экспертный журнал British Medical Journal насчитал более 200 выдуманных болезней [Электронный ресурс] // Комментарии. – 2011. – Режим доступа : <http://life.comments.ua/2011/09/27/290960/ekspertnyi-zhurnal-british.html>. 6. Черпак А. С. Політика соціальної відповідальності корпорацій: питання мотивації та формування / А. С. Черпак // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. // Спец. вип. "Економіка підприємства: теорія і практика" : у 2 ч. Ч. II. – К. : КНЕУ, 2010. – 401 с. – С.180–186. 7. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 211 с. 8. Murningham Marcy, Baue Bill. Riskier Business [Electronic resource] // Account Ability. – 2011. – July 11. – Access mode : [accountability.org](http://accountability.org).

**Сочинська-Сибірцева І. М.**

УДК 658.153

## **ВИКОРИСТАННЯ КРЕАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотация. Розглянуто сутність поняття "технологія управління персоналом", визначено основні характеристики креативної технології управління персоналом.*

*Аннотация. Рассмотрена сущность понятия "технология управления персоналом", определены основные характеристики креативной технологии управления персоналом.*

*Annotation. The essence of the concept "technology of personnel management" is considered, basic features of creative technology of personnel management are identified.*

Ключові слова: технологія управління, креативні методи, система управління персоналом.

Світовий досвід доводить, що перспективи розвитку національної економіки визначаються станом трудового потенціалу суспільства. Рівень і темпи соціально-економічного розвитку країни залежать від стану здоров'я, запасу знань, вмінь, інтелектуальних здібностей, освітньо-кваліфікаційних характеристик, трудової активності та професійної мобільності населення.

Враховуючи сучасні світові еволюційні процеси, які відбуваються в економічній теорії та практиці, слід зазначити, що провідним ресурсом і джерелом багатства країни стає випереджаючий інтелектуальний і духовний розвиток нації, носієм якого виступає людина-творець, людина-креатор.

Сучасні умови господарювання, вирішення численних проблем адаптації підприємств до економічних, науково-технічних, технологічних, інформаційних і соціальних змін у суспільстві спонукають керівників до впровадження креативних технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Теоретичні основи визначення поняття "технологія управління" були закладені у наукових працях закордонних вчених, таких, як М. Армстронг [1], Базаров Т. Ю., Л. Байерс, Генкін Б. М., Ф. Герцберг, Л. Дейвіс, Г. Десслер, П. Друкер, Єгоршин О. П., Кібанов О. Я., Маслов Е. В., Мескон М. Х., Ф. Тейлор, Травін В. В., Шекшня С. В. та ін.

Широке коло питань, пов'язаних із характеристикою складових елементів технології управління персоналом, вимірюванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ на систему управління персоналом, розглянуто такими українськими вченими, як Амоша О. І., Богиня Д. П., Герасимчук В. Г., Грішнова О. А., Дмитренко Г. М., Дороніна М. С., Колот А. М., Новікова О. Ф., Фільштейн Л. М., Чумаченко Н. Г., Щокін Г. В., Ястремська О. М. та ін.

Проте, як свідчить практика діяльності вітчизняних підприємств, в умовах сьогодення спостерігається глибоке протиріччя між потребами підвищення ефективності системи управління людською складовою підприємства і можливостями впровадження креативних технологій управління персоналом.

За таких умов виникла об'єктивна необхідність у продовженні наукових досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є вивчення сучасних технологій управління персоналом, виокремлення найбільш актуальних і значимих складових елементів технології в умовах діяльності вітчизняних підприємств та визначення конкретних інструментів впровадження креативних технологій збереження персоналу.

Під технологією управління персоналом розуміємо сукупність прийомів, способів і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та вивільнення з метою отримання ефективних кінцевих результатів трудової діяльності.

© Сочинська-Сибірцева І. М., 2011

Сьогодні вже більшість керівників впевнилися у важливості нестандартного підходу у сфері управління людськими ресурсами, адже завдяки використанню креативних технологій управління персоналом підприємство може отримати значні конкурентні переваги на ринку. А вдало підібраний і згуртований трудовий колектив, команда однодумців здатні реалізувати серйозні завдання, які стоять перед підприємством.

Людський ресурс – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів підприємства. Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими чинниками економічного розвитку полягає в тому, що, по-перше, люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності; по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; по-третє, науково-технічний прогрес і соціальна орієнтація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов.

Креативність (від лат. *creatio* – створення) – новітній термін, яким окреслюються "творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей і що входять у структуру обдарованості в якості незалежного фактора" [2]. Раніше у літературі використовувався термін "творчі здібності", однак пізніше він почав витіснятися мовним запозиченням з англійської мови (*creativity, creative*). В російській та українській мовах, на думку професора МДУ І. Мілославського, терміном "креативний" позначається творчість, що "не тільки висуває ідеї, але й доводить їх до конкретного практичного результату. А слово "творчий" залишається зі своїм вихідним значенням, що не розрізняє діяльність результативну й, навпаки, безрезультатну" [3].

Дослідження такого явища, як креативність, до теперішнього часу знаходиться в центрі уваги зарубіжних і вітчизняних науковців. В англійській літературі, як правило, терміном "creativity" позначають усе те, що має безпосередню причетність до створення чогось нового; власне процес такого створення; продукт цього процесу; його суб'єкт; обставини, у яких творчий процес відбувається; чинники, які його обумовлюють тощо, тобто "креативність" трактується як поняття, синонімічне "творчості". У Психологічному словнику креативність розуміється з точки зору творчої продуктивності як "...здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації" [4].

Проте очевидним є той факт, що креативність поза творчістю неможлива. Креативність – це тільки технологія організації творчого процесу, що марна сама по собі, як і б завдання перед нею не ставилися. В умовах інформаційного суспільства став можливим синтез творчості і креативності.

Основною цінністю сучасного світу є інформація, а світом править той, хто володіє інформацією і професійно її використовує. Розуміючи це, можна зробити висновок про нову, постіндустріальну ресурсну парадигму, в основі якої знаходяться чотири елементи – інформація, свідомість, час та інфраструктура. Будь-яка діяльність стає дійсно ефективною, якщо виконавець вміє оперувати кожним елементом окремо та об'єднати їх в єдиний ресурс.

Інформаційні потоки виникають, переміщуються і трансформуються з колосальною швидкістю. На сучасних фінансових ринках швидкість руху капіталу практично дорівнює швидкості руху інформації, а отже, значно перевищує швидкість аналізу грошових потоків. Тому рух капіталу у світовому масштабі починає усе більше залежати від креативної складової інформації – креативного продукту, який орієнтований на настрої, очікування і підсвідому реакцію учасників ринку. Подібним чином ситуація складається у всіх сферах обертання інформації [5].

Механізм креативного впливу складає основу креативних інформаційних технологій. Вплив повинен бути націлений на стереотипні зони свідомості цільової аудиторії – культурні коди, символи, міфи і психологічні переваги споживачів інформації.

У сфері управління персоналом такий вплив здійснюється за допомогою корпоративної культури. Корпоративну культуру слід розглядати як набір елементів, які забезпечують стимулювання працівників, створюючи сприятливий клімат для високопродуктивної праці. До базових елементів корпоративної культури відносяться: місія компанії (загальна філософія та політика); базові цілі (стратегія та напрямки діяльності підприємства); етичний кодекс підприємства (норми та правила поведінки співробітників, які заохочуються на підприємстві); корпоративний стиль (колір, логотип, прапор, одяг); корпоративні свята. Розвиток корпоративної культури покликаний попереджати виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві.

Особливої актуальності набувають ці питання в сучасних умовах трансформації. Коли будь-яка заміна застарілих і неефективних форм та методів роботи новими супроводжується виникненням суперечливих ситуацій, що є відображенням боротьби нового зі старим, конфлікт усуває негативні явища, стимулює зміни, демонструє їх неминучість, виступає джерелом інновацій, генератором нових структур, є важливим індикатором передкризового стану виробничого колективу підприємства.

Отже, кожне успішне підприємство значну увагу приділяє роботі з персоналом. Керівники намагаються мати у своєму підпорядкуванні не лише вдалий склад працівників, які б максимально відповідали поставленим завданням, але й намагаються зробити усе можливе для його збереження, розвитку та підвищення працездатності. Для цього слід використовувати ефективну технологію закріплення, збереження та розвитку персоналу з метою підвищення якісних характеристик кожного працівника. Тому в сьогоднішніх умовах вкрай актуальною є розробка нетрадиційних методів впливу на персонал підприємства.

Таким чином, креативні технології управління персоналом як процес пошуку нових ідей і підходів у сфері відбору, залучення, оцінки та винагороди персоналу мають враховувати не тільки



саму процедуру постановки і розв'язання конкретної ситуації, але і різноманітні аспекти, пов'язані з організацією креативних груп, управління їх діяльністю, розвиток творчих здібностей кожного конкретного виконавця.

**Література:** 1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. С. К. Мордвинова. – СПб. : Питер, 2004. – 679 с. 2. Павлюк Р. О. Креативність як складова частина професійної підготовки / Р. О. Павлюк. – К. : Наукова думка, 2007. – 325 с. 3. Милославский И. Креативный или творческий? / И. Милославский. – М. : МГУ, 2005. 4. Психологічний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.book.od.ua](http://www.book.od.ua). 5. Креатология и интеллектуальные технологии инновационного развития : учебник для вузов / Г. С. Пигоров, В. П. Козинец и др. – Днепропетровск : Пороги, 2003. – 502 с.

---

**Котлик А. В.**

УДК 658.011.4 (043.3)

## **ПОБУДОВА СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Наведено послідовність формування системи показників для аналізу конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства та перелічено групи показників, що входять до такої системи.*

*Аннотация. Приведена последовательность формирования системы показателей для анализа конкурентоспособности бизнес-процессов предприятия и перечислены группы показателей, входящих в такую систему.*

*Annotation. Sequence of forming an indicators system for analysis of business processes competitiveness is presented is set and groups of indicators as a part of such a system are listed.*

*Ключові слова: бізнес-процес, конкурентоспроможність бізнес-процесу, система показників.*

Згідно з процесним підходом до управління підприємством, який набув широкого визнання упродовж двох останніх десятиліть і вже нормативно закріплений у цілій низці державних і міждержавних стандартів, підприємство становить мережу бізнес-процесів. Кожний з бізнес-процесів виконує певний набір завдань, генеруючи відповідні результати (виходи) і може розглядатися як окремий об'єкт управління. А отже, відносно кожного окремого бізнес-процесу можуть бути прийняті індивідуальні управлінські рішення щодо його удосконалення або навіть виключення зі складу бізнес-процесів, виконуваних у межах підприємства, тобто аутсорсингу. Альтернативні варіанти виконання бізнес-процесу конкурують поміж собою, і тому доцільно обирати саме конкурентоспроможність критерієм, який визначає доцільність того чи іншого варіанта розвитку бізнес-процесу. При цьому проведення оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесу вимагає, перш за все, побудови системи показників, на якій така оцінка буде базуватися. Саме цим визначається актуальність обраної теми.

Питання оцінки конкурентоспроможності на рівні підприємства підіймаються у роботах Азовва Г. Л., Гельвановського М. І., Іванова Ю. Б., Кизима М. О., Кузьміна О. Є., М. Портера, Тищенко О. М. та багатьох інших вчених. Багато зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких Б. Андерсен, Репін В. В., М. Робсон, М. Хаммер, Дж. Харрінгтон, Дж. Чампі та ін., приділяють увагу дослідженню процесного підходу до управління підприємством. У той же час питання оцінки й управління конкурентоспроможністю на рівні бізнес-процесів сьогодні залишаються практично не розробленими та й сам термін "конкурентоспроможність бізнес-процесу" з'явився в науковому обігу лише нещодавно.

Метою даної статті є розробка підходу до побудови системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства.

Ґрунтуючись на дослідженнях, результати яких викладено в роботі [1], автор пропонує визначати конкурентоспроможність підприємства як його спроможність ефективно виконувати свої функції в умовах конкуренції, сприяючи гармонійному задоволенню інтересів основних зацікавлених сторін. Запропонований підхід є універсальним і дозволяє за аналогією визначати зміст поняття конкурентоспроможності будь-якого об'єкта. Так, конкурентоспроможність бізнес-процесу становить спроможність бізнес-процесу ефективно виконувати свої функції в умовах конкуренції, сприяючи гармонійному задоволенню інтересів основних зацікавлених сторін, тобто первинних і вторинних клієнтів бізнес-процесу, персоналу бізнес-процесу, власників підприємства.

---

© Котлик А. В., 2011

Отже, саме конкурентоспроможність є основною характеристикою, яка дозволяє забезпечити відповідність бізнес-процесу стратегічним цілям підприємства і спрямувати бізнес-процеси та діяльність підприємства в цілому на їх досягнення. Відповідно, рівень конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства дозволяє робити висновки про доцільність їх удосконалення або навіть виключення зі складу видів діяльності підприємства, тобто аутсорсингу.

Як визначив автор у роботі [1], конкурентоспроможність підприємства як система може бути розглянута як така, що складається з чотирьох підсистем: цільової, ресурсної, процесної та результативної. Виходячи з наданого автором визначення бізнес-процесу та спираючися на теорію та практику моделювання бізнес-процесів підприємства [2], діяльність підприємства може бути розглянута як єдиний бізнес-процес, а отже, підприємство і бізнес-процес мають багато спільних рис. Обидва об'єкти можуть бути представлені як система у вигляді "чорного ящика", бізнес-процес підприємства може бути навіть виділений в окрему юридичну особу (як це відбувалося під час реструктуризації великих промислових підприємств на початку ринкових перетворень). А отже, між конкурентоспроможністю підприємства і бізнес-процесом є багато спільного. Конкурентоспроможність бізнес-процесу також пов'язана із задоволенням інтересів основних зацікавлених сторін, але її перелік для бізнес-процесу більш вузький, ніж для підприємства в цілому. Головною властивістю конкурентоспроможності бізнес-процесу також є її роль як підґрунтя вибору (в цьому випадку бізнес-процес подібний до технології, адже вибір останньої також залежить від її конкурентоспроможності).

Таким чином, конкурентоспроможність бізнес-процесу також можна розглядати як поєднання чотирьох означених підсистем: цільова визначає цілі реалізації бізнес-процесу з урахуванням інтересів зацікавлених сторін, ресурсна – потенціал бізнес-процесу, процесна – характеризує особливості його перебігу, а результативна – результати реалізації. На рисунку зображено детермінанти конкурентоспроможності бізнес-процесу, яка оцінюється через відповідність параметрів потенціалу, перебігу і результатів бізнес-процесу цілям реалізації самого бізнес-процесу і бізнес-процесу-споживача, які, у свою чергу, підпорядковані цілям діяльності підприємства, що визначаються цілями зацікавлених сторін.

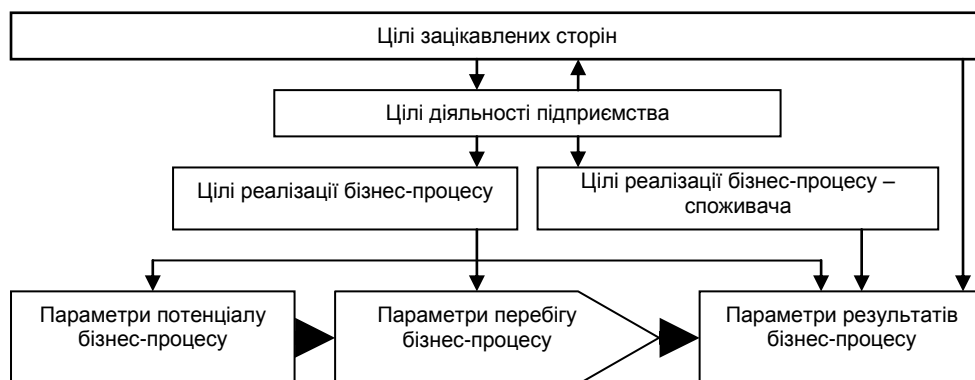


Рис. Детермінанти конкурентоспроможності бізнес-процесу

Зважаючи на складність і багатоаспектність конкурентоспроможності бізнес-процесу, вона має характеризуватися системою різнопланових показників, які надають комплексний опис кожної з її підсистем. Щодо їхньої різноплановості, показники, що включаються до системи та використовуються для аналізу конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства, мають бути виражені у відносній формі, що забезпечить нівелювання фактора розміра підприємства, а також можливість об'єктивного вибору еталонних значень показників.

У роботах [3; 4] досить ґрунтовно розроблено етапи впровадження нової системи показників діяльності підприємства. Проте зрозуміло, що впровадження нової системи показників є одноразовим заходом, необхідним лише для організацій, що раніше таку систему не використовували. Впровадивши нову систему показників, організація надалі має регулярно її оновлювати, інакше система показників має формуватися з певною регулярністю. При цьому процес формування системи показників буде істотно відрізнятися від процесу її впровадження. Автор пропонує використовувати послідовність формування системи показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства, яка складається з семи етапів.

1. Уточнення моделі системи бізнес-процесів підприємства, або процесної моделі. Система бізнес-процесів – це діяльність підприємства, яка розглядається у вигляді сукупності організованих і взаємопов'язаних бізнес-процесів [2, с. 73]. Процесна модель підприємства ґрунтується на структурній моделі бізнес-процесу діяльності підприємства першого рівня. До такої моделі доцільно включити основні та найважливіші допоміжні бізнес-процеси, що чинять значний вплив на конкурентоспроможність підприємства, відобразивши їх зв'язок із основними зацікавленими сторонами у зовнішньому середовищі підприємства. При цьому зацікавленими сторонами для кожного бізнес-процесу підприємства є власники підприємства, постачальники ресурсів, споживачі (зовнішні та внутрішні) і співробітники, що зайняті у здійсненні аналізованого бізнес-процесу.

Для побудови процесної моделі підприємства можна використовувати референтні моделі, подані, наприклад, у роботах [5; 6].



2. Визначення складу ключових показників діяльності (KPI). Склад ключових показників діяльності підприємства визначається керівником підприємства шляхом анкетування на основі виділення ключових факторів, які забезпечують успіх підприємства на ринку (ключових факторів успіху).

3. Формування системи показників (включаючи показники задоволеності зацікавлених сторін), їх розподіл за бізнес-процесами. Аналіз робіт [3; 7] свідчить, що адекватна оцінка параметрів перебігу й результатів здійснення бізнес-процесу і діяльності підприємства не може бути отримана при використанні лише кількісної інформації. Крім того, нематеріальні активи, що часто забезпечують більш вагомий вклад в ефективність діяльності підприємства, також важко оцінити виключно кількісними параметрами [8]. Отже, для адекватної комплексної оцінки конкурентоспроможності окремих бізнес-процесів і підприємства в цілому доцільно використовувати як кількісну, так і якісну інформацію. Якісна інформація отримується шляхом опитування керівництва підприємства, власників бізнес-процесів і співробітників у формі анкетування.

Аналіз літератури [3; 7; 8; 9], а також запропонований автором підхід до визначення сутності конкурентоспроможності бізнес-процесу, дозволяють визначити фактори, що впливають на останню: параметри перебігу бізнес-процесу (якість, оперативність, гнучкість, продуктивність); задоволеність клієнтів; витрати; забезпеченість ресурсами; професійні якості персоналу; задоволеність персоналу; умотивованість персоналу; націленість на постійне покращення; ступінь реалізації ключових факторів успіху та задоволеності інтересів зацікавлених сторін, що належать до певного бізнес-процесу (тобто результати бізнес-процесу).

4. Формування бази даних для визначення еталонних значень кількісних показників, яке доцільно проводити за підприємствами-конкурентами. Але, зважаючи на наявність об'єктивних труднощів у процесі пошуку інформації про діяльність конкурентів, можливо використання в якості бази для порівняння інформації про діяльність підприємств галузі.

База даних формується на основі розробленої системи показників з використанням відкритих джерел інформації, даних конкурентної розвідки тощо.

5. З бази даних видаляються підприємства, значення показників діяльності яких суттєво відхиляється від середніх значень унаслідок дії нетипових факторів (наприклад, якщо підприємство протягом звітного періоду не здійснювало операційну діяльність або діяльність у галузі машинобудування не є основною для нього тощо). Якщо для окремих показників не була сформована достатня за обсягом, релевантністю й точністю база даних, такі показники замінюються на аналогічні, що вимірюються іншим способом (наприклад, експертним оцінюванням).

6. Згортання однотипних показників. Однією із вимог побудови системи показників для аналізу конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства є обмеженість кількості показників. Але досить часто може виникнути ситуація, коли власники та керівництво підприємства не спроможне вибрати один показник-репрезентант з групи однотипних для включення до складу системи. Наприклад, подібна ситуація може виникнути при виборі показника-репрезентанта, що характеризує рентабельність, ліквідність, фінансову стійкість підприємства тощо, адже згадані характеристики можуть бути описані значною кількістю показників, вибір між якими не є очевидним. У такому випадку можна використати запропоновану автором у роботі [10] процедуру вибору показника-репрезентанта з групи однотипних на основі методу центру ваги.

7. Аудит системи показників має здійснюватися періодично з метою оцінки існуючої системи показників на відповідність основним критеріям її ефективності.

Використання запропонованого в роботі підходу дозволить побудувати систему показників, яка уможливіє врахування основних факторів конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства при її оцінці. Подальші дослідження в цій галузі мають бути спрямовані на деталізацію системи показників у розрізі бізнес-процесів підприємства й розробку методики оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів на основі такої системи показників.

---

**Література:** 1. Котлик А. В. Категоріальний апарат та системні властивості конкурентоспроможності підприємства / А. В. Котлик // Економіка підприємства: теорія і практика : зб. матеріалів II міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 13 – 14 березня 2008 р.). – К. : КНЕУ, 2008. – С. 430–432. 2. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2007. – 240 с. 3. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М. Г. Браун ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с. 4. Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 192 с. 5. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2004. – 408 с. 6. Supply-Chain Operations Reference-model : Booklet [Electronic resource] / Supply Chain Council. – Access mode : [www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org). 7. Андерсен Б. Бизнес процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2003. – 272 с. 8. Каплан Р. С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. – 416 с. 9. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвеген ; пер. с англ. – СПб. : Азбука, 2002. – 342 с. 10. Котлик А. В. Використання методу центру ваги при побудові збалансованої системи показників / А. В. Котлик // Актуальные проблемы научных исследований – 2007 : мат. III междунар. науч.-практ. конф. (Днепропетровск, 15 – 30 июня 2007 г.). – Днепропетровск : Наука и образование, 2007. – Т. 2. – С. 31–34.



## АДАПТАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація. Розглянуто адаптаційні аспекти управлінських процесів на промислових підприємствах. Розглянуто погляди різних авторів на поняття "адаптивне управління". Розроблено моделі адаптивного управління для підприємств, які знаходяться на різних етапах розвитку та взаємодії з зовнішнім середовищем.*

*Аннотация. Рассмотрены адаптационные аспекты управленческих процессов на промышленных предприятиях. Рассмотрено взгляды разных авторов на понятие "адаптивное управление". Разработаны модели адаптивного управления для предприятий, которые находятся на разных этапах развития и взаимодействия с внешней средой.*

*Annotation. In the article adaptive aspects of the management processes at the industrial enterprises are considered. The views of different authors on the concept of adaptive management is considered. The models of adaptive management for businesses that are at different stages of development and interaction with the environment are developed.*

*Ключові слова: адаптація, адаптивне управління, адаптаційні процеси, система менеджменту, стратегії розвитку підприємства.*

Проблема адаптаційних процесів у економіці нашої країни є дуже популярною та актуальною, оскільки зовнішнє середовище підприємств постійно змінюється, ці зміни виникають як в конкурентному оточенні підприємства, так і у зміні законодавства, тобто середовище, у якому функціонують підприємства України, характеризуються великим ступенем невизначеності, внаслідок чого у своїй діяльності підприємства постійно стикаються з неочікуваним впливом зовнішнього середовища. Науковому напрямку адаптації присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних учених-економістів – І. Ансоффа, Геєця Г. М., Пономаренко В. С., Тридід О. М., А. Градова, П. Друккера, Ф. Котлера та інших, але багато питань ще залишилось не повністю вивченими. Іншим науковим напрямком є вивчення поняття адаптивне управління. Успіх підприємства на ринку значною мірою залежить від того, як підприємство навчиться адаптуватися до цих впливів. Одним з основних завдань науки у сфері адаптації на даний момент є надати керівникам чіткі стратегії адаптивного управління для різних підприємств та різних зовнішніх ситуацій, що дасть змогу більш результативно проводити адаптацію на підприємстві.

Багатьма дослідниками було надано поняття "адаптація" [1]. Під адаптацією господарських суб'єктів розуміється процес пристосування їх параметрів до невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування протягом усього життєвого циклу. Це визначення перекликається з визначенням словників і є недостатньо конкретним для адаптації з економічної точки зору. Дубчак В. В. [2] зазначає, що адаптація підприємств до зміни умов функціонування виступає як вид взаємодії суб'єкта господарювання або групи суб'єктів з соціально-економічним середовищем, у ході якої узгоджуються вимоги з очікування її учасників. Автор додержується думки, що адаптація є не тільки погодженням зі змінами у соціально-економічному середовищі, але й взаємодією з ними, яка приводить до узгодження інтересів обох сторін.

Буднік М. М. [3, с. 4] зазначає, що адаптація – це кінцевий етап процесу пристосування підприємств до ринку. Автор розрізняє процес пристосування та адаптації – це кінцевий етап процесу пристосування, тобто його результат. Деревиський Д. П. [4, с. 43] під адаптацією розуміє процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого суб'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності суб'єкта, так і у середині нього. У цьому визначенні адаптації автор теж утримується від загального терміна "пристосування" та показав, що зміни, до яких доводиться адаптуватися підприємству, можуть бути не тільки у зовнішньому середовищі, але і у середині самого підприємства.

Наряду з поняттям адаптації існує поняття адаптивного управління, тобто управління в системі з неповною апріорною інформацією в керуваному процесі, який змінюється у міру накопичення інформації й приймається з метою покращення якості роботи системи. Таке визначення основних понять адаптації пов'язане з тим, що знання про об'єкт та середовище, в якому він функціонує, невизначені. Відома лише приналежність їх до певного класу і мета управління, від якої залежить бажана поведінка суб'єкта. Завдання полягає в тому, щоб знайти алгоритм управління, що забезпечить досягнення мети за кінцевий період часу для будь-якого об'єкта і умов його функціонування, що належить до певного класу [5, с. 132].

Алексеев С. Б. [6, с. 30] вважає, що адаптивне управління асоціюється з поняттям продуктивності, хоча продуктивність як критерій успіху організації виправданий тільки, якщо ринок надає



додаткові можливості збуту продукції. Не можна не погодитися з автором в тому, що в процесі адаптивного управління повинна розроблятися конкретна реакція на основі використання багатоваріантної моделі, порівняння та відбору оптимального варіанта.

Мета адаптивного управління – діагностувати все, що відбувається в середині системи: процеси і досліджувані процеси, що виникають ззовні системи і на основі цього планувати майбутнє. Головне завдання адаптивного управління – підтримка внутрішньої стабільності системи в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища.

Погляд на адаптацію як на пристосування є найбільш поширеним, характеризує саме ество адаптації й може використовуватися у будь-якій галузі науки. Це значення адаптації використовують у тих випадках, коли говорять про загальні питання, не заглиблюючись у суть проблеми.

Адаптацію як механізм економічних і соціальних регулювань, що дозволяють системі зберігати (змінювати) напрям і темп розвитку незалежно від впливу зовнішніх чинників, слід використовувати у тому випадку, коли підприємство має можливості розробити сам механізм економічних і соціальних регулювань та в разі, якщо вплив зовнішніх чинників не є значним і не загрожує існуванню підприємства.

Визначення адаптації як процесу цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і у середині нього, є універсальним, його можна використовувати підприємствам будь-якої галузі при виникненні змін у зовнішньому середовищі та у самому підприємстві, які впливають на його діяльність. У цьому визначенні немає обмежень за можливостями підприємства, воно достатньо конкретне й відображає сутність поняття "адаптація".

Таким чином, адаптивне управління – це таке управління підприємством, яке дозволяє йому шляхом використання механізму адаптації, заснованого на постійному відстеженні відповідності фактичного рівня адаптації нормативному, вносити своєчасні зміни у стратегічні, поточні та оперативні плани з метою забезпечення виживання підприємства, досягнення і постійного підтримання бажаного рівня конкурентоспроможності. Розглянуті погляди на поняття "адаптація" є справедливими, використання кожного з них залежить від конкретної ситуації.

Адаптація підприємства до змін у зовнішньому середовищі і пов'язаними з ними впливами факторів зовнішнього середовища може бути пара метричною та структурною [5].

Параметрична адаптація передбачає зміну параметрів внутрішньої системи підприємства, наприклад, освоєння виробництва нової продукції або нової технології, зміна ринків збуту або цінової політики підприємства.

Структурна адаптація передбачає зміну самої структури внутрішньої системи підприємства, появу нових внутрішніх систем, реорганізації або ліквідацію існуючих. Наприклад, перехід в економіці України до ринкової системи господарювання змусив багато підприємств створити в структурі управління таку внутрішню підсистему, як маркетинг.

Залежно від ролі й значення адаптаційних елементів, а також готовності до адаптивної реакції можна виділити три моделі поведінки підприємств, кожна з яких визначає його готовність до адаптації: модель активної, консервативної та змішаної поведінки. Характеристика поведінки підприємства в кожній моделі наведено в таблиці.

Українське підприємництво в цілому залишилося осторонь від величезного масиву знань і сучасного досвіду людства в галузі адаптивного управління. Зовнішнє середовище підприємства втратило свою колишню стабільність і є складним та важко передбачуваним, ворожим до підприємства.

Таблиця

**Стан адаптації підприємства залежно від моделі його поведінки**

Модель поведінки	Характеристика поведінки підприємства	Стан адаптації
1	2	3
1. Активна	Пошук та встановлення нових господарських зв'язків; пристосування структури виробництва до вимог ринку; нові підходи в ціноутворенні (встановлення ціни залежно від можливості покупця); пошук інвестицій під нові програми, які дають швидкий ефект; жорсткий режим економії витрат; нарахування заробітної платні залежно від результатів діяльності підприємства; активна перебудова організаційної структури управління підприємством	Підприємство готове до адаптації. Темп адаптації швидкий. Розроблено принципи адаптації, моделі адаптації залежно від характеру змін, їх масштабу. Характер адаптації широкий (охоплює всі сфери діяльності та всі підрозділи)
2. Консервативна	Залишаються традиційні, незважаючи навіть на їх неефективність, зв'язки; залишається незмінною структура випуску продукції; залишається минула витратна модель ціноутворення; продовжується фінансування розпочатих інвестиційних програм (незважаючи на їх неефективність у сучасних умовах); практично відсутній режим економії витрат; керівництво намагається цілком зберегти кадровий склад; політика в галузі заробітної плати формується під впливом персоналу; не відбувається змін в організаційній структурі керування	Підприємство пасивне, його поведінка більшою мірою інерційна. Відсутні активні кроки на ринку. Проблеми, що виникають, вирішуються традиційним шляхом чи очікується їх вирішення на державному рівні. Низький темп адаптації. Моделі адаптації не розроблені. Адаптація носить, як правило, локальний характер (зміни виникають в окремих підрозділах)

1	2	3
3. Змішана	Підприємство не вибрало кінцеву модель поведінки. За одними ознаками діє по моделі консервативної, за іншими – по моделі активної поведінки. Переважають традиційні господарські зв'язки, хоча почався пошук нових господарських зв'язків. Структура випуску продукції попередня, але є зміни в номенклатурі товарів та послуг; зберігається витратна модель ціноутворення; збільшуються вимоги до економії витрат; продовжується фінансування інвестиційних програм, що дають ефект, завершується фінансування неефективних програм; залишається прагнення до збереження попереднього кадрового складу; заробітна платня має характер соціальних виплат; не ведеться перебудова організаційної структури управління	Адаптація вибіркова, тобто залежить від виду та ступеня інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища. Темп адаптації нижче, ніж на підприємствах з активною моделлю поведінки. Маються загальні принципи адаптації. Не розроблена модель адаптації, а тільки загальні засоби поведінки підприємства в ринкових умовах

Тому умовою виживання, адаптації і стійкого розвитку підприємства є врахування найважливіших зовнішніх і внутрішніх змінних, у першу чергу тих, котрі відбивають інтереси і потреби людей. Тільки їх адаптивне поєднання дозволить підприємству забезпечити собі власний економічний розвиток при гармонійному поєднанні внутрішніх і зовнішніх змінних.

Корисним буде поліпшення адаптивного управління підприємствами у вигляді [5]: скорочення швидкості реагування для оцінки ситуації (прискорення); зростання результативності взаємодії керівників для прийняття рішень; зважене й раціональне врахування безлічі зовнішніх і внутрішніх факторів, параметрів і складових (інформативність); негайна корекція обраних управлінських рішень за рахунок збільшення й прискорення інформаційного потоку від зовнішнього й внутрішнього середовищ підприємства й інформаційного потоку від керівників, що ухвалюють рішення, до виконавців (гнучкість, адаптивність); збільшення використання комп'ютерної техніки, інформаційних технологій, локальних і глобальної інформаційних мереж.

Спільне, чим характеризуються інформаційні економічні системи, починаючи від людини і закінчуючи світовою економікою, – це прагнення до рівноважного і стійкого стану, що можливо досягти через адаптації системи управління.

На сьогодні важко порахувати безліч проблем, що обрушилися на підприємства. Багато підприємств вирішують єдину проблему – проблему виживання. Набагато менше підприємств вирішують проблему виживання з перспективою на розвиток і з розрахунком на власні сили, справедливо вважаючи, що держава просто не спроможна надати їм дійову допомогу, але всі ці підприємства поєднує необхідність зважених рекомендацій, як саме їм слід пристосовуватися до постійних змін.

**Література:** 1. Чиженкова Е. В. Формирование экономического механизма адаптации хозяйствующего субъекта к рыночной среде : автореф. дис. канд. экон. наук / Е. В. Чиженкова. – М., 2006. – 16 с. 2. Дубчак В. В. Теоретико-методологические аспекты формирования системы адаптивного управления промышленными предприятиями : автореф. дис. канд. экон. наук. / В. В. Дубчак. – Ростов н/Д., 2006. – 20 с. 3. Буднік М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : автореф. дис. канд. экон. наук / М. М. Буднік. – Х. : ХНЕУ 2002. – 20 с. 4. Деревицкий Д. П. Прикладная теория дискретных адаптивных систем управления : учебн. пособ. / Д. П. Деревицкий, А. Л. Фрадков. – М. : Наука, 2004. – 216 с. 5. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : монография / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко. – К. : Либра, 2003. – 280 с. 6. Алексеев С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия : монография / С. Б. Алексеев. – Донецк : ДонНУЭТ, 2007. – 170 с.

УДК 338.24

**Олексів І. Б.**

## ПІДХОДИ ДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ ІНТЕРЕСІВ ГРУП ЕКОНОМІЧНОГО ВПЛИВУ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація.* Запропоновано підходи до ідентифікації інтересів груп економічного впливу в діяльності підприємства. Розроблено підходи, спрямовані на визначення видів інтересів груп економічного впливу підприємства та локалізації таких інтересів у ланцюзі створення вартості організації.

© Олексів І. Б., 2011



*Аннотация. Предложены методические подходы к идентификации интересов групп экономического влияния в деятельности предприятия. Разработаны подходы, направленные на определение видов интересов групп экономического влияния и локализации таких интересов в цепочке формирования стоимости предприятия.*

*Annotation. In the article the approaches to the stakeholder interests identification are proposed. The developed approaches are directed at identification of types of stakeholder interests and their localization in the company value chain.*

*Ключові слова: групи економічного впливу, інтереси груп економічного впливу, ланцюг створення вартості підприємства.*

Група економічного впливу – це група людей або організацій (економічних та соціальних суб'єктів), яка може протистояти або сприяти досягненню цілей або діяльності організації [1, с. 46]. До груп економічного впливу підприємства належать працівники, споживачі, постачальники підприємства, державні органи влади, потенційні кредитори та інвестори тощо. Узгодження інтересів таких груп полегшить доступ підприємства до ресурсів і відповідно сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства. Важливим елементом процесу взаємодії підприємства з групами економічного впливу є виявлення інтересів таких груп.

Відповідно, метою даної публікації є розробка методичних підходів, які забезпечать обґрунтований відбір інтересів груп економічного впливу підприємства.

У літературних джерелах здійснена значна кількість розробок, які спрямовані на ідентифікацію результативних груп економічного впливу [2; 3] та дослідження їх інтересів у діяльності підприємства [1; 4; 5]. Серед авторів, які досліджували проблеми виділення інтересів важливих груп економічного впливу підприємства, можна виділити Р. Фрімена [1], А. Керрола [4], А. Кіа [5]. Одночасно слід підкреслити, що дослідження цих авторів не носили системного характеру і тому потребують суттєвого доопрацювання.

Насамперед слід підкреслити, що інтереси економічних та соціальних суб'єктів у діяльності підприємства можуть мати дуже широкий спектр. Відповідно для даного дослідження доцільно виділити лише ті, врахування яких буде корисним з точки зору реалізації місії та цілей організації. Виходячи із зазначеного, звичайне бажання економічного чи соціального суб'єкта отримати щось від організації не можна вважати її обґрунтованим інтересом. Важливими для підприємства є лише ті інтереси, які виникають у результативних груп економічного впливу.

Аналіз літературних джерел [1 – 5] дозволив виділити два основні напрями виявлення інтересів результативних груп економічного впливу підприємства, а саме: аналіз зобов'язань підприємства перед групами економічного впливу та аналіз місця виникнення інтересів груп економічного впливу в діяльності організації.

Перший напрям стосується, перш за все, розгляду видів зобов'язань підприємства перед групами економічного впливу. Одночасно другий напрям дозволяє локалізувати інтереси груп економічного впливу в діяльності організації.

Наявність зобов'язань дозволяє припустити, що підприємство "винне" певному економічному або соціальному суб'єкту, інтерес якого, у свою чергу, полягає в тому, щоб підприємство виконало свої зобов'язання.

Згідно з Пірамідою корпоративної соціальної відповідальності [4, с. 44] підприємство може мати чотири види відповідальності перед групами економічного впливу, а саме: економічну, юридичну, етичну та філантропічну.

Автор підкреслює, що підхід, який базується на "стратегічній необхідності" та прагматичному компромісі [2, с. 44], передбачає розуміння того, що відповідальність підприємства перед економічними та соціальними суб'єктами виникає на основі певних зобов'язань. Відповідно замість поняття "відповідальність", яка використовується у Піраміді корпоративної соціальної відповідальності автор користується поняттям "зобов'язання".

Автор зазначає також, що Піраміда корпоративної соціальної відповідальності була розроблена для країн Західного світу, де стандарти взаємовідносин підприємства та суб'єктів середовища функціонування організації є дещо іншими. Зокрема в Україні накопичення капіталу тільки відбувається, відповідно філантропічна та етичні види відповідальності в більшості випадків є відсутніми. Крім того, як було зазначено, автор дотримується думки про "стратегічну необхідність" врахування інтересів груп економічного впливу. Відповідно для виявлення інтересів груп економічного впливу потрібен більш прагматичний підхід. У роботі пропонується для виявлення інтересів груп економічного впливу замінити етичну та філантропічну відповідальності на необхідність діяти згідно з нормами та стандартами, прийнятними в суспільстві або серед певних економічних суб'єктів.

Відповідно дослідження практичної діяльності українських підприємств дозволяє зробити висновок, що на сьогодні в Україні існують три види зобов'язань підприємства перед групами економічного впливу, а саме: економічні, юридичні та необхідність діяти відповідно до норм та стандартів, які встановлені в суспільстві або серед певних економічних та соціальних суб'єктів.

Економічні зобов'язання виникають як результат формальних та неформальних угод підприємства з економічними суб'єктами щодо обміну фінансових ресурсів на товари чи послуги. Наприклад, у результаті виконаної працівником (робітником) роботи він/вона отримує заробітну плату, так само в результаті поставки підприємством товару (послуги) споживач розраховується із підприємством.

Відповідно наведені зобов'язання породжують інтереси відповідної групи економічного впливу щодо їх виконання підприємством. Слід зазначити, що формальні або неформальні угоди



між підприємством та працівниками формують взаємні зобов'язання та інтереси між такими двома суб'єктами економічної діяльності.

Юридичні зобов'язання можуть бути двох видів, а саме: контрактні та законодавчі. Перші виникають на рівні взаємовідносин між підприємством та групою економічного впливу, а другі встановлюються державою. Саме виникнення юридичних зобов'язань підприємства перед економічним суб'єктом часто призводить до перетворення останнього в групу економічного впливу організації. Наприклад, укладання контракту між підприємством та постачальником формує взаємні важелі для стимулювання виконання умов контракту обома суб'єктами угоди.

Слід підкреслити, що третій вид зобов'язань виникає на основі того, що в суспільстві та серед економічних та соціальних суб'єктів формуються певні норми та стандарти. У випадку, якщо суспільство чи група економічного впливу є важливою для підприємства, то необхідність діяти згідно з такими нормами та стандартами накладає на підприємство зобов'язання, які трансформуються в інтереси груп економічного впливу в діяльності підприємства. Підкреслимо, що такі норми та стандарти мають не юридичний характер, тобто вони не є узаконеними, а загальноприйнятими з точки зору суспільства чи певної (певних) груп економічного впливу. Відповідно зазначені норми можуть мати соціальний, екологічний та етичний характер.

Соціальні інтереси означають, що групи економічного впливу можуть очікувати від організації дій, спрямованих на реалізацію певних соціальних проектів. Для підприємства такі дії сприятимуть покращенню іміджу в суспільстві та перед державними органами влади.

Етичні інтереси груп економічного впливу означають те, що підприємство у взаємовідносинах із групою економічного впливу повинно дотримуватися певних етичних стандартів. Одночасно етика розглядається не як абсолютна категорія, а як набір стандартів, сформованих у середовищі функціонування певних груп економічного впливу. Наприклад, очікування групи економічного впливу щодо діяльності підприємства відповідно до певних суспільних переконань є таким видом інтересів.

Екологічні інтереси стосуються очікувань груп економічного впливу в тому, що підприємство буде дотримуватись екологічних стандартів у своїй діяльності. Наприклад, деякі неурядові організації очікують, що підприємства не будуть порушувати як закріплені юридично, так і не узаконені юридично, але логічні з точки зору діяльності таких організацій екологічні стандарти.

Подальші дослідження інтересів груп економічного впливу в діяльності підприємства можуть бути спрямованими на дослідження місця виникнення таких інтересів. Слід підкреслити, що інтереси груп економічного впливу можуть стосуватися як підприємства в цілому, так і певних аспектів його діяльності.

У випадку, якщо інтереси групи економічного впливу стосуються тільки певного аспекту діяльності підприємства, то останню доцільно розбити на частини за етапами ланцюга створення вартості.

При такому підході аналіз зобов'язань підприємства перед групами економічного впливу за етапами ланцюга створення вартості підприємства дозволить конкретизувати місце виникнення інтересів таких груп у діяльності організації. Для кращої візуалізації та практичного застосування запропонованого підходу до ідентифікації інтересів груп економічного впливу автором пропонується застосовувати матричний підхід (рисунок).

Групи економічного впливу	Види зобов'язань груп економічного впливу	Інтереси груп економічного впливу стосовно підприємства в цілому	Інтереси груп економічного впливу стосовно етапів ланцюга створення вартості		
			постачання	виробництво	збут
Власники та менеджмент	Економічні				
	Юридичні				
	Норми та стандарти				
Споживачі	Економічні				
	Юридичні				
	Норми та стандарти				
Працівники	Економічні				
	Юридичні				
	Норми та стандарти				
Державні органи влади та суспільство	Економічні				
	Юридичні				
	Норми та стандарти				
Постачальники	Економічні				
	Юридичні				
	Норми та стандарти				
Посередники	Економічні				
	Юридичні				
	Норми та стандарти				

Рис. Матриця інтересів груп економічного впливу щодо діяльності підприємства (розроблено автором)



Матриця, запропонована на рисунку, включає в себе як зобов'язання, які виникають у підприємства перед групами економічного впливу, так і місце виникнення інтересів груп економічного впливу у функціонуванні підприємства (діяльність підприємства в цілому або етапи ланцюга створення вартості).

Матриця, наведена на рисунку, заповнюються на основі знань експертів про взаємовідносини підприємства з групами економічного впливу, переговорів з представниками груп економічного впливу та аналіз аналітичної інформації про діяльність економічних та соціальних суб'єктів, які знаходяться всередині та оточують підприємство.

Наведені в роботі методичні підходи можуть бути використані для обґрунтованого відбору інтересів результативних груп економічного впливу підприємства. Подальші дослідження в цьому напрямі доцільно спрямувати на інтегрування інтересів груп економічного впливу в систему управління підприємством.

---

**Література:** 1. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach/ Freeman R. E. – Boston et al. : Pitman, 1984. – 315 р. 2. Олексів І. Б. Аналіз методів відбору груп впливу для прийняття стратегічних управлінських рішень / І. Б. Олексів // Вісник Національного університету "Львівська політехніка"; "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку". – 2007. – № 599. – С. 44–49. 3. AA1000 stakeholder engagement Standard 2011/ AccountAbility Stakeholder Engagement Technical Committee. – 2011. – 52 р. 4. Carrol A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders/ A. B. Carrol // Business Horizons. – 1991. – July – August. – P. 39–48. 5. Keay A. Stakeholder Theory in Corporate Law: Has it Got What It Takes?/ A. Keay. – Leeds : University of Leeds, 2010. – 52 р.

---

**Хоменко А. І.**

УДК 658.012.32

## **УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗА ДОПОМОГОЮ ПОКАЗНИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕНТРОПІЇ**

*Анотація. Розглянуто методи оцінювання ефективності проведення організаційних змін на підприємстві. З метою врахування синергетичних ефектів від упровадження організаційних змін запропоновано методичний підхід для розрахунку показника організаційної ентропії.*

*Аннотация. Рассмотрены методы оценивания эффективности проведения организационных изменений на предприятии. С целью учета синергических эффектов от внедрения организационных изменений предложен методический подход для расчета показателя организационной энтропии.*

*Annotation. In the article the efficiency evaluation methods of organizational changes at the enterprise are considered. A new methodical approach to calculate organizational entropy index is suggested in order to estimate synergistical effects from organizational changes introduction.*

*Ключові слова: управління, організаційна структура, організаційні зміни, ентропія, синергетичний ефект.*

На практиці часто доводиться змінювати або вдосконалювати вже існуючу організаційну структуру підприємства. При прийнятті рішення про впровадження організаційних змін керівники підприємств повинні попередньо оцінити ефективність запланованих заходів. Проте часто здійснити таку оцінку дуже складно, наприклад: як вплине на ефективність організаційної структури підприємства впровадження комплексної системи автоматизованого бухгалтерського обліку? Оцінити прямий кількісний вплив даного організаційного заходу важко, оскільки впровадження системи автоматизованого бухгалтерського обліку вимагає додаткових витрат, а економічний ефект явно не проявляється. Впровадження зазначеної системи покращує виконання функцій бухгалтерського обліку, оброблення інформації, контролю. Якість виконання цих функцій можна оцінити і порівняти, наприклад у часових показниках. Крім того, цей організаційний захід скорочує час надходження і оброблення інформації, що сприяє прийняттю якісніших управлінських рішень, тобто проявляється синергетичний ефект. Врахувати цей ефект за допомогою вже наявних методик дуже складно. Отже, постає завдання кількісної оцінки ефективності організаційної структури підприємства при впровадженні організаційних змін. Для роз'яснення термінології скористаємося визначенням Кузь-

---

© Хоменко А. І., 2011

міна О. Є. та Мельник О. Г. [1, с. 306]: організаційні зміни – це сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватися у таких напрямках: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо-господарською діяльністю.

Кузьмін О. Є. та Мельник О. Г. [1, с.119–128] розглядають такі способи оцінки організаційних структур: експертний спосіб, спосіб аналогій, спосіб структуризації цілей і завдань, способи організаційного моделювання, спосіб структурних еволюційних порівнянь. На їх думку, за основу для оцінювання організаційних структур управління необхідно брати підхід, який забезпечує комплексне використання способів і враховує різноманітні фактори внутрішнього і зовнішнього середовищ. У методиці, яку пропонує автор, передбачено комплексне використання зазначених способів, але основною перевагою нашої методики є можливість розрахунку єдиного ентропійного показника, який однозначно характеризуватиме ефективність упроваджених організаційних змін. Це є значною перевагою в порівнянні з іншими способами, які потребують розрахунку та експертної інтерпретації великої кількості показників.

Новіков Д. А. [2, с. 332–378] розглядає механізми управління структурою організаційних систем. Він зазначає, що для більшості сучасних організацій актуальною є проблема пошуку раціонального балансу між функціональною та проектною структурою. Запропонована автором методика дозволить врахувати нюанси поєднання різних організаційних структур в одній системі. По суті організаційна ентропія дозволяє порівняти ефективність організаційних систем різних типів.

Книга американського професора Стенлі Янга [3] дає уявлення про конструювання систем управління організацією на основі її "повної" моделі і подальшої перебудови системи управління відповідно до проекту. С. Янг [3, с. 110] зазначає, що з великої кількості альтернатив моделей систем управління керівництво найвищого рівня повинно вибрати ту систему, яка найкраще підходить для даної організації, при цьому оцінка робочих характеристик кожної моделі повинна спиратися або на дані про економічну віддачу, або на дані про процес. Ці дані можна отримати шляхом моделювання організаційних систем. При виборі найкращої моделі слід дотримуватися наступних критеріїв: віддача, вимірюваність, достовірність, стабільність, можливість застосування. Запропонований автором показник організаційної ентропії характеризує процес, проте його застосування разом з показником рентабельності активів одночасно характеризуватиме і віддачу, що, безумовно, є перевагою методики, яку пропонує автор.

Демчук О. Н. [4, с. 186] наводить систему показників для оцінки ефективності організаційної структури, проте не пояснює як їх використовувати на практиці. У роботі [5, с. 126] наводиться цікавий приклад: керівництво великої компанії (понад 5 000 співробітників) провело масштабну програму зі скорочення видатків: була оптимізована структура, скорочено персонал і управлінські видатки. У результаті витрати зменшилися на 10 %, але вже через рік витрати зросли на 15 % при тих же масштабах бізнесу. Згідно з нашим підходом можна припустити, що в ході реалізації даної програми зросла організаційна ентропія, що і призвело до зростання витрат. Тому використання нашої методики може допомогти уникнути подібних ситуацій.

У роботах Прангішвілі І. В. [6], Александрова В. В. [7], Хакена Г. [8] описані ентропійні та синергетичні підходи до розгляду різних явищ. Проте зазначені автори не розробляють методичних рекомендацій для оцінки організаційних структур підприємств.

У монографії [9] розроблено систему показників для оцінки трансформаційних процесів, які можуть бути складовою частиною нашої методики.

У роботах [10 – 12] автори пропонують свої концепції і моделі у рамках вже існуючих підходів. Проте їх ідеї також варто враховувати при розробленні нашої ентропійної методики оцінки організаційних структур підприємств. Запропоновані автором показники будуть корисними при розрахунку п'яти груп ймовірностей у нашій методиці.

Більшість підприємств в Україні проводять організаційні зміни в контексті створення та освоєння виробництва нової продукції, надання існуючим видам продукції нових необхідних функціональних властивостей, модернізації існуючих конструкцій техніки і т. д. При цьому вони практично не приділяють уваги вдосконаленню методів управління виробництвом. Одна з причин такої ситуації – відсутність адекватних методик оцінки ефективності організаційних заходів. Сьогодні існує велика кількість способів аналізу та оцінювання організаційних структур управління, які можна розділити на кілька груп: 1) експертні; 2) способи аналогій; 3) способи структуризації цілей і завдань; 4) способи організаційного моделювання; 5) спосіб структурних еволюційних порівнянь. Кожен із способів має свої переваги та недоліки. Перевагою запропонованої у даній статті методики є можливість прийти до узагальненого числового показника, який оцінює рівень невизначеності в організаційній системі до і після проведення організаційних змін. Отже, на мікрорівні менеджери підприємств зможуть використовувати запропоновану методику для планування організаційних змін і управління ними. Крім того, розрахунок організаційної ентропії в динаміці дозволить контролювати ефективність проведених організаційних заходів.

Метою цього дослідження є розроблення ентропійної методики оцінки організаційних структур підприємств, яка дозволить враховувати синергетичні ефекти від упровадження організаційних змін. З наукової точки зору, ця методика дозволить пояснити механізм прояву синергетичного ефекту від упровадження організаційних заходів. Практичне використання даної методики дозволить керівникам підприємств приймати більш зважені управлінські рішення щодо організаційних змін.

Ентропія – це показник невизначеності, який у загальному випадку розраховується за формулою:

$$H = \sum_{i=1}^n -p_i \log(p_i), \quad (1)$$

де  $p_i$  – ймовірність настання  $i$ -ї події [13, с. 75]. Ентропію можна також вважати кількісною мірою інформації.

Суть запропонованої методики полягає в графічному представленні організаційної структури підприємства з відображенням прямих і зворотніх зв'язків між суб'єктами та об'єктами управління, після чого проводиться розрахунок ймовірностей за п'ятьма групами: 1) ймовірність генерування наказу (управлінського впливу) суб'єктом управління у відповідь на дію зовнішніх та внутрішніх чинників ( $p_1$ ); 2) ймовірність надходження сигналу від суб'єкта до об'єкта управління ( $p_2$ ); 3) ймовірність виконання наказу об'єктом управління при заданих управлінських впливах зі сторони суб'єкта управління ( $p_3$ ); 4) ймовірність генерування достовірного зворотного сигналу від об'єкта управління про хід виконання наказу ( $p_4$ ); 5) ймовірність надходження зворотного сигналу до суб'єкта управління ( $p_5$ ). Після побудови органіграми і розрахунку вказаних ймовірностей розраховується показник організаційної ентропії:

$$H_{org} = -\sum p_1 \log(p_1) - \sum p_2 \log(p_2) - \sum p_3 \log(p_3) - \sum p_4 \log(p_4) - \sum p_5 \log(p_5). \quad (2)$$

Для прикладу розрахуємо організаційну ентропію для найпростішої організаційної схеми, наведеної на рис. 1, з одним суб'єктом управління (СУ) і одним об'єктом управління (ОУ).

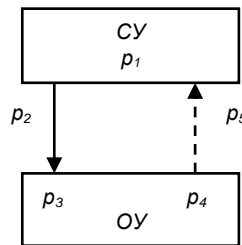


Рис. 1. Спрощена організаційна схема

Нехай до впровадження автоматизованої системи бухгалтерського обліку зазначені ймовірності становили:  $p_1 = 0,9$ ;  $p_2 = 0,8$ ;  $p_3 = 0,7$ ;  $p_4 = 0,6$ ;  $p_5 = 0,8$ . Тоді організаційна ентропія становитиме:

$$H_{org}^0 = -0,9 \times \ln(0,9) - 0,8 \times \ln(0,8) - 0,7 \times \ln(0,7) - 0,6 \times \ln(0,6) - 0,8 \times \ln(0,8) = 1,008.$$

Після впровадження автоматизованої системи бухгалтерського обліку зазначені ймовірності становили:  $p_1 = 0,95$ ;  $p_2 = 0,9$ ;  $p_3 = 0,85$ ;  $p_4 = 0,8$ ;  $p_5 = 0,9$ . Тоді організаційна ентропія становитиме:

$$H_{org}^1 = -0,95 \times \ln(0,95) - 0,9 \times \ln(0,9) - 0,85 \times \ln(0,85) - 0,8 \times \ln(0,8) - 0,9 \times \ln(0,9) = 0,555.$$

Отже, завдяки впровадженню автоматизованої системи бухгалтерського обліку рівень невизначеності в системі знизився на 45 %:

$$\frac{\Delta H_{org}}{H_{org}^0} = \frac{H_{org}^1 - H_{org}^0}{H_{org}^0} \times 100 \% = \frac{0,555 - 1,008}{1,008} \times 100 \% = -45 \%,$$

Наступним кроком є включення показника організаційної ентропії в економетричні моделі з метою дослідження його впливу на фінансовий стан підприємства.

Побудова регресійної моделі дозволить враховувати синергетичний ефект від впровадження організаційних змін для кожного конкретного підприємства. Модель матиме вигляд:

$$Y = a_1 x_1 + a_2 x_2 + \dots + a_n x_n + k H_{org}, \quad (3)$$

де  $Y$  – чистий прибуток підприємства;

$X_i$  – фактори внутрішнього і зовнішнього середовищ  $i = 1..n$ , фактичні значення яких будуть братися з відкритої фінансової звітності;

$a_i$  – коефіцієнти регресії  $i = 1..n$ ;

$k$  – коефіцієнт при організаційній ентропії, який і характеризує синергетичний ефект від впровадження організаційних змін;

$H_{org}$  – організаційна ентропія.

Планується розглянути для кожного підприємства фазовий простір: рентабельність активів – організаційна ентропія. Рентабельність активів розраховується за формулою:



$$R = \frac{Y}{A}, \quad (4)$$

де  $A$  – вартість активів підприємства.

Очікується отримати залежність у фазовому просторі  $\langle R; H_{org} \rangle$ , зображену на рис. 2.

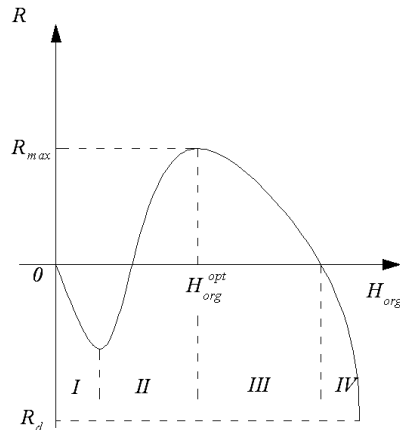


Рис. 2. Очікувана залежність у фазовому просторі  $\langle R; H_{org} \rangle$

На першій стадії, показаній на рис. 2, відбувається зростання організаційної ентропії з одночасним зменшенням рентабельності активів. Це характерно для підприємств на етапі відкриття, коли ще нема прибутків, а організаційна ентропія зростає за рахунок розгортання організаційної структури. Тому перша стадія – це стадія відкриття підприємства або створення організаційної структури. На другому етапі організаційна ентропія зростає за рахунок збільшення кількості функцій, які виконує організаційна система, але при цьому поступово зростає рентабельність активів. Друга стадія – це стадія зростання та розширення організаційної структури, яка триває до часу набуття системою оптимальної організаційної ентропії,  $H_{org}^{opt}$  за якої досягається максимальна рентабельність  $R_{max}$ . На третій стадії організаційна структура стабілізується і порядок виконання функцій жорстко закріплюється за підрозділами. Організаційна система стає менш адаптивною з одночасним зростанням кількості бюрократичних процедур, що призводить до зростання організаційної ентропії при одночасному зменшенні рентабельності. Тому третя стадія – це стадія поступового накопичення помилок в організаційній системі. На четвертій стадії в результаті значного зростання організаційної ентропії рентабельність швидко зменшується. Коли рентабельність досягає критичного від'ємного значення  $R_d$ , підприємство банкрутує. Тому четверта стадія – це стадія деградації організаційної системи.

Основним завданням у подальших дослідженнях є розробка методичних рекомендацій щодо розрахунку вказаних п'яти груп ймовірностей, необхідних для визначення організаційної ентропії. Також планується довести гіпотезу: в організаційній системі зі стабільною структурою управління синергетичний ефект від упровадження організаційних змін обумовлений зменшенням організаційної ентропії.

**Література:** 1. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с. 2. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами / Д. А. Новиков. – М. : МПСИ, 2005. – 584 с. 3. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг ; пер. с англ. под ред. С. П. Никанорова, С. А. Батасова. – М. : Советское радио, 1972. – 456 с. 4. Демчук О. Н. Теория организации : учебн. пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – М. : Флинта : МПСИ, 2009. – 264 с. 5. Теория организации : учебник / Д. В. Олянич и др. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 408 с. 6. Прангишвили И. В. Энтропийные и другие системные закономерности: Вопросы управления сложными системами / И. В. Прангишвили ; Ин-т проблем управления им. В. А. Трапезникова. – М. : Наука, 2003. – 428 с. 7. Александров В. В. Развивающиеся системы. В науке, технике, обществе и культуре. Ч. 1. Теория систем и системное моделирование / В. В. Александров. – СПб. : Изд. СПб ГТУ, 2000. – 243 с. 8. Хаген Г. Информация и самоорганизация: Макроскопический подход к сложным системам / Г. Хаген ; пер. с англ. – М. : Мир, 1991. – 240 с. 9. Трансформування підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту : монографія / О. Є. Кузьмін, А. С. Мороз, Н. Ю. Подольчак та ін. – Львів : Вид. НУ "Львівська політехніка", 2005. – 336 с. 10. Котюк А. Б. Оцінювання організаційних структур управління автомобілебудівними компаніями / А. Б. Котюк // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 11(89). – С. 120–129. 11. Дзюба С. Г. Реорганізація підприємств як спосіб поновлення ефективної діяльності / С. Г. Дзюба, І. Ю. Гайдай // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11(113). – С. 108–114. 12. Бабій І. В. Методи і моделі реструктуризації і стабілізації діяльності підприємств / І. В. Бабій // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 6(108). – С. 84–90. 13. Яглом А. М. Вероятность и информация / А. М. Яглом, И. М. Яглом. – М. : Главная редакция физико-математической литературы издательства "Наука", 1973. – 512 с.

## АНАЛІЗ СУТНОСТІ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ТА МЕТОДІВ ЇЇ ПРОВЕДЕННЯ

*Анотація. Запропоновано механізм фінансової санації підприємства. Розглянуто стадії фінансової санації, комплекс заходів, спрямованих на подолання фінансової кризи.*

*Аннотация. Предложен механизм финансовой санации предприятия. Рассмотрены стадии финансовой санации, комплекс мероприятий, направленных на преодоление финансового кризиса.*

*Annotation. The mechanism of financial sanation of enterprise is suggested in the article. The stages of financial sanation, complex of measures to overcome financial crisis have been analysed.*

*Ключові слова: фінансовий стан, санація, підприємство, фінансова криза, шляхи санації.*

У процесі становлення ринкових стосунків в Україні всі ланки фінансової системи опинилися в глибокій кризі. На межі банкрутства знаходяться сьогодні багато підприємств, які не мають можливості своєчасно виконувати свої зовнішні і внутрішні зобов'язання.

Зовнішньою ознакою банкрутства підприємства виступає припинення його поточних платежів і нездатність задовольнити вимоги кредиторів протягом трьох місяців від дня настання терміну їх виконання.

Питанням фінансової санації підприємства присвячені праці: Булеева И. П., Брюховецкой Н. Е., Кутыркина А. Н., Слобожаниновой Л. Ю., Прокопенко Н. Д., Белого Е. Л., Богачева С. В. та ін. [1 – 4].

У процесі становлення ринкових стосунків в Україні всі ланки фінансової системи опинилися в глибокій кризі. На межі банкрутства знаходяться сьогодні багато підприємств, які не мають можливості своєчасно виконувати свої зовнішні і внутрішні зобов'язання.

Одним із засобів подолання платіжної кризи і запобігання банкрутству підприємства є фінансова санація.

Термін "санація" походить від лат. *sanare* і перекладається як "оздоровлення" або "одужання".

Економічний словник трактує це поняття як систему заходів, які здійснюються для запобігання банкрутству промислових, торгових, банківських монополій. Санація може проводитися способом об'єднання підприємства, яке перебуває на межі банкрутства з могутньою компанією; за допомогою випуску нових акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу; збільшення банківських кредитів і надання урядових субсидій; перетворення короткострокової заборгованості в довгострокову; повної або часткової купівлі державою акцій підприємства, яке перебуває на межі банкрутства.

Згідно з Законом України "Про банкрутство" від 1992 р., під санацією розуміється задоволення вимог кредиторів і виконання зобов'язань перед бюджетом та іншими державними цільовими фондами, зокрема кредитором, який добровільно бере на себе задоволення вказаних вимог і виконання відповідних зобов'язань [1].

Отже, відповідно до такого підходу санація за своєю правовою основою є лише інститутом переведення боргу. Проте з цим ніяк не можна погодитися.

Своє тлумачення поняття "санація" має і Національний банк України. Режим фінансової санації – це система непримусових заходів примушення, направлених на збільшення об'ємів капіталу до необхідного рівня протягом певного періоду з метою відновлення ліквідності і платоспроможності та усунення порушень, які привели організацію (банк) до збиткової діяльності або скрутного фінансового стану, а також наслідків цих порушень [5].

Проте таке трактування цілей санації і механізму її проведення, перелік санаційних заходів є недостатньо точно обкресленим, оскільки запобігання банкрутству ще не означає оздоровлення та повного виходу підприємства з фінансової кризи, а названі заходи, по-перше, не є вичерпними, а по-друге, не розкривають принципових методологічних підходів до вибору тих або інших форм санації.

Суб'єкт господарювання здійснює свою виробничо-господарську діяльність на ринку самостійно, але в умовах конкуренції. Ринкові регулятори разом з конкуренцією створюють єдиний механізм господарювання, який примушує виробника враховувати інтереси і попит споживача.

Господарюючі суб'єкти вступають між собою у конкурентні відносини. Той, хто програє, стає банкрутом. Щоб цього не відбулося, господарюючий суб'єкт повинен завжди постійно стежити за ситуацією на ринку, забезпечуючи собі високу конкурентоспроможність.

Найдешевшим засобом запобігання банкрутству підприємства є фінансова санація.



Тобто санація – це сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Наведене визначення втілює комплексний підхід до даного поняття, є універсальним і всесторонньо освітлює економічну суть санації підприємств. Для повнішого розкриття змісту санації слід конкретизувати види заходів, які проводяться у межах фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання.

Особливе місце в процесі санації є заходи фінансово-економічного характеру, які виникають у процесі мобілізації і використання внутрішніх та зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємств.

Джерелами фінансування санації можуть бути засоби, залучені на умовах позики або на умовах власності; на поворотній або неповоротній основі.

Метою фінансової санації є покриття поточних збитків і усунення причин їх виникнення, відновлення або збереження ліквідності та платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу і формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Фінансова санація здійснюється у декілька етапів і має певний порядок проведення. Цілісний погляд на етапи розробки санаційної концепції окремого підприємства є так звана "класична модель санації", яка широко використовується як основа для розробки механізму фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання в країнах з розвинутою ринковою економікою [4].

У разі виникнення на підприємстві кризової ситуації дана модель припускає проведення аналізу її причин (причинно-наслідковий аналіз). На основі результатів аналізу ухвалюється рішення або про ліквідацію підприємства, або про проведення невідкладних санаційних заходів. У разі рішення про санацію визначаються її цілі, формується санаційна стратегія, розробляються санаційні заходи. Це оформляється в програму санації, створюється її проект. Відповідно до цих документів здійснюється реалізація, координація і контроль ходу санації.

В основі процесу санації лежить законодавство про банкрутство і фінансове оздоровлення підприємства, яке повинне:

- запобігати непродуктивному використанню активів підприємств;
- бути механізмом санації (фінансовій реорганізації) підприємств, які мають реальний потенціал для успішної фінансово-господарської діяльності в майбутньому;
- сприяти повному задоволенню вимог кредиторів.

Слід також відзначити, що в перехідний до ринкової економіки період, положення законодавства про банкрутство мають бути лояльнішими щодо державних підприємств, щоб запобігти великій хвилі банкрутств. У той же час надання подібних умов приватизованим підприємствам не є доцільним, оскільки якщо приватні підприємці не будуть повною мірою обмежені законодавством про банкрутство, то може постраждати фінансова дисципліна, а це, у свою чергу, понизить довіру до приватного підприємництва і темпи його розвитку [3].

Традиційно санація здійснюється за рахунок таких зовнішніх джерел:

- злиття підприємства з могутнішою компанією;
- випуску нових цінних паперів для мобілізації грошового капіталу;
- збільшення банківських кредитів і надання субсидій;
- зменшення виплат по облігаціях і відстрочення їх погашення;
- повної або часткової покупки державою акцій підприємства.

Одним з методів державного фінансового сприяння підприємствам є санаційна підтримка у формі повного або часткового викупу державою акцій тих підприємств, які знаходяться у фінансовій кризі. Виступаючи в ролі санатора, держава повинна керуватися, перш за все, народногосподарською ефективністю і доцільністю, протистояти спаду виробництва та збільшенню безробіття. Державу, у разі її участі в капіталі, не можна розглядати як звичайного акціонера, оскільки монополний прибуток і прибуток взагалі не є першорядним завданням діяльності держави як санатора.

Головною метою державних інвестицій у даному випадку є сприяння відновленню ліквідності і забезпечення життєздатності підприємств. Значна частина державного сектору в Германії, США, Швеції та інших країнах сформована саме за рахунок колишніх приватних підприємств, що опинилися на межі банкрутства.

Як уже наголошувалося, одним з головних чинників обмеженого доступу неспроможних підприємств до кредитних ресурсів є повна відсутність або недостатній розмір кредитного забезпечення. Вихід на фінансові ринки в даному випадку можливий за допомогою отримання санаційної підтримки у формі державних гарантій або доручительств (зобов'язання держави здійснити погашення боргів даного підприємства у разі його неспроможності самостійно виконати умови кредитного договору) [4].

Для реалізації цього напрямку фінансової санації слід створити спеціальні крупні комерційні акціонерні суспільства з державним капіталом або привтнодержавним участю, які займалися б питаннями державного страхування і гарантій кредитів; їх статус слід визначити законом.

Відзначимо, що надання державних гарантій і доручень стало одним з чинників успішного проведення санації таких відомих компаній, як "Телефункел" (ФРН) і "Крайслер" (США).

Одним із непрямих методів державної санаційної підтримки підприємств є надання їм дозволу на порушення антимонопольного законодавства. Наприклад, у США це може виражатися в дозволі на злиття конкуруючих компаній у випадку, якщо одна з фірм, що має значне народногосподарське значення, перебуває на межі банкрутства. У цілому ж в практиці проведення санації цей метод використовується у виняткових випадках, оскільки надання дозволу на монополні утворення може мати негативні мікро- і макроекономічні наслідки стратегічного характеру. Саме тому застосовувати його можна тільки в тому випадку, якщо підприємства доведуть, що при їх злитті буде



якнайповніше використаний ефект масштабу, істотно скоротиться рівень собівартості продукції, значно підвищаться її якісні параметри.

Отже, злиття можливе тільки тоді, коли буде доведено позитивне сальдо між народногосподарською вигодою і негативними антиконкурентними наслідками.

Залежно від економічної політики держави можливе використання санаційної підтримки фіскального характеру у вигляді списання або реструктуризації податкових зобов'язань, податкового кредитування, надання цільових податкових пільг підприємствам, які безпосередньо підлягають санації, а також шляхом фіскальних поступок основним кредиторам даних підприємств з метою активізації їх участі в санаційних процесах. При цьому необхідний строгий контроль і система санкцій за порушення термінів погашення реструктуризованої заборгованості.

Використання того або іншого методу державної підтримки санації і реструктуризації залежить від конкретних характеристик підприємства, його народногосподарського й регіонального значення.

**Література:** 1. О банкротстве (С изменениями и дополнениями) : Закон Украины // Ведомости Верховной Рады Украины. – 1992. – № 2343-Х. – Ст. 308. 2. Анализ и прогнозирование результатов производственной и финансовой деятельности предприятий, объединений, региона (методические пособия) / Н. Д. Прокопенко, Е. Л. Белый, С. В. Богачев и др. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1999. – 111 с. 3. Булеев И. П. Антикризисное управление предприятием / И. П. Булеев, Н. Е. Брюховецкая. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1999. – 179 с. 4. Кутыркин А. Н. Финансовая санация предприятий / А. Н. Кутыркин, Л. Ю. Слобожанинова // Вестник Донецкого института экономики и хозяйственного права. Серия "Финансы и банковское дело. Учет и аудит". – Донецк : ДИЭХП, 1999. – № 5. – С. 4–10. 5. Про внесення змін у ст. 20 ЗУ "Про підприємства в Україні" : Закон України від 21.09.2002 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua). 6. Про підприємства в Україні : Закон України від 27.03.1991 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

---

**Ведернікова О. А.**

УДК 338.24:65.013

---

**Лисун Г. Б.**

*Студент 6 курсу  
факультету економіко-інформаційного менеджменту Національного технічного  
університету "Харківський політехнічний інститут"*

## **ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

*Анотація. Досліджено складові іміджу організації та процес його формування. Визначено складові іміджу, що підлягають вимірюванню. Проведено дослідження ступеня важливості параметрів, що формують імідж підприємства торгівлі.*

*Аннотация. Исследованы составляющие имиджа организации и процесс его формирования. Определены составляющие имиджа, что предлагаются измерению. Проведены исследования степени важности, что формируют имидж предприятия торговли.*

*Annotation. The components of the image of the organization and its formation are studied. Important parameters which form trade company image have been examined.*

*Ключові слова: імідж організації, стратегічне управління, структура іміджу.*

В умовах значної конкуренції перед підприємствами виникає досить складне завдання – як утримати свої позиції на ринку та забезпечити ефективність діяльності. На сьогоднішній день формування і розвиток іміджу організації є одним з найважливіших напрямів сучасного менеджменту. Все більш стає очевидним, що дана тематика і проблематика повинна бути у фокусі уваги топ-менеджменту будь-якої організації. Необхідність створення та підтримки іміджу компанії диктується стратегічними цілями функціонування і розвитком організації. Створення позитивного іміджу та високої репутації організації є складним і тривалим процесом, головною умовою якого є активність організації на ринку.

Залишаються відкритими питання, з яких сьогодні відсутня єдина думка дослідників, – як структуру іміджу, методику його вимірювання та важливість його складових для споживача.

Розробки у сфері корпоративного іміджу почалися в Західній Європі, Північній Америці і Японії з 1950-х років [1]. Спочатку імідж розглядався лише для великих комерційних структур і зводився до досить обмеженого набору графічних елементів фірмового стилю в поєднанні з єдиним підходом до оформлення інтер'єрів і продукції. В основному, метою формування іміджу в цей період було надання унікальності організації в очах громадськості.

---

© Ведернікова О. А., Лисун Г. Б., 2011



У середині 1980-х років зарубіжні дослідники [2; 3] виділяють структуру іміджу організації, яку, після узагальнень, умовно можна представити як сукупність, що складається з восьми груп (компонентів):

1. Імідж товару (послуги) – уявлення людей щодо унікальних характеристик, якими, на їхню думку, володіє товар, його здатність досконало виконувати основну функцію і відповідати показникам якості.

2. Імідж споживачів товару, для товарів широкого споживання включає уявлення про стиль життя, суспільний статус і характер споживачів.

3. Внутрішній імідж організації, його основними детермінантами є культура організації та соціально-психологічний клімат.

4. Імідж засновника або основних керівників організації формується за рахунок не тільки зовнішнього вигляду, а й поведінки, мови і розумових здібностей керівників.

5. Імідж персоналу формується, перш за все, на основі прямого контакту з працівниками організації. При цьому кожен працівник може розглядатися як "обличчя" організації, за яким оцінюють про персонал в цілому.

6. Візуальний імідж організації – уявлення про організацію, субстратом яких є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр і екстер'єр офісу, торговельних та демонстраційних залах, зовнішньому вигляді персоналу, а також про фірмову символіку (елементи фірмового стилю).

7. Соціальний імідж організації формує уявлення у широкій громадськості про соціальні цілі і ролі організації в економічному, соціальному та культурному житті суспільства.

8. Бізнес-імідж організації. Тут в якості основних детермінантів виступають ділова репутація, дотримання етичних норм бізнесу в здійсненні підприємницької діяльності.

На початку третього тисячоліття поняття "імідж організації" поступово трансформувалося в поняття "корпоративний імідж" і "управління корпоративною ідентичністю". Досягнення сприятливого корпоративного іміджу та лояльності споживачів – основна мета управління іміджем.

За результатами аналізу досліджень, присвячених іміджу організації, можна зробити висновок про те, що імідж – явище суперечливе, тому що, з одного боку, імідж повинен підкорятися вимогам суспільства і в той же час бути індивідуальним, тобто сприйняття іміджу відбувається на контрасті уніфікованого і разом з тим неповторного образу компанії.

Метою дослідження є аналіз існуючих підходів до формування іміджу організації та удосконалення структури моделі іміджу організації для подальшої детальної оцінки ступеня важливості його складових, тобто уніфікованої складової, загальної для підприємств однієї галузі, зокрема підприємств роздрібною торгівлі.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані завдання дослідження:

1. Дослідження складових іміджу організації та процесу його формування.

2. Визначення складових іміджу, що підлягають вимірюванню.

3. Проведення дослідження ступеня важливості параметрів, що формують імідж підприємства роздрібною торгівлі.

Загальними характеристиками для будь-якого підприємства торгівлі, що підлягають оцінці, були вибрані елементи структури іміджу:

1. Імідж товару. Оцінювалися такі характеристики магазину, як:

рівень та якість товару, що пропонується у магазині;

кількість послуг, що надаються в магазині;

широта асортименту;

місце розташування магазину, наявність автостоянки.

2. Імідж споживача. Характеристиками, що оцінювалися, були:

коло споживачів, які відвідують магазин.

3. Внутрішній імідж. Оцінювалася:

атмосфера магазину.

4. Імідж засновника/керівника. Оцінюванню підлягали:

особистість засновника бізнесу або керівника магазину.

5. Імідж персоналу. Характеристиками, що оцінювалися, були:

доброзичливе ставлення до споживача;

допомога продавця при виборі товару споживачем.

6. Візуальний імідж. Пропонувалося оцінити:

зовнішній вигляд магазину.

Таким чином, була сформована анкета для опитування.

Для вимірювання перелічених показників розроблена відповідна шкала, що містить чотири діапазони:

1) від "абсолютно неважливо" до "недостатньо важливо" зі значеннями від 0 до 2,5 балів;

2) від "недостатньо важливо" до "важливо" зі значеннями від 2,5 до 5,0 балів;

3) від "важливо" до "достатньо важливо" – від 5,0 до 7,5 балів;

4) від "достатньо важливо" до "виключно важливо" – від 7,5 до 10,0 балів.

Для того, щоб дізнатися, який ступінь важливості споживачі надають цим характеристикам, респондентам було запропоновано проставити оцінки від 0 до 10 балів. Найбільшому ступеню важливості відповідає оцінка 10. Відсутності важливості відповідає оцінка 0 балів.

Наступним етапом було визначення розміру та структури вибірки. При варіації 50 %, точності  $\pm 6\%$  та 95 % рівні в довірчості, розмір вибірки склав:

$$n = 1,962(50 \times 50)/62 = 266 \text{ (осіб)}. \quad (1)$$



Таким чином, було опитано 266 чоловік. Структура вибірки наближена до структури населення м. Харкова.

Проведений аналіз результатів опитування (рисунок) свідчить про те, що найменший ступінь важливості покупці надають особистості засновника бізнесу чи керівника магазину. Коло споживачів, що відвідує магазин, має для покупців середню важливість. Ступінь важливості всіх інших характеристик виявся значно вищим – найбільший ступінь важливості покупці надають якості товару, широті асортименту та доброзичливості співробітників.

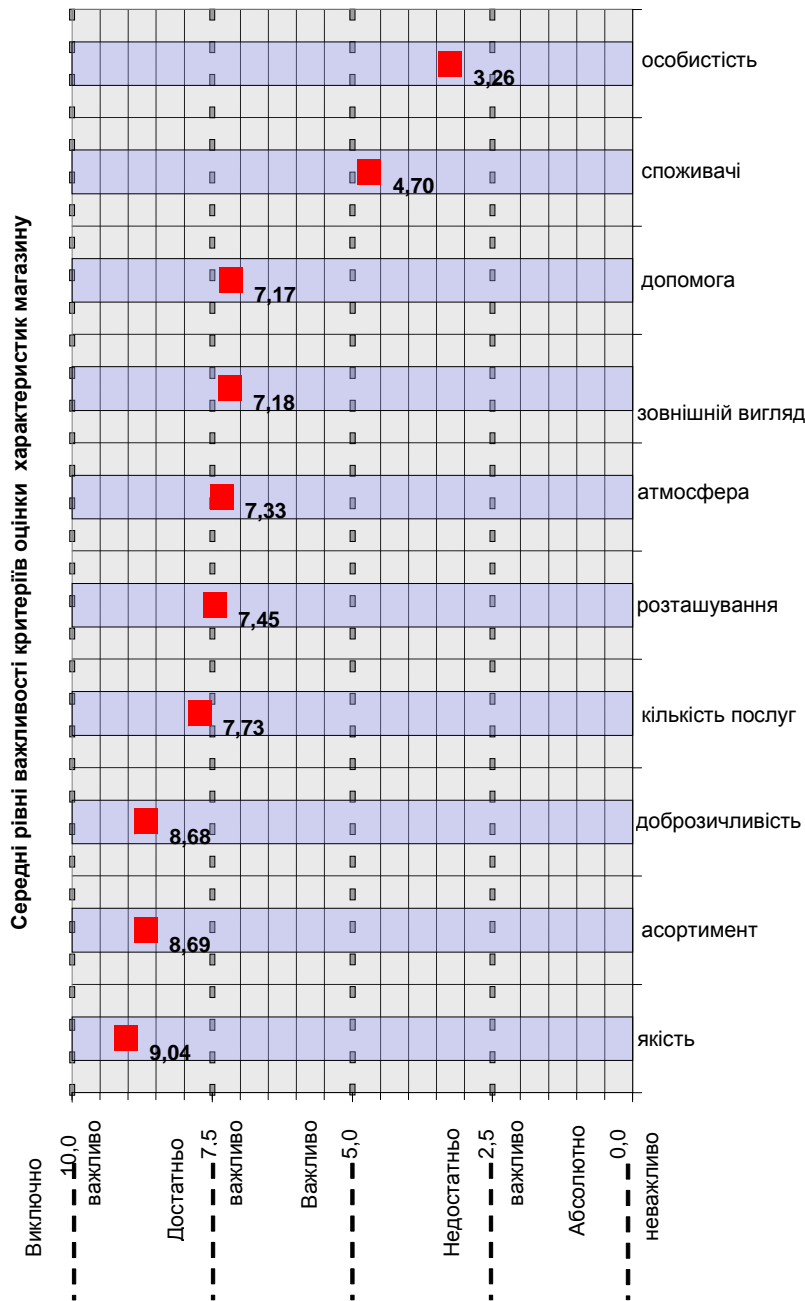


Рис. Середні рівні важливості критеріїв оцінки характеристик магазину

З метою з'ясування ступенів розбіжності між думками покупців були розраховані середньоквадратичні відхилення для кожної з характеристик. Для того щоб визначити найбільш розповсюджену думку з приводу важливості характеристик, побудована діаграма моди та відсотка покупців, які дотримуються однієї думки.

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновки:

1. Існують різні підходи до проблеми формування іміджу організації як складової маркетингової стратегії, проте можна виділити деякі параметри, що дозволяють "уніфікувати" цей процес, у даному випадку мова йде про позицію споживачів щодо ключових параметрів, що формують структуру іміджу.

2. Оцінка ступеня важливості споживачами критеріїв оцінки складових іміджу показала, що існує деяка закономірність, яка може бути використана підприємством як фактор управлінського впливу при формуванні стратегії ринкової поведінки.

**Література:** 1. Гордина И. Имидж организации как объект управления / И. Гордина // Лаборатория рекламы, маркетинга и PR. – 2007. – № 1. – С. 38–42. 2. Райков А. Имидж как инструмент управления / А. Райков // Информация и бизнес. – 2002. – № 2. – С. 37–41. 3. Рогалева Н. Л. Современная концепция имиджа организации / Н. Л. Рогалева // Управление персоналом. – 2007. – № 1. 4. Джи Б. Имидж фирмы: Планирование, формирование, продвижение (Теория и практика менеджмента) / Б. Джи ; пер. с англ. – СПб. и др., 2000. – 221 с. 5. Ивлева Э. К. Имидж и управление: (Рабочая кн. руководителя) / Э. К. Ивлева. – Новосибирск, 1999. – 115 с. 6. Морган Г. Имидж организации: Восемь моделей организационного развития / Г. Морган ; пер. с англ. – М. : Вершина, 2006. – 414 с.

УДК 331.101.3

**Громко Л. С.**

## **МОДЕЛЬ МОТИВАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Анотация. Рассмотрена модель мотивации эффективной деятельности персонала как универсальный засіб, что сприяет вирішенню на підприємстві двоєдиного завдання: вибору найбільш прийнятого складу персоналу і забезпечення його високоєфективною роботою.*

*Аннотация. Рассмотрено модель мотивации эффективной деятельности персонала как универсальное средство, которое способствует решению на предприятии двуединого задания: выбор наиболее приемлемого состава персонала и обеспечения его высокоэффективной работой.*

*Annotation. The motivation model of personnel effective performance as a universal tool has been analysed. Such model helps to achieve two aims at the enterprise: to choose adequate staff and to provide its highly effective work.*

*Ключові слова: модель мотивації, ефективність діяльності персоналу, трудова віддача, трудовий вклад, поведінка персоналу.*

Успіх економічних реформ, що здійснюються на даний час в Україні, великою мірою залежить від якості людського капіталу підприємств, від кваліфікації персоналу. Саме професіонали здатні знайти, дослідити і використати ефективні методи роботи для досягнення цілей підприємства.

Найскладнішою проблемою є якісна та кількісна оцінка ефективності роботи всього персоналу і розроблення моделі мотивації його ефективної поведінки, здатної спонукати працівників до активної трудової діяльності [1, с. 361].

Навіть враховуючи той факт, що мотивація персоналу – це питання, яке постійно досліджується іноземними та вітчизняними вченими, автор вважає, що дана область є досить проблемною для досліджень.

Значний внесок у розвиток сучасних теорій мотивації внесли праці В. Врума, Е. Лоулера, А. Маслоу, Л. Потрера, В. Оучі, М. Мескона, Слезінгера Г. Е., Друкера П. Ф., Кібанова А. Я. тощо. Сучасними дослідниками процесу побудови мотиваційних моделей та механізмів є Атаманчук Г. С., Булеєв І. П., Гомба Л. А., Колодійчук А. В., Музиченко-Козловський А. В., Лазановська К. П., Лосікова О. О., Лугова В. М., Уманець Т. В., Харун О. А., Чувардинський О. Г. тощо.

Критичний аналіз робіт вищезазначених вчених дозволяє зробити висновок про те, що особлива увага приділяється трактуванню класичних моделей мотивації праці, які висвітлені у фундаментальних теоріях мотивації. Хоча слід зазначити, що ці моделі суперечливі, розраховані, в основному, на середньостатистичного працівника, не враховують специфіки управлінської діяльності, а також специфіку становлення ринкових відносин у нашій країні, області та галузі.

Мета дослідження – визначити шляхи побудови мотиваційної моделі ефективної діяльності персоналу торговельних підприємств.

У ході вивчення класичних моделей мотивації персоналу встановлено той факт, що вони не достатньо враховують специфіку управлінської праці. На думку автора, однією з основних причин такої ситуації слід вважати проблему, пов'язану із особливостями роботи керівника, результати якої і в кількісному, і якісному відношенні важко піддаються регламентації.

Менеджмент торговельних підприємств зобов'язаний організувати процес торгівлі, забезпечуючи його технічну, матеріальну підготовку та обслуговування, організаційне керівництво, планування, облік і контроль роботи.

© Громко Л. С., 2011



Дуже важливо, щоб, визначаючи предмет діяльності, менеджер враховував зв'язок управління з процесом торгівлі.

Вважаємо, що предметом діяльності менеджера необхідно вважати керовану систему. В даному випадку під керованою системою розуміється об'єкт управління, що бере участь у процесі, який включає в себе всі етапи розвитку: від початкового планування до реалізації готової продукції, робіт, послуг. Об'єкт управління – це і підприємство в цілому, підрозділ, трудовий колектив [2, с. 150].

Відмінність тлумачення управлінської діяльності полягає у віднесенні до її складу різних функцій, тобто єдності у визначенні змісту діяльності менеджера немає.

Дослідження особливостей праці менеджерів дозволило обрати фактори, що визначають стратегію мотивації високоефективної роботи керівника на торговельних підприємствах:

1. Організація заробітної плати.
2. Кар'єрне зростання персоналу.
3. Економіко-правові відносини в управлінні підприємством торгівлі [3, с. 88].

Як показують дослідження, питання побудови і використання моделей мотивації трудової поведінки є актуальними. Це пояснюється тим, що на торговельних підприємствах вважається бажаною ситуація, коли працівники, які працюють з великою віддачею, відповідно й заохочуються [4, с. 298]. Проте така ситуація на даний час не є характерною для більшості досліджених торговельних підприємств.

У досліджених спеціальних джерелах прослідковується певна послідовність побудови і розвитку мотиваційної моделі на підприємстві:

1. Вивчення теорій мотивації з точки зору побудови і використання моделей трудової поведінки персоналу.
2. Вивчення специфіки діяльності торговельного підприємства.
3. Виявлення індивідуальних особливостей і потреб керівників та спеціалістів методами тестування й самооцінки, і на цій основі відпрацювання індивідуального підходу до кожного.
4. Розробка керівником моделі мотивації власної трудової поведінки, а також моделі мотивації підлеглих.
5. Постійний перегляд і переоцінка мотиваційних моделей індивідуальної та колективної трудової поведінки керівника і персоналу [5, с. 63].

Вважаємо, що для вирішення завдання моделювання структури мотиваційного комплексу персоналу необхідно спиратись на методологічні основи формування моделі мотивації (рис. 1).

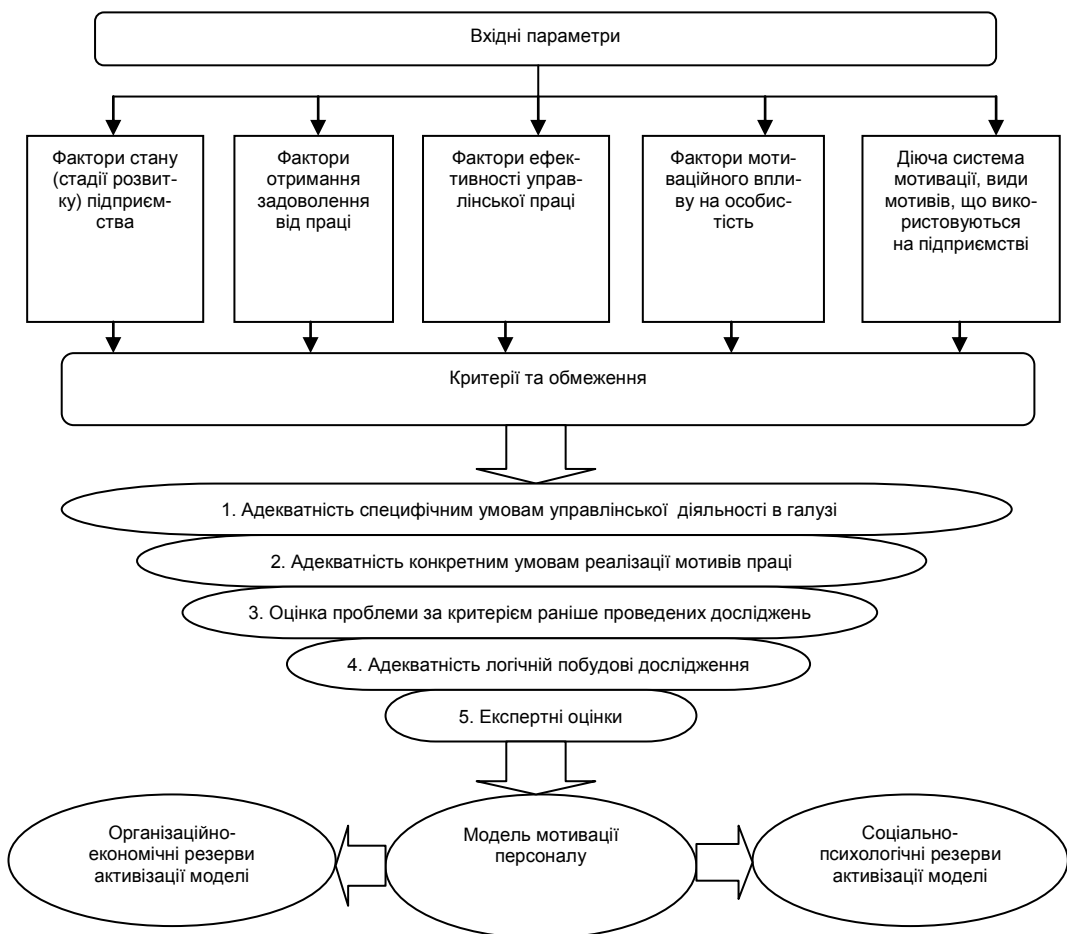


Рис. 1. Структурно-логічна схема формування багатоваріантної моделі мотивації персоналу (авторська розробка)



Необхідність побудови сучасної мотиваційної моделі ефективної діяльності персоналу виникла внаслідок вдосконалення управління трудовими процесами в галузі торгівлі з метою підвищення її ефективності, необхідності стимулювання до здобуття високих кінцевих результатів трудової поведінки в ринкових умовах.

Стратегія мотивації високоефективної управлінської праці направлена, в першу чергу, на: оцінку ефективності трудової поведінки керівників і їх підлеглих; створення на підприємстві умов, що сприятимуть високоефективній реалізації потенціалу керівників та спеціалістів; паритетний захист і забезпечення прав високомотивованих керівників, що організують високоефективну особисту працю та працю підлеглих.

У класичній теорії мотивації існують декілька базових принципів побудови моделі мотивації персоналу, а саме через:

- процес задоволення домінуючих та інших потреб;
- процес формування особистої зацікавленості в праці;
- процес отримання задоволення від результатів праці.

Останній з вищезазначених принципів взятий за основу побудови мотиваційної моделі. У відповідності зі стратегією і базовими принципами була розроблена модель мотивації персоналу за таким алгоритмом (рис. 2).

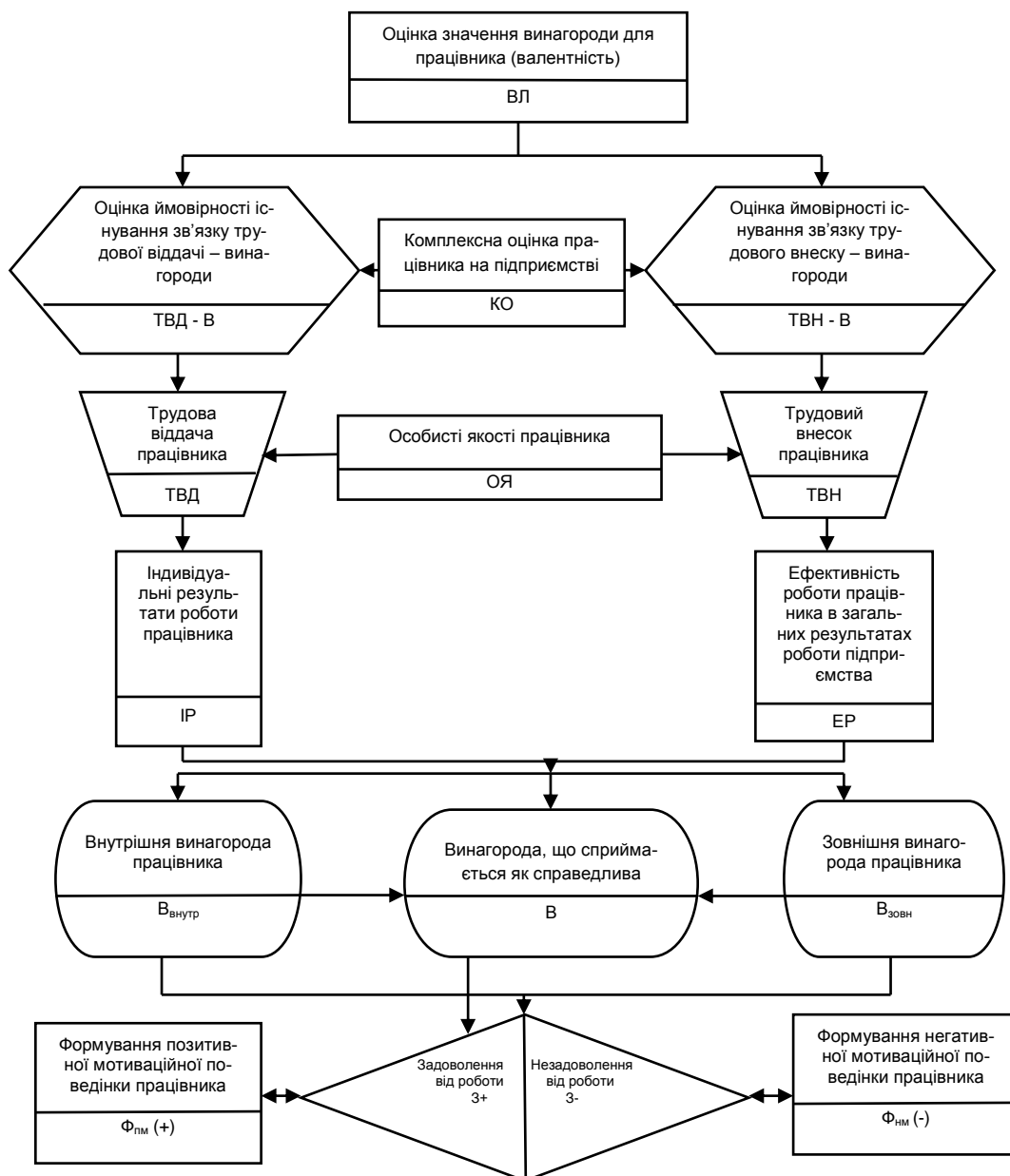


Рис. 2. Алгоритм побудови моделі мотивації персоналу (авторська розробка)



Відповідно до запропонованого алгоритму на рис. 2, ефективність роботи персоналу впливає з результатів його роботи і залежить від декількох змінних: трудової віддачі персоналу і його трудового вкладу (ці категорії не є рівнозначними, оскільки затрачені зусилля не завжди відповідають ефективному трудовому вкладу, частина їх може бути даремною), особистих якостей працівника і комплексної оцінки ролі працівника на робочому місці.

Рівень трудової віддачі працівника залежить від значення (валентності) очікуваної винагороди, від індивідуальної оцінки ймовірності зв'язку трудової віддачі і винагороди; рівня трудового вкладу працівника. Результати роботи працівника індивідуального характеру безпосередньо пов'язані з його трудовою самовіддачею.

Результати роботи підприємства, підрозділу або трудового колективу пов'язані з результатами роботи – ефективністю роботи керівника.

Зв'язок між результативністю праці і винагородою сприймається працівником справедливим, показує індивідуальні оцінки ступеня справедливості винагороди.

Результатом справедливих внутрішніх і зовнішніх винагород є задоволення від роботи, відповідно несправедливих винагород – незадоволення.

Успіх практичного застосування моделі мотивації персоналу залежить від того, наскільки конкретні умови на підприємстві і, особливо, конкретного працівника відповідають запропонованій моделі.

Особливості запропонованої моделі мотивації персоналу пов'язана з тим, що вона поєднує показники трудової віддачі, реального трудового вкладу керівника з об'єктивною результативністю роботи очолюваного підрозділу, підприємства.

Побудова моделей мотивації персоналу повинна підвищити ефективність його трудових зусиль.

Доведено, що раціональний алгоритм побудови мотиваційної моделі у сфері торгівлі повинен бути таким:

- 1) вивчення типових умов на підприємствах торгівлі з приводу адекватності моделі;
- 2) оцінка стану – фази розвитку підприємства та її мотиваційного потенціалу;
- 3) виявлення методами тестування, експертної оцінки тощо ступеня відповідності розробленої моделі реальній ситуації на підприємстві;
- 4) пошук комплексу відхилень і оцінка ступеня й характеру їх ліквідації;
- 5) періодична оцінка економічного ефекту моделювання.

Керівник повинен мати достатньо повне і чітке уявлення про мотиваційні моделі поведінки персоналу та вміти їх будувати.

Використання мотиваційної моделі має такі практичні аспекти:

тільки високоефективна праця керівників призводить до повного задоволення управлінською діяльністю і формуванню високомотивованої поведінки персоналу;

у сфері торгівлі необхідно досягти такої ситуації, коли найбільш задоволеними почувають себе керівники, які працюють з найбільшою трудовою самовіддачею, кращими кінцевими результатами діяльності.

Жодне підприємство не буде ефективно функціонувати, якщо в масштабі області, галузі, форми власності або окремого підприємства, її підрозділу не буде розроблена ефективна модель мотивації, що спонукає менеджера продуктивно працювати для досягнення конкретного поставленої цілі. Еволюція використання різноманітних моделей мотивації показала і позитивні, і негативні аспекти їх використання на практиці. У теорії та практиці мотивації немає й не може бути створено ідеальної моделі, яка б відповідала всім різноманітним вимогам. Кожне підприємство є унікальним, оскільки має відмінний від інших організацій потенціал, по-різному реагує на зміну зовнішнього середовища.

Запропонований алгоритм дозволяє будувати різнопланові моделі за своєю спрямованістю та ефективністю. Його раціональне використання на практиці приносить, як правило, позитивні результати, дозволяє зменшити ймовірність настання непрогнозованих організаційно-економічних та соціально-психологічних наслідків.

---

**Література:** 1. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А. В. Музиченко-Козловський, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. пр. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 361–367. 2. Ляш О. І. Прогресивна мотивація праці та її значення у формуванні трудового потенціалу підприємства / О. І. Ляш, К. В. Шинкаренко // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. пр. – 2010. – Вип. 20.4. – С. 148–151. 3. Живко З. Б. Механізм мотивування та моделі мотивації персоналу на вугледобувних підприємствах / З. Б. Живко // Наука і економіка. – 2010. – № 4(20). – С. 86–91. 4. Лазановська К. П. Застосування R-теорії мотивації для оцінки рівня задоволення потреб працівників підприємства / К. П. Лазановська // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. пр. – 2009. – Вип. 19.2. – С. 296–303. 5. Чувардинський О. Г. Системна модель мотивації персоналу організації / О. Г. Чувардинський // Ринок праці та зайнятість населення. – 2011. – № 1(26). – С. 62–64.

## ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ ЕКОНОМІКИ

*Анотація. Розглянуто питання обґрунтованості вибору виробничо-ринкових позицій вітчизняної промисловості, можливості підприємств харчової промисловості щодо системного подолання наслідків поточної кризи та ефективних механізмів формування і реалізації промислової політики.*

*Аннотация. Рассмотрены вопросы обоснованности выбора производственно-рыночных позиций отечественной промышленности, возможности предприятий пищевой промышленности относительно системного преодоления последствий текущего кризиса и эффективных механизмов формирования и реализации промышленной политики.*

*Annotation. The issues of choosing domestic industry market positions, the possibilities of food industry enterprises with regard to systematic overcoming the consequences of the current crisis and industrial policy efficient formation and implementation mechanisms have been studied.*

*Ключові слова: економічна криза, промислова політика, державне регулювання, національна економіка, виробничі технології, конкурентоспроможність виробництва, маркетингові стратегії.*

Світова фінансово-економічна криза не могла не позначитись на стані української промисловості. Промисловість є наймасштабнішим сектором економіки, в якому виробляється близько 40 % загальноукраїнського випуску товарів і послуг, створюється понад 30 % ВДВ. Ця галузь концентрує приблизно третину основних засобів виробництва і зайнятості. Незважаючи на складну теперішню ситуацію, промислове виробництво є основним із надійних джерел оплати праці, прибутків підприємств, податкових і валютних надходжень держави.

Власне проблема поліпшення динаміки, структури, ефективності промислового виробництва в аспекті поточного та перспективного соціально-економічного розвитку держави залишається дуже актуальною.

Проблемам розвитку підприємств в умовах кризових економічних явищ присвячені праці відомих вітчизняних вчених-економістів П. Саблука, О. Бутнік-Сіверського, М. Сичевського, Б. Данилишина, А. Чухно, С. Юрія, Л. Федулової, В. Міщенко, В. Лагутіна, Є. Крикавського та ін. Їх наукові розробки дають можливість промисловим підприємствам приймати адекватні управлінські рішення з питань поступового виходу із занепаду.

Завдання дослідження полягає у визначенні особливостей сучасного етапу промислового розвитку України, тенденцій і проблем промислового виробництва на прикладі харчової промисловості.

Світова фінансово-економічна криза не могла не позначитись на стані української промисловості. Піднесення промислового виробництва, яке спостерігалось протягом 1999 – 2007 років із середньорічним приростом до 10 %, припинилося. Особливо скорочення виробництва припало на кінець 2008 початок 2009 років, що серйозно похитнуло результат роботи галузі.

Дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених щодо природи, шляхів і методів подолання кризових явищ зводяться до єдиної думки: важливості ролі держави при формуванні промислової політики, відродження національної економіки, створенні надійної економічної системи, забезпеченні її життєздатності і розвитку, спроможності адаптуватися до нових умов. Суб'єкти господарювання керовані лише "невидимою рукою" ринку, виявилися нездатними забезпечити ефективний розвиток виробництва. Однак регулювання промислового сектору економіки зі сторони держави теж не набуло системності, послідовності, гнучкості до швидких змін у соціально-економічній ситуації всередині країни та за її межами.

Необхідність інтеграції України до світового економічного простору не викликає заперечень в учасників політичних та економічних процесів. На сучасному етапі розвиток усіх країн і секторів світового господарства визначається процесами глобалізації та посиленням економічної взаємозалежності держав. Україна має стратегічну мету – європейську інтеграцію, тому важливо враховувати тенденції швидкості розвитку економічних процесів, лібералізації товарних ринків, зменшення ступеня свободи у господарській діяльності. За умов, що склалися, наша держава повинна шукати оптимальне співвідношення між лібералізмом та протекціонізмом, спрямованим на захист окремих стратегічних галузей, які не можуть самостійно конкурувати в умовах глобальної конкуренції. Тобто вкрай необхідними є використання засобів захисту внутрішнього ринку та підтримки експорту.



Враховуючи загострення світової економічної кризи та об'єктивну потребу підвищення конкурентоспроможності економіки, державна політика повинна бути спрямована на підвищення таких завдань:

- 1) підтримка експортного потенціалу;
- 2) реалізація політики імпортозаміщення;
- 3) активізація інвестиційного процесу;
- 4) стимулювання виробництва як гаранта національної економічної безпеки;
- 5) підвищення конкурентоспроможності регіонів.

У червні 2009 року Парламентськими слуханнями розглядалися питання "Стратегії інноваційного розвитку України на 2010 – 2020 рр. в умовах глобальних викликів". Проте як і перша програма структурної перебудови економіки, запропонована до обговорення Верховній Раді у 1999 р., так і друга не були затверджені. Для прикладу, за даними Статистичного щорічника України за 2009 рік у структурі промисловості України харчова промисловість значно знизила потенціал у порівнянні з 2005 роком (від фактичного показника 17,6 % та прогнозного 20,5 %, по факту маємо 15 % у питомій вазі промисловості в цілому). Така ж ситуація склалася і з відношенням обсягів експорту та імпорту товарів і послуг до їх випуску: у 2007 році експорт – імпорт у співвідношенні 49,5 до 68,6 %, у 2009 – 33,9 до 34,1 % (дані міжгалузевих балансів України наведено в таблиці).

Таблиця

**Основні показники промисловості України\***

Показники	Роки				
	2005	2006	2007	2008	2009
Кількість підприємств (тис.)	53,5	54,6	54,4	54,9	55,2
Часка галузі у загальних по економіці обсягах (%)	48,0	47,8	39,7	46,1	46,4
Обсяг реалізованої продукції (млрд грн)	400,8	468,6	551,7	717,1	719,2
Середньорічна кількість працюючих (тис. осіб)	3 941,2	3 913,3	3 851,8	3 690,0	3 720,4
Основні засоби виробництва (млрд грн)	420,1	463,0	502,0	645,4	650,8
Ступінь зношення основних засобів виробництва (%)	58,3	57,9	58,6	59,8	59,9
Експорт продукції (млрд грн)	173,2	178,9	195,4	254,5	258,6

\*Складено за даними офіційних видань Держкомстату України.

Основними показниками, що характеризують масштаби промислового виробництва як сектору національної економіки є: загальна кількість підприємств, частка галузі у загальному по економіці в обсягах випуску, обсяги реалізованої продукції, середньорічна кількість найманих працівників, основні засоби виробництва, ступінь спрацювання основних засобів, експорт продукції тощо.

Висока питома вага промисловості у загальних по економіці обсягах виробничих ресурсів, енергоспоживання, випуску частки у валовому продукті підкреслює важливість вирішення проблеми підвищення ефективності виробництва в галузі, як передумови для подальшого соціально-економічного розвитку й зміцнення конкурентних позицій нашої держави. Динаміка показників інноваційної діяльності (зростання виробництва і випуску нових видів продукції, стійкості впровадження нових технологій), прибутковості та рентабельності у промисловості спостерігаються або повільні позитивні зміни, або навіть тенденції до погіршення (зокрема, про це свідчить статистика основних засобів виробництва та інновацій). Досить звернути увагу, що фактично кожне третє промислове підприємство залишається збитковим, а криза ще більше погіршила цей показник (до 41 %) (рисунк).

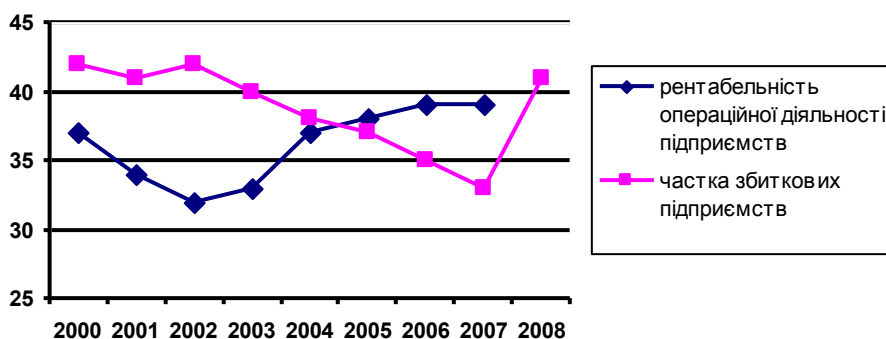


Рис. Динаміка показників фінансового стану промислових підприємств

Україна нещодавно отримала статус держави з ринковою економікою, хоча, на жаль, він є досить відносним. Прикладом цього є постійні економічні кризи на високоліквідних ринках, зокрема продовольчому. Тому для промислових підприємств харчової промисловості необхідно розробити

систему заходів, які, виступаючи елементами антикризового управління, дали б можливість компаніям запобігати та уникати скрутного становища.

Розробка заходів антикризового управління підприємством є складним процесом як у часовому просторі, так і з боку фінансових затрат. Планування при розробці антикризових заходів повинно відображати стратегічні цілі підприємства: впровадження й удосконалення системи бюджетування, зниження витрат на сировину і матеріали, оплату праці та накладних витрат, зниження собівартості продукції, вибору певних форм розрахунків та оптимізації грошових потоків підприємства тощо.

Харчова промисловість України дуже залежить від інших галузей – машинобудівної, нафтопереробної, хімічної і, що особливо важливо, від платоспроможності споживчого ринку. Слід зазначити, що наявні великі проблеми в сировинній базі – сільськогосподарському виробництві, яке цілком залежить від державних регулятивних методів, які не завжди є досконалими. Не менш важливим є питання інвестування як одного із дієвих елементів антикризових заходів. Завдяки інвестиціям поширюються і удосконалюються виробничі потужності та основні фонди, підвищується технічний рівень виробництва. З метою забезпечення оптимального функціонування антикризових заходів необхідно розробляти і реалізовувати політику оптимального використання власних і позичених коштів, залучення капіталу на найвигідніших умовах, дивідендну політику. Практика свідчить, що найбільш ефективні напрями капіталовкладень у харчовій промисловості – це реконструкція і технічне переоснащення виробництва. Але за останні роки на підприємствах склалося важке становище стосовно реконструкції і технічного переоснащення підприємств. Визначаючи шляхи підвищення ефективної інвестиційної політики в харчовій промисловості, слід враховувати і те, що виробничий цикл має відносно тривалий період і сезонність.

Не менш важливим елементом антикризової політики є проведення державної фінансово-кредитної підтримки підприємств за рахунок розширення видів їх кредитування. Цінова політика держави тільки тоді буде ефективною, коли ціни на продукцію харчової промисловості забезпечать необхідні темпи розширеного відтворення виробництва, а прибуток на вкладений капітал буде не нижчим, ніж за інших можливих напрямів його використання.

Слід розширити захист вітчизняних товаровиробників, зокрема створити сприятливі умови для ввезення ресурсів, необхідних для впровадження прогресивних технологій вирощування і переробки продукції, звільнити господарства від сплати митного податку та ПДВ, скасувати попередню оплату на податки на експорт продуктів.

За умов ринкового господарювання харчова промисловість потребує ринкових методів аналізу і визначення маркетингової стратегії розвитку, направлених на реалізацію інноваційних стратегій підприємств: регіональні особливості споживання, орієнтація на задоволення вимог у харчуванні різних прошарків населення та відповідність їх платоспроможному попиту, рентабельність та конкурентоспроможність продукції. Системна оптимізація галузі за усіма факторами виробництва, структурна збалансованість, подолання інституційних деформацій, удосконалення організаційно-правової структури суб'єктів господарювання, інноваційно-інвестиційний розвиток, застосування новітніх ресурсозберігаючих технологій, соціальна спрямованість розвитку при зміні регуляторних функцій органів управління на загальнодержавному, регіональному і місцевому рівнях забезпечать розвиток промислових підприємств, їх економічну стабільність, продовольчу безпеку держави.

У цілому вітчизняна промисловість залишається технологічно відсталою, інституційно незрозумілою, недостатньо ефективною за соціально-економічними критеріями виробничо-господарської діяльності та надто уразливою до кон'юнктурних коливань внутрішнього та зовнішнього походження. Основні тенденції розвитку промисловості дають підставу говорити про зумовленість основних проблем промислового сектору національної економіки системними вадами господарського середовища в Україні, що, у свою чергу, вимагає нової якості державної економічної політики, зокрема – її промислової складової. Тому пріоритетними факторами впливу на формування промислової політики варто вважати:

створення єдиної єдиної суспільно-політичної платформи щодо дій з реформування промислового сектору економіки, визначення вектора і глибини економічної інтеграції, залучення іноземних інвестицій тощо;

подолання суперечностей між окремими промисловими галузями, комплексами та виробництвами, а також пов'язану з ними міжгалузеву (внутрішньопромислово) конкуренцію і гостре суперництво у законодавчому полі та владних структурах;

збереження регіональних та локально-групових інтересів у сфері промислового розвитку, створення "прозорих" форм взаємодії бізнесу, держави і суспільства.

Стратегічні цілі, пріоритетні напрями, завдання та об'єкти державної промислової політики повинні формуватися на основі ідентифікації національних конкурентних переваг, науково-обґрунтованого геоекономічного та виробничо-ринкового позиціонування промисловості України у світовій економіці.

**Література:** 1. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади : монографія / О. М. Ястремська. – Х. : ІНЖЕК, 2004. 2. Ильин А. И. Планирование на предприятии : учебн. пособ. В 2 ч. Ч. 2. Тактическое планирование / А. И. Ильин, Л. М. Сеница ; под общ. ред. А. И. Ильина. – Мн. : Новое знание, 2000. – 132 с. 3. Попова С. М. Диверсифікація діяльності промислових підприємств як елемент антикризового управління / С. М. Попова // Економіка розвитку. – 2002. – № 4(24). – С. 30–32. 4. Статистичний щорічник України 2009. – К. : Держкомстат України, 2008. – 567 с. 5. Экономический рост: теория и практика // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 3. – С. 32–41.

## РОЗВИТОК РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

*Анотація. Визначено проблеми розвитку країн із трансформаційними економіками, переваги щодо посилення інтеграційних процесів у світовій економіці, перспективи розвитку ринку фінансово-банківських послуг; особливості розвитку ринку банківських послуг в умовах глобалізації.*

*Анотация. Приведены проблемы развития стран с трансформационными экономиками, преимущества усиления интеграционных процессов в мировой экономике, перспективы развития рынка финансово-банковских услуг; Особенности развития рынка банковских услуг в условиях глобализации.*

*Annotation. The development problems of countries with transformations economies, advantages of reinforcing integration processes in the world economy, development prospects of financial banking services market as well as peculiarities of banking services market development in the conditions of globalization have been revealed.*

*Ключові слова: економіка трансформаційних країн, банківська система, фінансово-банківські послуги, інтеграційні процеси, інвестиції.*

У XXI ст. світове господарство вступило у нову стадію розвитку, процеси глобалізації зумовлюють зростання взаємозв'язків і взаємозалежності національних економічних систем. Глобалізаційні процеси у світовій економіці та у банківській діяльності останнім часом набувають усе більшої актуальності. Становлення у розвинутих країнах нової економіки, заснованої на інформаційних технологіях та комп'ютерних мережах, розглядаються як передумова переходу до більш якісного та насамперед більш продуктивного економічного розвитку.

Теоретичними та практичними дослідженнями у сфері розвитку ринку банківських послуг в умовах глобалізаційних процесів займалися такі дослідники, як А. Верников, Н. Ковканадзе, С. Науменкова, Р. Грант, М. Стенлі та ін.

Метою роботи є визначення проблем розвитку країн із трансформаційними економіками, переваг щодо посилення інтеграційних процесів у світовій економіці, перспектив розвитку ринку фінансово-банківських послуг в умовах глобалізації.

Об'єктом дослідження виступають ринки банківських послуг в умовах глобалізаційних процесів.

Предметом дослідження є інтеграційні процеси як розвиток банківських послуг країн з трансформаційними економіками.

Перед економікою трансформаційних країн стоять складні завдання формування умов для підтримки стійкого зростання, здійснення прогресивних структурних перетворень, необхідних для зменшення залежності від кон'юнктури сировинних ринків і ефективної інтеграції у світове господарство. У цих умовах значення банківської системи важко переоцінити. Саме банки можуть та повинні забезпечити безперервне здійснення платежів і кредитування економіки, розширювати інвестиції, сприяючи економічному зростанню.

Для виконання своїх функцій банки повинні володіти високою фінансовою стійкістю, мати адекватну ліквідність, займати стабільні позиції на ринку. Потрібно у випадку збоїв, що можуть виникати на ринку, включення стабілізуючих механізмів, які дозволятимуть локалізувати кризу та зменшити її наслідки.

Необхідність визначення чинників впливу банківської системи країн з трансформаційною економікою об'єктивно обумовлює вивчення особливостей функціонування національних ринків банківських послуг європейських країн з розвинутою та трансформаційною економіками, де в основу аналізу можуть бути покладені інфраструктурні системи, механізми функціонування ринків фінансово-банківських послуг та виявлення перспективних напрямів його розвитку.

Економіка більшості трансформаційних країн виявилася практично некерованою внаслідок руйнування попередніх адміністративно-командних важелів управління і відсутності механізмів ринкового саморегулювання, що призвело до великого спаду виробництва, зростання інфляції та поглиблення кризових явищ.

У даний час стан української банківської системи досить складний. За середнім розміром активів наші кредитні установи відстають від банків більшості країн від ста (США) до тисячі разів (Японія) [1].

Порівняно низькою є частка працюючих активів, включаючи позики реальному сектору економіки й інвестиції в цінні папери. Питома вага довгострокових інвестицій також невелика. Однак необхідно звернути увагу на те, що значна частина непрацюючих активів ряду українських банків знаходиться на рахунках в іноземній валюті. З падінням курсу національної валюти ця частина валютних активів фактично перетворюється в активи, що приносять прибутки. Проте основна проблема залишається, і її суть полягає у недостатньому зв'язку банківської системи з реальним сектором економіки.



Розвиток світової економіки в сучасних умовах відбувається під впливом цілого ряду факторів: широке застосування на практиці сучасної комп'ютерної техніки і новітніх засобів комунікації, що призвело до радикальних змін у сфері виробництва, товарного обігу й особливо у фінансовому та банківському секторах.

Трансформаційні процеси в більшості країн супроводжуються широкомасштабною приватизацією власності, лібералізацією торгівлі і сфери фінансово-банківських послуг, дерегулюванням багатьох галузей, усуненням адміністративно-командних методів управління національною економікою [2].

У той же час багато регіонів світу охопили інтеграційні процеси. Найбільший розвиток інтеграційні об'єднання різного типу одержали в другій половині ХХ ст. Історично інтеграція еволюціонує через кілька основних ступенів, кожен з яких свідчить про рівень її зрілості. Використовуючи дані Світової організації торгівлі, у цілому можна виділити шість етапів, для яких характерні свої особливості, які наведені в таблиці.

Таблиця

Етапи інтеграційного процесу\*

Зниження тарифних і інших бар'єрів у взаємній торгівлі	I. Преференційна торговельна угода	II. Зона вільної торгівлі	III. Митний союз	IV. Загальний ринок	V. Економічний союз
	Збереження національних тарифів відносно третіх країн				
Міждержавні органи керування не створюються	Скасування тарифних і нетарифних бар'єрів у взаємній торгівлі  Свобода руху товарів і послуг між країнами  Невеликий міжкраїний секретаріат	Міждержавна рада на рівні міністрів та секретаріат	Зустрічі глав держав, рада міністрів, секретаріат	Міждержавний орган з функцією наднаціонального регулювання	Проведення єдиної економічної, валютної, бюджетної, грошової політики за рахунок повної інтеграції
Приклади об'єднань	1. Угода про партнерство і співробітництво між ЄС і країнами колишнього СРСР, 1994 р. 2. Угода про асоціації з ЄС, 1991 – 1995 р. 3. Двосторонні угоди (ДУ) між США та Кубою, Чилі та Аргентиною	1. У 1995 р. виникла Світова організація торгівлі (СОТ). 2. Європейська асоціація вільної торгівлі (СВТ), 1960 р. 3. Вишеградська четвірка, 1990 р.	1. Центральньо-американський загальний ринок (ЦАЗР), 1961 р. 2. Арабський загальний ринок, 1964 р.	1. Латинсько-американська асоціація інтеграції, ЛАІ, 1960 р. 2. Загальний ринок Південного конуса, МЕРКОСУР, 1991 р. 3. Андська група, 1969 р.	1. Європейський Союз, ЄС. 2. Економічний союз, Бенілюкс, 1948 р. 3. Співдружність незалежних держав, СНД, 1992 р.

\*Розроблено на основі роботи [3].

На першому рівні, коли країни ще тільки роблять перші кроки до взаємного зближення, між ними полягають преференційні торговельні угоди. Вони можуть підписуватися або на двосторонній основі між двома державами, або між уже існуючим інтеграційним угрупованням і окремою країною чи групою країн. Відповідно до цих угод країни надають одна одній більш сприятливий режим, ніж третім країнам.

На другому рівні інтеграції країни переходять до створення зони вільної торгівлі, що передбачає вже повне скасування митних тарифів у взаємній торгівлі товарами і послугами при збереженні національних митних тарифів у відносинах із третіми країнами. У більшості випадків умови зони вільної торгівлі поширюються на всі товари, крім продукції сільського господарства. Зона вільної торгівлі може координуватися невеликим міждержавним секретаріатом, розташованим на території однієї з держав-членів, але найчастіше обходиться і без нього, погоджуючи основні параметри свого розвитку на періодичних нарадах керівників відповідних відомств.

Третій рівень інтеграції пов'язаний зі створенням Митного союзу – погодженим скасуванням національних митних тарифів і введенням загального митного тарифу та єдиної системи нетарифного регулювання торгівлі відносно третіх держав. Митний союз передбачає безмитну внутрішньо-інтеграційну торгівлю товарами та послугами і повну свободу їхнього переміщення всередині регіону. Звичайно Митний союз вимагає створення вже більш розвинутої системи міждержавних органів, що координують проведення погодженої зовнішньоторговельної політики. Найчастіше вони приймають форму періодичних нарад міністрів, що керують відповідними відомствами і у своїй роботі спираються на постійно діючий міждержавний секретаріат.

Коли інтеграційний процес досягає четвертого рівня, країни, що інтегруються, домовляються про свободу руху не тільки товарів і послуг, але і факторів виробництва – капіталів, робочої сили і технологій. Координація здійснюється на періодичних нарадах (звичайно 1 – 2 рази на рік) глав держав і урядів країн-учасниць, на значно частіших зустрічах міністрів, що спираються на постійно діючий міждержавний секретаріат (наприклад, у ЄС – Європейська рада глав держав і урядів, Рада міністрів ЄС і Секретаріат ЄС).



На п'ятому рівні відбувається повна інтеграція, що припускає проведення єдиної економічної, валютної, бюджетної, грошової політики, введення єдиної валюти, встановлення органів наднаціонального регулювання всередині інтеграційного угруповання. Уряди узгоджено відмовляються від частини своїх функцій на користь наддержавних органів, що наділяються правом приймати рішення з питань, що стосуються організації, без узгодження з урядами країн-членів (наприклад, у ЄС – Комісія ЄС).

Найбільш великі інтеграційні угруповання містять у собі десятки країн, а саме: Африканське економічне співтовариство – більш як 30 країн, АТЕС – більше 20 країн, ЄС – 15 країн відповідно. Особливо яскраво це проявилось в країнах Європи, Азії й Америки [4]. Була утворена Всесвітня торгова організація (ВТО), з'явилася тенденція до формування єдиного ринку фінансово-банківських послуг. Усе це свідчить про те, що в сучасному світі для вирішення економічних і соціальних проблем необхідне об'єднання зусиль багатьох країн.

Наслідком посилення інтеграційних процесів у світовій економіці в багатьох країнах, насамперед економічно розвинених, спостерігається позитивна тенденція до збільшення експорту та імпорту послуг, зокрема фінансових послуг, при одночасному збереженні позитивного експортно-імпортного сальдо. Так, за даними Світового банку, наприкінці ХХ століття щорічний обсяг експорту (імпорту) послуг становив майже 1,5 трлн дол. США. При цьому питома вага фінансових послуг у структурі експорту в окремих країнах становила: США, Австрія, Німеччина – близько 5 %, Великобританії – 15 %, Швейцарії – 30 % [4].

У країнах із трансформаційною економікою динамічний та надійний банківський сектор стає необхідною та основною умовою для підвищення підприємницької активності, розвитку ринкової інфраструктури, проведення ефективної грошово-кредитної політики держави, забезпечення банківськими продуктами та послугами суб'єктів господарювання та населення. Ринок банківських послуг, як і будь-який ринок, використовує механізми та інструменти взаємозв'язку попиту та пропозиції, конкуренції між споживачами та виробниками банківських послуг, вільного ціноутворення.

Рівень розвитку ринків фінансово-банківських послуг європейських країн з розвинутою економікою, що формувалася послідовно протягом декількох століть, набув яскраво окреслених рис успішного механізму і характеризується як складова світової фінансової системи навколо, за допомогою якої відбуваються подальші якісні зміни глобального фінансового середовища, що супроводжуються кількісним та якісним нарощуванням доходів його учасників та національних економік зокрема.

Національні ринки фінансово-банківських послуг країн з трансформаційною економікою дотепер не можуть брати повноцінну участь у глобальному процесі формування світової фінансової системи на рівноправних умовах. До основних причин можна віднести: низький рівень конкурентоспроможності банківських систем більшості країн, недостатня інтегрованість у світові та європейські фінансові ринки, обмеженість механізмів та інструментів надання банківських послуг.

Таким чином, розвинений ринок фінансово-банківських послуг є невід'ємною складовою успішного функціонування фінансової системи будь-якої країни, вмиле використання якого спроможне задовольнити її економічні та соціальні потреби. Основні тенденції подальшого розвитку ринку фінансово-банківських послуг відбуватимуться на фоні впровадження нових регулятивних вимог та нормативів, посилення стандартів корпоративного управління та збільшення масштабів інвестування у інформаційні технології, що використовуються учасниками ринку фінансово-банківських послуг.

Сьогодні інформаційні і комунікаційні технології все ширше використовуються для залучення клієнтів та, крім того, залучення та розміщення коштів, фінансові послуги активно пропонуються через мережу Інтернет, а фізичні контакти банківських установ з клієнтами поступово витісняються електронною поштою і зв'язками через комп'ютерні мережі, що у свою чергу дозволяє спромогтися більшій індивідуалізації пропозиції банківських продуктів та послуг і надавати їх клієнту в будь-якому місці, звідси там, де є доступ до світової комп'ютерної мережі та у будь-який час на його власний запит.

Крім того, відзначимо, що глобалізація фінансових ринків передбачає усунення бар'єрів між внутрішніми і міжнародними фінансовими ринками та розвитком багатоваріантних зв'язків між окремими секторами економік. На глобальному рівні капітал повинен переміщатися з внутрішнього ринку на світовий ринок і навпаки без особливих перешкод. Він йде в тому напрямі, який гарантує вищу норму прибутку порівняно з можливостями внутрішнього ринку. Виходячи з цього слід очікувати, що мобільність міжнародних ринків потоку капіталу буде зростати доти, доки світова економіка не буде характеризуватися відносною однорідністю.

Отже, світова глобалізація зробила вагомий, хоча і не завжди позитивний, внесок у розвиток банківської системи в цілому. Та все це не може не формувати нову сукупність ризикотворювальних чинників, які істотно впливають на зміну рівня керованості національної банківської системи і на характер входження банківської системи у кризові ситуації і особливості виходу з них, де саме така ситуація на сьогодні склалась у переважній більшості економік країн світу, яким ще потрібно подолати кризові явища та, крім того, вийти на стабільний рівень процвітання та розвитку власних внутрішніх економік.

---

**Література:** 1. Моргуновський Д. З. Трансформація банківських продуктів і послуг в умовах зростаючої конкуренції в банківському секторі України / Д. З. Моргуновський. – К. : КНУ, 2008. 2. Ковканадзе Н. Системные банковские кризисы в условиях финансовой глобализации / Н. Ковканадзе // Вопросы экономики. – 2002. – № 8. – С. 89–95. 3. <http://www.wto.org/>. 4. <http://web.worldbank.org>. 5. Чуб О. О. Банки в глобальной экономике : монографія / О. О. Чуб. – К. : КНЕУ, 2009. – 340 с.



## СИСТЕМНО-КІБЕРНЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

*Анотація. Проаналізовано сучасні визначення системи управління організацією. Обґрунтовано необхідність наслідування системним засадам при дослідженні системи управління організацією. Встановлено властивості системи управління організацією як кібернетичної системи. Розглянуто основні аспекти дослідження системи управління з точки зору системно-кібернетичного підходу.*

*Аннотация. Проанализированы современные определения системы управления организацией. Обоснована необходимость следования системным принципам при исследовании системы управления организацией. Установлены свойства системы управления организацией как кибернетической системы. Рассмотрены основные аспекты исследования системы управления с точки зрения системно-кибернетического подхода.*

*Annotation. Modern definitions of organization management system have been analyzed. The necessity of following systems principles within organization management system research has been grounded. The properties of organization management system as a cybernetic system have been elaborated. Basic aspects research on the basis of system-cybernetic approach have been considered.*

*Ключові слова: організація, теорія систем, кібернетика, зворотний зв'язок, система управління, кібернетична система.*

У сучасному економічному просторі функціонує безліч організацій, які становлять сукупність людей, об'єднаних для досягнення певної мети, вирішення певного завдання на основі принципів розподілу праці й обов'язків. Зростаюча складність й комплексність внутрішнього середовища, поряд із посиленням негативного впливу зовнішнього середовища, обумовлюють той факт, що ефективність функціонування будь-якої організації все більшою мірою залежить від якості її системи управління.

Суттєвим моментом є відсутність єдиного підходу до установлення сутності системи управління організацією. У сучасних наукових роботах це поняття визначається як:

- сукупність усіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане (цілеспрямоване) функціонування організації [1];
- штучно створований комплекс елементів (людей, процедур, технологій, наукових теорій та ін.), призначених для вирішення складного організаційного, технічного, економічного завдання [2];
- сукупність керованого об'єкта та органу управління, дія якого спрямована на підтримку або поліпшення роботи об'єкта; система, в якій реалізуються функції управління [3];
- множина взаємопов'язаних елементів (ланок), які складають єдине ціле та реалізують процес управління для досягнення поставлених цілей [4];
- сукупність системи, що управляє (суб'єкт управління), та керованої системи (об'єкт управління) [5];
- сукупність дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей [6];
- керуюча (суб'єкт управління) та керована (об'єкт управління) системи, а також система зв'язків між ними [7].

Як видно, переважно наведені визначення зважають, передусім, на системні характеристики системи управління організацією, зокрема наявність у ній двох специфічних підсистем, одна з яких (суб'єкт управління) здійснює управлінський вплив, а інша є об'єктом, на який цей управлінський вплив спрямований [2; 3; 5; 7]. Тобто більшість з існуючих визначень системи управління цілком ґрунтовно надаються в рамках системного підходу до її дослідження. Але, окрім того, що система управління організацією (підприємством) є, передусім, системою, вона має специфічні характеристики. А саме суттєвою її характеристикою є те, що основне призначення системи управління організацією полягає у реалізації управлінських функцій, що робить її також й предметом дослідження кібернетики.

Належність системи управління організацією до категорії системних об'єктів та організаційно-інформаційний характер управлінських процесів дозволяють стверджувати, що її дослідження має базуватися, зокрема, на системно-кібернетичних засадах, тобто враховувати визначальні риси системного та кібернетичного підходів. Отже, для уточнення сутності системи управління підприємством важливе значення має встановлення її особливостей як предмета дослідження кібернетики й загальної теорії систем.

Методологія системного підходу орієнтована на розкриття цілісності об'єкта та механізмів, що її забезпечують, виявлення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта й зведення їх у єдиний теоретичний комплекс. Системний підхід до управління виходить із того, що специфіка складного об'єкта управління не обмежується особливостями його складових елементів, а проявляється,



насамперед, у характері зв'язків і відносин між певними елементами. Даний підхід визнається багатьма вченими у вигляді універсального інструмента дослідження конкретного об'єкта як системи, та його опису приділено достатню увагу в науковій літературі, зокрема в контексті дослідження системи управління організацією [2; 4; 7 – 9].

Належність системи управління організацією до класу складних відкритих динамічних систем обумовлює необхідність формування методологічного базису її дослідження з урахуванням основних положень кібернетики. Кібернетика – наука про загальні закономірності процесів управління й передачі інформації в технічних, біологічних і соціальних системах. Термін "кібернетика" (від грецьк. *kyber* – над, *nautis* – моряк; *kybernautis* – старший моряк, керманіч, керуючий кермом; звідси *kybernetike* – мистецтво управління) уперше зустрічається в працях Платона (від 370 р. до н.е.). Він позначив цим словом правила управління суспільством. Свою назву наука отримала від давньогрецького слова "кібернетес", що в перекладі означає "керуючий", "кермовий", "керманіч". Історичний огляд вживання цього терміна поданий, зокрема в роботах [8; 10; 11]. У сучасному ж розумінні як наука про загальні закономірності процесів управління й передачі інформації в машинах, живих організмах і суспільстві він вперше був запропонований американським математиком Норбертом Вінером (1894 – 1964), який вважається засновником кібернетики. Його праця "Кібернетика, або управління і зв'язок у тварині та машині" [12] послугував теоретичним фундаментом подальшого розвитку кібернетичних ідей, та є таким же базовим, як "Загальна організаційна наука тектологія" Богданова О. О. [13] для розвитку теорії організації. Н. Вінер вперше розкрив глибоку аналогію між принципами саморегуляції в живих організмах, технічних пристроях, суспільних та економічних системах, обґрунтував, що в усіх випадках процеси управління й саморегуляції можна подати за допомогою аналогічних схем та описати однаковими математичними моделями.

Теза про наявність спільних принципів функціонування та управління в технічних, біологічних, економічних та інших системах становить головне відкриття кібернетики. Водночас варто зауважити, що окремі принципи, які надалі створили теоретичний базис кібернетики (як, до речі, й загальної теорії систем) були відомі й раніше, і сформульовані, зокрема, Богдановим О. О. в уже згадуваній праці при дослідженні організаційних процесів [13]. Це підкреслює первинний характер теорії організації як метатеорії в контексті дослідження систем різноманітних типів (зокрема, системи управління підприємством). Здобутком же кібернетики є узагальнення принципів функціонування та управління у відкритих динамічних системах з установленням загальних закономірностей. Теоретичне значення цього відкриття полягає в усвідомленні структурної аналогії (ізоморфізму) процесів, що відбуваються у системах різної природи. Якісні властивості, притаманні системам тієї чи іншої природи, є основою, на якій будуються кібернетичні підходи до їх вивчення.

З точки зору кібернетики, загальним для всіх систем ефективного управління є, по-перше, те, що в них відбуваються процеси передачі, зберігання й переробки інформації, а по-друге, те, що вони обов'язково містять негативний зворотний зв'язок між результатом управління або спостереження й керуючою підсистемою.

Установлення інформаційного характеру управлінських процесів є підґрунтям для виокремлення двох суттєвих характеристик системи управління як кібернетичної системи. А саме, інформаційного характеру процесів у системі управління, ефективність яких, у свою чергу, досягається тільки у разі вільного обміну інформацією між елементами системи та її зовнішнім середовищем, тобто за умов відкритості системи.

Отже, з точки кібернетичного підходу, організаційну систему управління слід розглядати як кібернетичну систему, яка у Великій радянській енциклопедії, з посиланням на Глушкова В. М., визначається як множина взаємозалежних об'єктів, названих елементами системи, здатних сприймати, запам'ятовувати й переробляти інформацію, а також обмінюватися інформацією [14, Т. 12, с. 75]. Кібернетичним системам як складним динамічним системам з управлінням притаманна низка нових властивостей, яких можуть не мати системи інших типів, а саме [15]:

- багатоваріантність поведіння;
- керованість (інформаційним впливом на систему можна змінити її поведіння);
- наявність керувального пристрою;
- здатність взаємодіяти з навколишнім середовищем як безпосередньо, так і через керувальний пристрій;
- існування між системою, середовищем та керувальним пристроєм каналів інформації;
- здатність інформації, яка циркулює по цих каналах, утворювати зворотні зв'язки, за допомогою яких здійснюється управління поведінням системи з боку органів управління;
- цілеспрямованість управління системою: воно спрямовує систему до вибору певного поведіння або стану, компенсуючи зовнішні збурення;
- досягнення мети, так само як і поведіння системи, має ймовірнісний характер і визначається співвідношенням потужності збурювальних впливів та ефективності керувального пристрою (здатність до переробки інформації та вироблення оптимальних у певному сенсі управлінських впливів);
- властивість рівноваги, притаманна деяким кібернетичним системам, тобто здатність керувального пристрою повертати систему до початкового стану або до початкового поведіння, компенсуючи збурювальні впливи;
- властивість самоорганізації, також притаманна деяким кібернетичним системам, тобто здатність відновлювати або змінювати свою структуру та спосіб функціонування, компенсуючи збурювальні впливи.

Таким чином, система управління організацією як кібернетична система становить систему, що має інформаційну мережу із входами й виходами, відрізняється великою складністю й забезпе-



чує на основі автономного управління процеси саморегулювання. З урахуванням основних положень теорії систем, в основу системно-кібернетичного підходу до її дослідження повинні бути покладені фундаментальні аспекти формування, функціонування та дослідження систем як з точки зору кібернетики, так і теорії систем, а саме:

функціональний, що полягає у визначенні складу функцій, які повинна виконувати система взагалі та її підсистеми зокрема;

елементний, що передбачає уявлення про систему як про певний набір елементів, необхідний для реалізації її функцій;

структурний, що установлює структуру системи, ясну й точну мету для кожної структурної частини, формує склад і втримування зв'язків між елементами системи, визначає правила й спрямованість взаємодії її елементів;

інформаційний, оскільки будь-який процес управління й розвитку в системі нерозривно пов'язаний з передачею й обробкою інформації;

управлінський, що дозволяє враховувати цілеполягання, функціонування й спрямованість процесів розвитку системи;

організаційний, що враховує ступінь упорядкованості структури, визначає й дозволяє пояснити необоротність процесів розвитку.

Забезпечення взаємозв'язку і єдності зазначених аспектів системного та кібернетичного підходів створює передумови для якісного дослідження системи управління організацією на основі відповідних метатеорій.

---

**Література:** 1. Система управления организацией: методология, процесс, структура, техника и технология управления. Современная гуманитарная академия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.standard-company.ru/standard-company1.shtml>. 2. Мухин В. И. Исследование систем управления. Анализ и синтез систем управления : учебник / В. И. Мухин. – М. : Экзамен, 2003. – 384 с. 3. Менеджмент и управление. Методические материалы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hw-nsk.ru/index/0-69>. 4. Зайцев А. К. Исследование систем управления : учебн. пособ. / А. К. Зайцев. – Н. Новгород : НИМБ, 2006. – 123 с. 5. Иванова Т. Ю. Теория организации. Краткий курс : учебн. пособ. / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб. : ООО "Питер Принт", 2004. – 273 с. 6. Алексеева М. Б. Основы теории систем и системного анализа : учебн. пособ. / М. Б. Алексеева, С. Н. Балан. – СПб. : СПГИЭУ, 2002. – 55 с. 7. Теория организации : учебник / Алиев В. Г., Варфоломеев В. П., Варфоломеева Э. А. и др. ; под общ. ред. проф. В. Г. Алиева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 2003. – 431 с. 8. Акимова Т. А. Теория организации : учебн. пособ. / Т. А. Акимова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 234 с. 9. Лапыгин Ю. Н. Исследование систем управления : учебн. пособ. / Ю. Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 311 с. 10. Википедия. Свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://uk.wikipedia.org>. 11. Пушкин В. Г. Информатика, кибернетика, интеллект [Электронный ресурс] / В. Г. Пушкин, А. Д. Уреул. – Режим доступа : [http://www.bookzie.com/book\\_195.html](http://www.bookzie.com/book_195.html). 12. Винер Н. Кибернетика, или управление и связь в животном и машине / Н. Винер ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Наука, 1983. – 344 с. 13. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука. Кн. 1 / А. А. Богданов. – М. : Экономика, 1989. – 304 с. 14. Большая советская энциклопедия [Электронный ресурс]: в 51 т. / ред. Б. А. Введенский, С. И. Вавилов. – 2-е изд. – М. : Научное изд., 1950 – 1958. – Режим доступа : <http://bse.sci-lib.com/pdletter1716.html>. 15. Шарапов О. Д. Экономична кібернетика : навч. посібн. / О. Д. Шарапов, В. Д. Дербенцев, Д. С. Семьонов. – К. : КНЕУ, 2004. – 231 с.

УДК 658.45

**Птащенко О. В.**

## **ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*Анотація. Розглянуто наукові основи формування товарної інноваційної політики та її взаємозв'язку з маркетинговим комплексом. Узагальнено накопичений досвід і визначено сутність маркетингового комплексу та розглянуто основні аспекти формування товарної інноваційної політики.*

*Аннотация. Рассмотрены научные подходы к формированию товарной инновационной политики и ее взаимосвязи с маркетинговым комплексом. Обобщен накопленный опыт и определена сущность маркетингового комплекса и рассмотрены основные аспекты формирования товарной инновационной политики.*

---

© Птащенко О. В., 2011



*Annotation. Scientific approaches to forming innovational product policy and its interdependence with the marketing complex have been studied. The accumulated experience has been generalised and the concept of marketing complex has been defined as well as basis aspects of innovational product policy have been considered.*

*Ключові слова: товарна політика, товарна інноваційна політика, маркетинговий комплекс, маркетинг-мікс.*

Діяльність будь-якого підприємства в сучасних умовах здійснюється у постійно мінливій економічній ситуації. Залежно від багатьох факторів, таких, як: галузь, ринок та ступінь державного регулювання економіки підприємство виявляється в умовах тієї чи іншої ринкової моделі. Формування та ефективна реалізація товарної інноваційної політики підприємства за таких умов набуває виключної актуальності.

Підвищення ролі товарної політики також обумовлено загостренням конкурентної боротьби за ринок збуту товарів, підвищенням ролі споживачів та їх уваги щодо якості товарів, бренда, обслуговування, упаковки, а також збільшенням темпу зростання появи інноваційних товарів і товарів-замінників, різної категорії новизни та, як наслідок, підвищенням ролі реклами, стимулювання збуту та заходів промоушену.

У зв'язку з цим розгляд основних положень формування та подальшої реалізації товарної інноваційної політики підприємств становить великий теоретичний і практичний інтерес.

Метою дослідження є визначення місця товарної політики та товарної інноваційної політики в сучасних умовах господарювання.

Серед праць, присвячених питанням товарної інноваційної політики та її взаємозв'язку з маркетинговим комплексом, варто виділити роботи Ф. Котлер [1], П. Дойль [2], С. Ілляшенко [3; 4], Р. Фатхутдінова [5], Л. Балабанова [6] та ін., в роботах яких висвітлено окремі аспекти формування товарної політики підприємства, її орієнтація на інноваційну діяльність та розвиток з урахуванням маркетингового комплексу.

Етимологія терміна "товарна політика" у розумінні відомих вчених та економістів має різноманітне трактування.

Так, у визначенні Кардаша В. Я., "товарна політика – це сукупність засобів впливу на споживачів за допомогою товару" [7]. А у Ілляшенко С. М. – "товарна політика – це комплекс заходів, спрямованих на орієнтацію виробництва на задоволення потреб і запитів споживачів й отримання на цій основі прибутку" [3].

При цьому Балабанов Л. В. акцентує увагу на тому, що товарна політика – це маркетингова діяльність підприємства, яка пов'язана з реалізацією стратегічних та тактичних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності товарів та формування товарного портфеля з метою задоволення потреб споживачів та одержання прибутку [6].

Таким чином, погоджуючись з наведеними визначеннями та з точками зору інших провідних вчених цієї галузі та враховуючи сучасну спрямованість товарної політики на інноваційних шлях, під товарною інноваційною політикою надалі будемо розуміти визначення, яке наводить Кардаш В. Я. [7], що це процес пошуку ідеї та створення нового товару з урахуванням потреб споживачів, вихід нового товару на ринок, спостереження за його поведінкою на ринку.

Зазначимо, що товарна політика належить як до загальних проблем підприємства, так і до маркетингових, однією із функцій якої є розробка товару та планування асортименту з орієнтацією на вимоги ринку.

Отже, завданнями основними складовими товарної інноваційної політики підприємства, яка формується з урахуванням маркетингового комплексу, є [3]:

- формування ідеї та реальне створення інноваційно-ексклюзивного товару, стосовно якого решта факторів маркетингу має виключно додатковий (обслуговуючий) характер;
- розроблення нового товару та оновлення тих виробів, що вже існують на ринку;
- розроблення товарного асортименту, упаковки та товарних марок;
- забезпечення якості і конкурентоспроможності товарів;
- позиціонування товарів на ринку;
- аналіз та прогнозування життєвого циклу товарів.

Визначивши основні завдання товарної інноваційної політики з урахуванням комплексу маркетингу, звернемо увагу на сам маркетинговий комплекс та основні його складові. Для цього наведемо узагальнене визначення цього поняття на основі визначень Ф. Котлера та П. Дойля [1; 2].

Маркетинговий комплекс (маркетинг-мікс) – це сукупність маркетингових засобів, що піддаються контролю, які підприємство (компанія) використовує для отримання бажаної реакції цільового ринку. Маркетингові засоби можна поділити на чотири основні групи: товар, ціна, розподіл, просування; так звані 4 "P": product (продукт, товар), price (ціна), place (місце, розподіл, збут), promotion (просування).

Зазначимо, що за умов формування товарної інноваційної політики з урахуванням маркетингового комплексу першочергового значення набуває орієнтація підприємства на споживача, тобто взаємодія підприємства зі споживачами. Мета маркетингу за цієї умови – це орієнтація підприємства до споживача, яка втілюється у таких положеннях:

- систематичне дослідження споживачів (аналіз ступеня задоволення споживачів, визначення запитів та вимог, цінності товару для конкретного споживача та їх сукупності);
- розвиток товарної інноваційної політики для максимального задоволення потреб та вимог споживачів.

Таким чином, формування товарної інноваційної політики підприємства в сучасних умовах – це процес, спрямований на прийняття обґрунтованих управлінських та маркетингових рішень під впливом інноваційного та товарного потенціалу підприємства для підвищення конкурентоспромож-

ності товару та підприємства на ринку, формування товарного асортименту з урахуванням потреб та вимог споживачів та створення системи лояльності, залучення усіх маркетингових інструментів задля активізації інноваційної діяльності підприємства, створення системи підтримки бренду товару, ефективне позиціонування товару.

**Література:** 1. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 896 с. 2. Дойль П. Маркетинг, орієнтований на стоимість / П. Дойль. – СПб. : Питер, 2001. – 480 с. 3. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2005. – 234 с. 4. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посібн. / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД "Університетська книга" ; К. : ВД "Княгиня Ольга", 2005. – 324 с. 5. Фатхутдинов Р. А. Інноваційний менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : БШ, 2000. – 624 с. 6. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств : монографія / Л. В. Балабанова, О. А. Бриндіна. – Донецьк : Дон ДУЕТ, 2006. – 230 с. 7. Кардаш В. Я. Товарна інноваційна політика : навч. посібн. / В. Я. Кардаш. – К. : КНЕУ, 1999. – 124 с. 8. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів : монографія / П. С. Харів. – Тернопіль : Думка, 2003. – 324 с.

УДК 658.153

**Гуцалюк О. М.**

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ІЄРАРХІЧНОЇ СТРУКТУРИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ З РІВНЯМИ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ЗРІЛОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Сформовано ієрархію технологій управління підприємством з посиланням на оперативне, тактичне й стратегічне управління. Встановлено взаємозв'язок між ієрархією управлінських технологій та рівнями технологічної зрілості.*

*Аннотация. Сформирована иерархия технологий управления предприятием, соответствующая оперативному, тактическому и стратегическому управлению. Отображена взаимосвязь иерархии управленческих технологий с уровнями технологической зрелости.*

*Annotation. The hierarchy of management technologies respective of Lay-to-day, tactical and strategic management level has been formed. The relation between management technologys hierarchy and technological maturity levels has been established.*

*Ключові слова: технології управління, концепція технологічної зрілості, рівні технологічної зрілості, оперативне управління, тактичне управління, стратегічне управління.*

Використання сучасних управлінських технологій є одним з важливих факторів ефективної діяльності підприємств, про що свідчать численні праці провідних вчених [1 – 9]. Аналіз зазначених праць показав, що питанню вибору та впровадження технологій управління приділяється недостатньо уваги, зокрема аспект співвідношення рівня технологічної зрілості підприємства з технологіями управління, які найбільш ефективно реалізуються в поточних умовах, а отже, й матимуть найбільший позитивний ефект, залишається поза увагою вчених.

Дослідники питання технологічної зрілості підприємства [1 – 9] та власне автори її моделей [10 – 14] єдині щодо відсутності будь-яких технологій управління на першому, початковому рівні технологічної зрілості, коли основними характеристиками процесу управління є хаотичність, спонтанність інформаційних зв'язків, неформалізованість. На другому рівні або на межі першого і другого рівнів технологічної зрілості, як зазначають Дж. Грейсон [1], Б. Н. Герасимов і В. М. Іванов [5], відбувається впровадження і розпочинається використання базових управлінських технологій, які дозволяють реалізувати ключові управлінські функції планування, обліку і контролю. До третього рівня фахівці компанії Microsoft, які розвивають модель зрілості CMM [10], зарахували такі технології, як електронний документообіг, формування баз даних, технології управління персоналом і логістику. Аналогічної думки дотримуються розробники британської моделі РЗМЗ [14], проте також до третього рівня технологічної зрілості зарахували й технології активізації продажів. Вчені [1; 4; 5; 8; 9] щодо використання конкретних управлінських технологій на п'ятому рівні технологічної зрілості не висловлюються, проте наголошують, що цей рівень характеризується інтегрованістю всіх складових управлінського процесу в єдину інформаційно-комунікаційну систему та орієнтацією на стратегічне управління.

Метою дослідження, з огляду на сказане, є формування впорядкованої за рівнями технологічної зрілості структури технологій управління діяльністю підприємства.

© Гуцалюк О. М., 2011

Узагальнення праць провідних вчених [1 – 14], а також логіко-структурний аналіз сукупності найбільш відомих управлінських технологій дозволив сформувати ієрархічно впорядковану за рівнем зростання технологічної зрілості сукупність технологій управління, схема якої представлена на рисунку. Зауважимо, що оскільки існує безліч варіацій, зокрема програмних продуктів, технологій, більшість з них на рисунку позначено узагальненим блоком, який наголошує на окремому виді технологій без посилань на конкретні назви підвидів. Зауважимо, що обов'язковою умовою використання всіх технологій, представлених на рисунку, є їх автоматизація, що позначено правою віссю; використання всіх наведених технологій у цілому має накопичувальний характер, тобто поступове зростання рівня технологізації не означає відмову від використовуваних раніше технологій, а має на меті впровадження нових технологій з одночасним використанням попередніх.

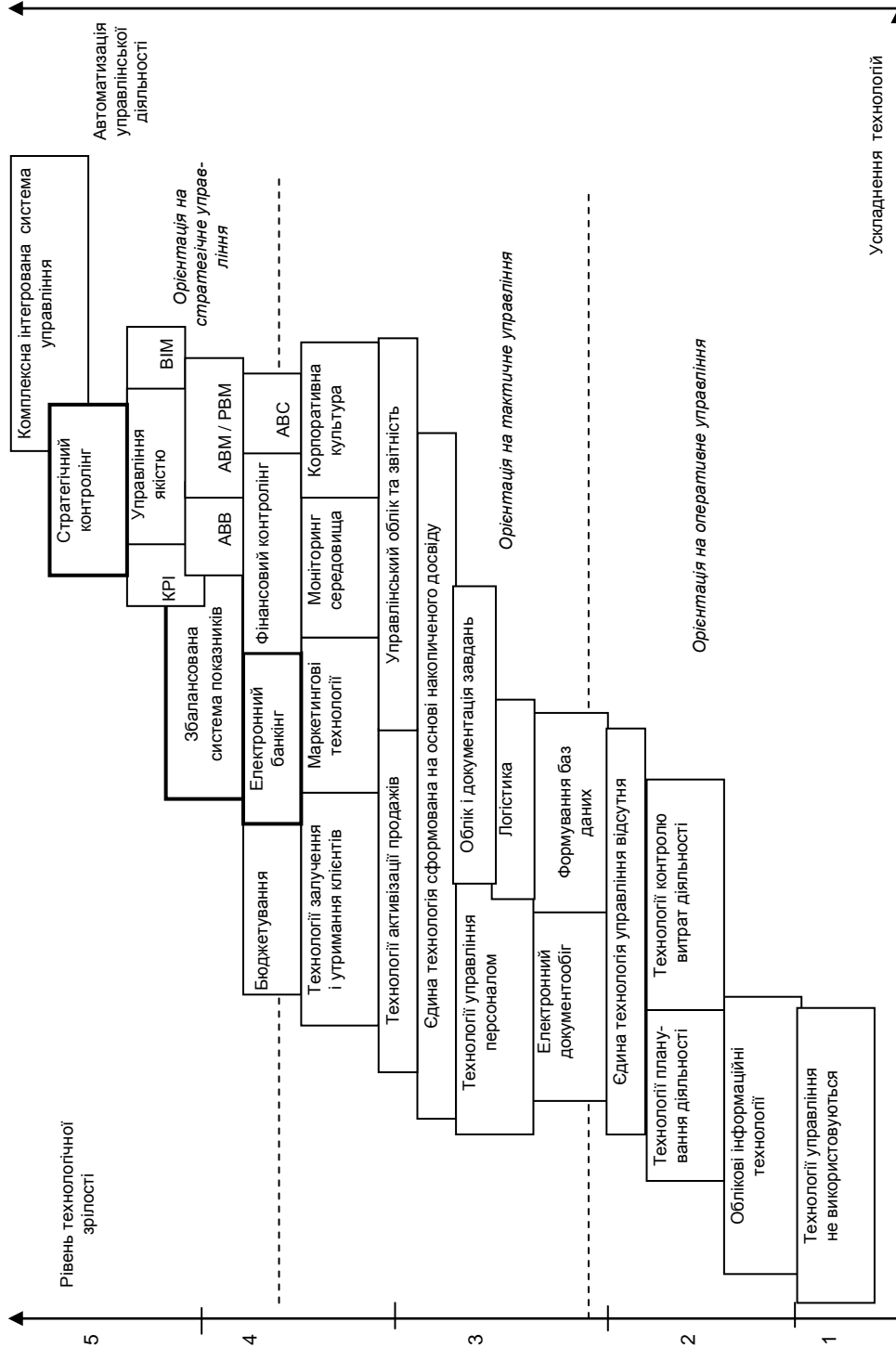


Рис. Взаємозв'язок ієрархічної структури технологій управління з рівнями технологічної зрілості підприємства



За даними рисунка видно, що рівні технологічної зрілості не мають конкретних меж, проте кожному з них відповідають цілком конкретні технології. Перший, початковий рівень технологічної зрілості, так зване спеціалізоване управління, не передбачає використання технологій управління, оскільки управлінські впливи здійснюються на основі досвіду керівника або керівників підприємства, вони не мають чіткої послідовності, побудову якої тільки розпочато, помилки та збої в управлінні, як правило, зустрічаються досить часто та можуть повторюватись. Окремі управлінські функції, такі як планування, мотивація, організація, контроль, моніторинг, аналіз, оцінка, частіше за все не реалізуються в повноцінному їх розумінні або виконуються інтуїтивно, облік ведеться або на паперових носіях інформації, або з використанням стандартних програм операційної системи Windows.

Автоматизація та використання спеціального програмного забезпечення, а отже, й закладеної в нього технології для здійснення обліку діяльності підприємства означає поступовий перехід підприємства на другий рівень технологічної зрілості, який також супроводжується використанням окремих технологій, зокрема планування та контролю витрат підприємства. Із початком формування баз даних сировини, постачальників, постійних клієнтів, персоналу тощо, впровадженням електронного документообігу підприємство переходить на третій рівень технологічної зрілості. На цьому рівні також впроваджуються спеціальні технології управління персоналом, логістика, обліковуються та документуються окремі управлінські завдання, процедури, операції, поступово формалізуються основні бізнес-процеси підприємства, що веде до формування (вибудовування) єдиної технології управління на основі отриманого досвіду оперативного управління діяльністю. Саме із переходом підприємства на третій рівень технологічної зрілості орієнтація з оперативного управління змінюється на тактичне і розпочато процес формування стратегії діяльності підприємства. Для формування тактики управління та стратегії необхідною умовою є ведення управлінського обліку, із впровадженням якого можна вважати, що підприємство перетнуло межу четвертого рівня технологічної зрілості, на якому також використовуються різноманітні технології активізації продажів, технології залучення і утримання клієнтів, маркетингові технології, моніторинг середовища, формується корпоративна культура підприємства. Підприємство готове і переходить до впровадження більш складних управлінських технологій, таких, як бюджетування, електронний банкінг, фінансовий контролінг та процесно-орієнтований підхід визначення собівартості продукції та в цілому до процесного підходу управління діяльністю підприємства. На межі четвертого і п'ятого рівня технологічної зрілості (як вже було зазначено, чітких границь рівні технологічної зрілості не мають), підприємство розпочинає використовувати процесноорієнтоване бюджетування (ABB), процесно-орієнтоване управління (ABM) або проблемно-орієнтоване управління (PBM), далі – управління якістю (BPM – Business Performance Management), управління інтелектуальним капіталом або ресурсами (BIM).

П'ятий рівень технологічної зрілості характеризується необхідністю впровадження технологій стратегічного управління діяльністю підприємства, серед яких основними на сьогодні є формування збалансованої системи показників, формування і використання ключових показників діяльності (KPI), стратегічного контролінгу. Найвищим рівнем технологічної зрілості підприємства вважається формування, впровадження та використання комплексної інтегрованої системи управління діяльністю підприємства, яка пов'язує оперативний, тактичний та стратегічний рівні управління, дозволяє реалізувати повний спектр управлінських функцій, максимально автоматизує управлінську працю і віртуалізує управлінську діяльність.

Сформована ієрархія технологій управління надає змогу менеджменту підприємства значно спростити вирішення питання вибору найбільш ефективних для даного рівня розвитку підприємства технологій управління. Для цього достатньо буде виміряти наявний рівень технологічної зрілості, що дозволить за наявності розробленої схеми (див. рисунок) значно скоротити перелік альтернатив для вибору. На наступному етапі необхідно сформулювати критерії вибору технологій управління діяльністю підприємства, обрати метод порівняння альтернатив, після використання якого керівництво підприємства матиме чітку відповідь щодо пріоритетів впровадження технологій управління.

**Література:** 1. Грэйсон Дж. К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. К. Грэйсон, К. О'Делл ; пер. с англ. ; предисл. Б. З. Мильнер. – М. : Экономика, 1991. – 319 с. 2. Коротков Е. М. Концепция российского менеджмента / Е. М. Короков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-консалтинговое предприятие "ДеКА", 2004. – 896 с. 3. Кравченко Т. К. Информационные технологии управления предприятием : учебн. пособ. / Т. К. Кравченко. – М. : ГУ ВШЭ, 2003. – 271 с. 4. Креативные технологии управления проектами и программами / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев и др. – К. : Саммит-Книга, 2010. – 763 с. 5. Останина Н. В. Развитие менеджмента в корпоративных системах на базе информационных технологий / И. В. Останина. – К. : Изд. ЕУФІМБ, 2000. – 164 с. 6. Российский менеджмент: технологии успеха : учебн. пособ. / Б. Н. Герасимов, В. Н. Иванов, С. Б. Мельников и др. ; под ред. В. Н. Иванова. – М. : Муниципальный мир, 2005. – 399 с. 7. Технологии корпоративного менеджмента : учебн. пособ. / под ред. И. В. Мишуровой, Н. Ф. Новосельской. – М. : ИКЦ "Март" ; Ростов н/Д. : Изд. центр "Март", 2004. – 544 с. 8. Уварова Г. В. Новые технологии управления предприятием / Г. В. Уварова. – Мн. : Регистр, 2006. – 148 с. 9. Уорнер М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / М. Уорнер ; пер. с англ. Ю. Леонова. – М. : Добрая книга, 2005. – 296 с. 10. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / Г. Керцнер ; пер. с англ. ; под общ. ред. А. Д. Баженова. – М. : Компания АйТи, 2003. – 318 с. 11. Модель зрелости Беркли. Все об управлении проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pmhhelp.net/index.php?id=170>. 12. Пять уровней организационной зрелости предприятий по классификации Capability Maturity Model [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.microsoft.com/rus/business/vision/strategy/i/pic4.gif>. 13. Capability Maturity Model Integration: overview of Carnegie Mellon Software Engineerin Institute [Electronic resource]. – Acces mode: <http://www.sei.cmu.edu/cmmi>. 14. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model: P3M3 Public Consultation Draft 2.0. – GB : The UK Office of Government Commerce. – 183 p.



## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація. Розглянуто проблеми мотивації персоналу та визначено перспективи розвитку і функціонування мотиваційної системи управління на промисловому підприємстві.*

*Аннотация. Рассмотрены проблемы мотивации персонала и определены перспективы развития и функционирования мотивационной системы управления на промышленном предприятии.*

*Annotation. Personnel motivation problems have been considered and the prospects of innovational management system development and functioning at an enterprise have been distinguished.*

*Ключові слова: мотивація, стимул, персонал, система мотивування.*

Одним із ключових факторів виробництва будь-якого виду товарів і послуг з інвестиційним капіталом є трудові ресурси. В умовах, що склалися в Україні, саме трудові ресурси розглядають як найбільш коштовний капітал, яким володіє підприємство. Тому проблема мотивації праці набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємства до ефективної діяльності. Проблема мотивації праці потребує глибокого осмислення. Тільки зважений, комплексний підхід до мотивації праці дасть можливість створити необхідний нам ринок кваліфікованої робочої сили, забезпечити підвищення ефективності виробництва, примножити головний капітал країни – її трудовий потенціал [1]. Сьогодні необхідна нова система трудових цінностей, нова дійова система мотивів та стимулів, тобто потрібен мотиваційний механізм, який передбачав би формування ринку робочої сили.

Повинна знайти своє рішення одна з останніх тенденцій, пов'язана із застосуванням методів мотивації, спрямованих на підвищення якості життя, що включають, крім гідного рівня оплати праці, також методи соціальної політики і форм корпоративної культури. Мотиваційна система управління, будучи одним з основних факторів, спрямованих на спонукання персоналу до високорезультативної праці, має забезпечувати ефективну діяльність на всіх рівнях виробництва підприємства. Тільки дієва мотивація праці допоможе створити необхідну зацікавленість працівників у зростанні індивідуальних результатів, прояві творчого потенціалу, підвищення рівня компетентності та якості виконуваних робіт.

Вдале поєднання заходів матеріального, соціального та морального стимулювання працівників сприяє формуванню мотивів сталої і тривалої дії, має надзвичайно важливе значення для ефективного стратегічного управління персоналом, оскільки забезпечує найповніший прояв трудової активності працівників, підвищує ефективність відтворення потенціалу людських ресурсів.

Проблеми мотивації персоналу знайшли відображення у наукових працях таких вітчизняних вчених, як: Андрійченко Ж. О., Смирнова І. І., Чернушкіна О. О., Остафійчук А. В., Бойко О. В., Лугова В. М., Серіков Д. О. та ін. Вагомий внесок у дослідження і розвиток теорій мотивації належить зарубіжним вченим: Б. Генкіну, В. Травіну, А. Маслоу, С. Синку, В. Дятлову, А. Сміту та ін. Проте як побудувати гнучку у виконанні систему мотивації на підприємстві і яким чином здійснювати мотиваційний моніторинг заслуговує подальшого дослідження.

Мета статті – уточнення сучасних проблем формування та використання системи мотивації персоналу промислового підприємства і виявлення соціально-економічних факторів, які впливають на ефективність трудової діяльності працівників.

На ефективність формування мотиваційної системи впливають такі фактори: наявність кадрової політики до управління персоналом, орієнтованої на стратегію підприємства; наявність організаційної структури, що забезпечує ефективну взаємодію структурних підрозділів, гнучко реагуючої на всі суттєві зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства; наявність у системі управління підприємством організаційних механізмів постановки цілей, виявлення та вирішення проблем розвитку підприємства; наявність у керівників відповідних знань, умінь, навичок і досвіду ефективної управлінської діяльності [2].

Система мотивування має бути спрямована на перспективу та на залучення всіх працівників до реалізації стратегії та активної участі в тих змінах, що відбуваються на підприємстві.

Соціальні фактори, які забезпечують підвищення ефективності праці, специфічні для кожного рівня управління. Однак особливе місце серед соціальних факторів належить соціально-психологічному клімату на підприємстві, від якого значною мірою залежить розумне та науково обґрунтоване застосування трудового потенціалу робітника [3].



З метою виявлення соціально-економічних факторів, які впливають на ефективність трудової діяльності робітників, було проведено соціологічне дослідження на підприємстві ПАТ "Дніпровагонмаш". Програма дослідження вміщувала:

- 1) розробку анкети з виявлення соціально-економічних аспектів мотивації високопродуктивної праці;
- 2) проведення анкетного опитування;
- 3) аналіз отриманих результатів.

Анкета складалася з 10 питань. Було опитано 50 осіб (25 робітників і 25 керівників та інженерно-технічних робітників), де передусім визначено матеріальний рівень респондентів. У результаті опитування виявилось, що 10 % мають зарібок від 945 до 1 377 гривні, причому це представники АУП та ПР; 22 респонденти (44 %), у тому числі 12 робітників та 10 керівників і ПР (40 %), одержують від 2 295 до 4 590 гривень; 20 осіб (40 %), з них 13 робітників (52 %) і 7 керівників та ПР (28 %), одержують від 4 590 до 9 180 гривень і тільки 3 особи (6 %) – усі представники АУП – мають зарібок вище 9 180 гривень.

Якщо врахувати, що середня заробітна плата на підприємстві у 2010 р. була 2 955,7 грн, то можна зробити висновок, що основний контингент має рівень оплати вище середнього для даного підприємства.

Ступенем задоволеності роботою, а також і мотивації праці може бути і те, що робота, яка виконується, відповідає кваліфікації людини. Якщо робітник вважає, що робота нижче його кваліфікації, то вона стає йому нецікавою, якщо вище, то може виникнути страх перед поставленими завданнями, і той, і інший варіанти негативно впливають на мотивацію, тобто і на результати праці. Опитування показало, що 15 осіб (30 %), у тому числі 8 робітників та 7 керівників, вважають, що характер та складність роботи, яку вони виконують, нижче їхньої кваліфікації, 2 респонденти (4 %) керівники та ІТР вважають, що їхня робота вище їхньої кваліфікації, та 33 особи (66 %) – відповідає кваліфікації.

Слід відзначити, що 22 робітники (88 % від числа опитаних робітників) вважають, що їхня робота вимагає середньої спеціальної освіти, 3 особи (12 %) – безперервного підвищення професійного рівня, та ніхто з робітників не думає, що робота потребує вищої освіти. Усі опитані ПР та АУП вважають, що для виконання управлінської або інженерно-технічної роботи обов'язкова вища освіта, а 12 респондентів (48 %) – безперервного підвищення професійного рівня.

Важливим фактором ефективної роботи є мотиви вибору посади, що займають працівники. Цим зумовлено не тільки ставленням до праці, але й її віддачу, ефективність та продуктивність. Серед мотивів вибору зайнятої посади респонденти на перше місце поставили:

робітники:

1. Рівень заробітної плати – 56 %.
2. Не знайшли нічого кращого – 24 %.
3. Доброзичливі стосунки з адміністрацією – 8 %.
4. Близькість до місця проживання – 8 %.
5. Можливість прояву творчості, ініціативи – 4 %.

АУП та ПР:

1. Рівень заробітної плати – 32 %.
2. Близькість до місця проживання – 20 %.
3. Доброзичливі стосунки з адміністрацією – 16 %.
4. Доброзичливі стосунки у колективі – 12 %.
5. Змістовна та цікава праця – 8 %.
6. Можливість прояву творчості, ініціативи – 4 %.

На жаль, не всі респонденти змогли визначити ієрархічну залежність запропонованих мотивів, тому проранжувати їх складно, але, виходячи з загальної тенденції, на перше місце можна поставити "рівень заробітної плати", на друге – "не знайшли нічого кращого", на третє – "близькість до місця проживання".

Такі мотиви, як "змістовна та цікава робота" та "можливість прояву творчості, ініціативи", поставлені на останні місця і не тільки робітниками, але й керівниками та ПР. Тобто можна зробити висновок, що дані мотиви для цього контингенту не значущі, або робота, яку вони виконують, дійсно нецікава та незмістовна. Тому навряд чи з таким становленням до своєї справи можна говорити про наявність мотивації високопродуктивної праці.

Відомі результати опитувань, проведених за схожими методиками в США, Швеції, ФРН, України наведені в таблиці [4]. Запропоновані на вибір у цьому опитуванні думки про роботу близькі за змістом до вищевикладених.

Таблиця

#### Результати опитувань, проведених у США, Швеції, Німеччині, Україні

Судження	Частка тих, хто обрав дане судження (у % до числа опитаних)			
	США	Швеція	Німеччина	Україна
1. Хотів би вкласти у працю все краще, незалежно від заробітку	50	45	25	12
2. Шаную працю, але не дозволяю їй заважати усьому іншому в житті	20	39	44	17
3. Праця – справа, чим краще платять, тим більше роблю	9	5	11	45
4. Робота – неприємна необхідність, якби міг, не працював	17	17	15	22
5. Не відповіли	4	4	5	4



Як видно із таблиці, респонденти з України мають зовсім інше судження, ніж у розвинених європейських країнах. Це зіставлення говорить про значну різницю трудової мотивації у нас і у розвинутих країнах.

Головні фактори якості праці на своєму робочому місці розподілилися таким чином: робітники:

1. Ступінь самостійності у праці – 68 %.
2. Добросовісне виконання завдань керівника – 12 %.
3. Різноманітність виконуваних функцій – 8 %.
4. Темп і ритм праці – 8 %.
5. Здатність роботи з людьми – 4 %.

АУП та ПР:

1. Ступінь самостійності у праці – 48 %.
2. Різноманітність виконуваних функцій – 16 %.
3. Здатність роботи з людьми – 12 %.
4. Добросовісне виконання завдань керівника – 12 %.
5. Темп і ритм праці – 12 %.

Розглядаючи загальну тенденцію в наведених даних і результатах, подані фактори можна проранжувати таким чином:

1. Ступінь самостійності у праці – 58 % респондентів від загального числа опитаних.
2. Різноманітність виконуваних функцій – 12 %.
3. Добросовісне виконання завдань керівника – 12 %.
4. Темп і ритм праці – 12 %.

Слід відзначити, що жоден з опитуваних не виділив такого важливого фактора, як можливість розкриття та реалізації своїх спроможностей, і, як не дивно, жоден з керівників не виділив такого необхідного для керівника фактора, як володіння організаторськими здібностями. Таку ситуацію можна пояснити, по-перше, тим, що функціональні обов'язки та зміст трудової діяльності не припускають проявів цих якостей, по-друге, тим, що, на жаль, керівники не усвідомлюють їх значущості.

З позитивного боку можна відмітити той факт, що як недолік ніхто не виділив недоброзичливих стосунків з керівництвом та несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

У цілому соціологічне дослідження показало, що якщо конкретний виконавець буде сприймати як цінні для себе не менш двох факторів, досить підвищує ефективність трудової мотивації.

У динамічному середовищі функціонування підприємства ПАТ "Дніпровагонмаш" комплексне використання методів нематеріального стимулювання персоналу дозволить уникнути багатьох конфліктних ситуацій, а також створити умови для переходу на новий, більш вищий рівень, трудових відносин. Налагоджений механізм нематеріальної мотивації персоналу позитивно вплине на ефективність праці робітників, що, у свою чергу, позначиться на всіх процесах та результатах діяльності вагонобудівного підприємства та забезпечить його прибуткову роботу.

Таким чином, формування системи мотивації праці на промислових підприємствах слід проводити за такими напрямками:

- розвиток у робітників власної значущості та причетності;
- розвиток творчого підходу до будь-якої роботи;
- формування престижного образу підприємства, реклама;
- гарантія зайнятості;
- розширення кола робітників, які беруть участь у справах підприємства;
- розвиток самоконтролю та довіри до робітників з боку керівництва;
- стимулювання підвищення кваліфікації, забезпечення можливостей щодо зростання професійної майстерності;
- надання рівних можливостей стосовно зайнятості та посадового просування за критерієм результатів праці;
- створення відповідних умов щодо захисту здоров'я та безпеки праці і благополуччя всіх працівників;
- удосконалення системи оплати праці, узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх.

Отже, поєднання і цілеспрямоване застосування усіх підходів та факторів мотивації в умовах кризового стану підприємств сприятиме досягненню високого мотиваційного ефекту, адаптації працівників до ринкового середовища, реалізації кожної людини, а в кінцевому підсумку – оздоровленню економічної ситуації в країні.

Подальші дослідження варто присвятити проблемі оцінки ефективності механізму мотивації персоналу підприємства, а також вивченню особливостей мотивації керівників різних рівнів управління.

---

**Література:** 1. Еськов А. Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения : монография / А. Л. Еськов ; НАН Украины ; Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2005. – 390 с. 2. Смирнова І. І. Вплив стимулювання праці на ефективність підприємства / І. І. Смирнова // Економіка промисловості. – 2008. – № 1. – С. 67–70. 3. Слиньков В. А. Управление персоналом: практические рекомендации / В. А. Слиньков. – 2-е изд. – К. : Алерта, КНТ, 2006. – 240 с. 4. Управление человеческими ресурсами / [под ред. Н. Уорнера, М. Пула]. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с. 5. Дорофеев О. Д. Механизмы мотивирования у машинобудівній галузі України / О. Д. Дорофеев, П. Д. Шмицько. – К. : Либідь, 2009. – 725 с.

## ОСНОВИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотация. Визначено та узагальнено наукові підходи щодо вибору стратегії розвитку корпоративної культури, а також етапи процесу вибору стратегії розвитку корпоративної культури та запропоновано систему заходів щодо реалізації стратегії розвитку корпоративної культури.*

*Аннотация. Определены и обобщены научные подходы выбора стратегии развития корпоративной культуры, а также этапы процесса развития корпоративной культуры и предложена система мероприятий по развитию корпоративной культуры.*

*Annotation. Scientific approaches to choosing corporate culture development strategy as well as stages of corporate culture development process have been defined and generalized. The system of corporate culture development measures has been suggested.*

*Ключові слова: корпоративна культура, стратегія розвитку корпоративної культури.*

У сучасних умовах зростання турбулентності зовнішнього середовища, в умовах кардинальних змін уявлення про те, що краще жити минулим або сьогоднішнім днем не несе в собі ніякої логіки, тому проблематика стратегії розвитку підприємства стає першочерговим питанням його існування. Це відбувається тому, що кожне підприємство діє, спираючись на власну концепцію бізнесу, уявлення про цілі, продукт та споживачів. Економічна свідомість, мислення, культура управління основоположні для певної організації, формують не лише прототип її економічної моделі, а й стратегію поведінки його персоналу. У той же час у колективі будь-якого підприємства мають місце такі відносини, які не піддаються формальній регламентації. Ці відносини складаються за неписаними правилами під впливом історичного досвіду, місцевих традицій, звичаїв і поведінки, духовних цінностей і смаків, що можна об'єднати у поняття "корпоративна культура".

Розвиток ринкового середовища диктує свої правила для суб'єктів господарювання, в результаті чого формується уявлення про те, що не тільки матеріальний капітал є основою стабільної діяльності та конкурентоспроможності, а й інтелектуальний, моральний та культурний потенціал стає запорукою ефективності та стабільності. В умовах економіки знань підвищення ефективності діяльності організації визначається не тільки застосуванням новітніх техніки та технологій, матеріальною зацікавленістю виконавців, а, насамперед, їх відданістю справі, рівнем сприятливості соціальної атмосфери, спільністю цілей, інтересів та цінностей. Створення єдиної системи цінностей, норм і правил, тобто корпоративної культури організації, сприяє поєднанню працівників, служб та підприємства в цілому, зосередження зусиль на досягненні стратегічних цілей.

Актуалізується необхідність орієнтованої на довгострокову перспективу стратегії з розвитку корпоративних цінностей, яка б поєднувала бізнес, прагнення підприємців та життєві інтереси співробітників і клієнтів.

Появу терміна "корпоративна культура" та його детальне вивчення можна датувати 70-ми рр. ХХ ст. Це обумовлено виникненням нових умов господарювання, динамізмом, зростаючою невизначеністю зовнішнього середовища, зростанням освіти та кваліфікації персоналу, змінами мотивації робітників. Феномену корпоративної культури з часів його появи приділялася увага, а особливо тепер, коли практично у всіх економічних, психологічних, соціогуманітарних науках такий напрям, як "людський фактор" та його роль у підвищенні ефективності виробництва, є досить глибоко досліджена. Сьогодні практика менеджменту персоналу ставить нові завдання та умови щодо зростання ролі нематеріальних активів і їх важливої складової корпоративної культури як складової конкурентних переваг підприємства.

Проблемам корпоративної культури присвячені роботи багатьох закордонних вчених: Г. Деслера, Т. Дейла, К. Камерона, Р. Куєні, Р. Льюїса, Т. Пітерса, С. Хенді, Г. Хофстеда, Р. Холла, Е. Шейна та ін., а також російських та українських: Д. Богині, А. Воронкової, М. Грачева, О. Грішнкової, В. Данюка, Г. Дмитренка, Е. Капітонова, А. Колота, Є. Кузьміна, І. Мажури, Г. Назарової, О. Новікової, М. Семікіної, Т. Соломанідіної, І. Петрової, А. Пригожина, Н. Чухрай, Г. Хаєта, А. Шегди тощо, але до нашого часу проблема є відкритою для розробок. Однак складність і багатоаспектність корпоративної культури потребує подальших досліджень щодо вибору стратегії розвитку корпоративної культури.



Визначення феномена корпоративної культури стикається з певними проблемами, перш за все, методологічного характеру. Теорія корпоративної культури перебуває на етапі формування та, як зазначає Г. Хаєт, "ще не стала стабільним усталеним зведенням знань" [1, с. 7]. У широкому розумінні корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій ритуалів і т. д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю працівників (для досягнення особистих цілей та довгострокових цілей організації). Таке тлумачення корпоративної культури відображає її стратегічне спрямування, оскільки у визначенні, Е. Швейна "Культура – патерн (шаблон, схема, модель, рамки) колективних базових явлень, які знаходяться групою при розв'язанні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції..." [2, с. 31]. Як зазначає О. Балака, фахівець з нематеріальної мотивації та корпоративної культури компанії "Евросталь", процес розробки і втілення стратегії корпоративної культури містить три етапи: діагностика наявної корпоративної культури; створення моделі нової корпоративної культури; корекція наявної (запровадження нової) корпоративної культури [3, с. 61]. О. Тихомирова зазначає, що передусім "необхідно визначити загальні напрями розвитку культури, які будуть проводитися зміни, які цілі переслідує організація, коли формує та розвиває свою культуру" [4, с. 104]. Отже, для кожного конкретного підприємства дуже важливим є вибір ефективної (раціональної) стратегії становлення та розвитку корпоративної культури. О. Грішнова та Я. Ольшанська підкреслюють, що "не лише цінності суттєво впливають на функціонування корпоративної системи, але й корпоративна система впливає на цінності працівника. У даному аспекті розвиток і саморозвиток має стати цінністю переважної більшості працівників компанії" [5, с. 228]. В. Данюк та О. Чернушкіна звертають увагу на те, що "стратегія розвитку корпоративної культури повинна чітко корелюватися зі стратегією управління персоналом та стратегічними пріоритетами організації. Зміна цілей і завдань діяльності організації у цілому та управління персоналом зокрема обумовлюють коригування засад корпоративної культури, зміну ціннісних пріоритетів, норм тощо" [6, с. 104].

Слід зазначити, що досі в багатьох організаціях питаннями корпоративної культури на професіональному рівні ніхто не займається. Проблеми формування корпоративної культури часто зводяться до впровадження іміджевих та розважальних програм, тоді як потенціал корпоративної культури може бути розкритий лише за умови її стратегічного спрямування.

Отже, метою даного наукового дослідження є теоретичне узагальнення принципів та основ вибору стратегії розвитку корпоративної культури.

Узагальнення наробок вчених щодо розвитку корпоративної культури дозволило зробити висновок, що стратегія розвитку корпоративної культури повинна чітко бути складовою стратегії розвитку персоналу, а остання, у свою чергу, є складовою стратегії розвитку підприємства. Процес вибору стратегії розвитку корпоративної культури складається з окремих етапів. Відтак для розвитку корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку підприємства, необхідно дотримуватися такого алгоритму управлінських рішень.

1. Вибір місії підприємства, визначення стратегії, основних цілей та цінностей (пріоритетів, принципів, норм поведінки).
2. Вивчення корпоративної культури, яка склалася. Визначення відповідності корпоративної культури, яка склалася, стратегії розвитку підприємства. Установлення чинників опору змін.
3. Розробка організаційних заходів щодо розвитку бажаних цінностей та зразків поведінки.
4. Цілеспрямований вплив на корпоративну культуру щодо подолання опору змін та розвитку установ, які сприяють реалізації розробленої стратегії.
5. Оцінка впливу та внесення необхідних коректив.

Результати соціологічного обстеження ряду підприємств Одеського регіону свідчать, що їх керівники (власники) вже набули певного досвіду у просуванні корпоративної культури, так:

- 40 % вважають, що корпоративна культура, як основа конкурентоспроможності в ідеалі повинна бути на підприємстві;
- 35 % намагаються сформувати корпоративну культуру за допомогою західних технологій;
- 25 % визначають необхідність корпоративної культури у своєму підприємстві, але послідовно проводять роботу з її формування та розвитку не вистачає фахівців і фінансових коштів.

Необхідно мати на увазі, що на практиці корпоративна культура, яка склалася, не завжди сприяє ефективній роботі персоналу, оскільки досить часто простежується невисокий рівень довіри як з боку робітників, так і з боку керівників. У робітників відсутнє прагнення брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу, етично поводитися.

Для практичної реалізації зазначеного доцільне проведення певної роботи щодо формування адекватного стилю керівництва. Керівникам підприємств і їхніх структурних підрозділів, у першу чергу, потрібно звернути увагу на розвиток таких якостей, як знання науки управління, комплексність мислення, рівень умотивованості на роботу, інформаційна відкритість, конструктивне сприйняття критики, організаторські здатності, вміння мотивувати, переконувати й вирішувати конфлікти, ініціативність, здатність до навчання, професійна компетентність. Однак щоб підлеглі демонстрували конструктивну ділову активність та ініціативність, необхідна соціальна відвага та велике бажання розвиватися разом з підприємством. Таке можливо тільки за умов, якщо спеціально та системно формується ефективний соціально-психологічний (інноваційно-підприємницький) клімат, сутність якого – залучення всіх співробітників у процес розвитку корпоративної культури.

Для конкретизації дій щодо розвитку корпоративної культури на підприємстві автор пропонує систему заходів, наведену в таблиці.

**Система заходів щодо вибору стратегії розвитку  
корпоративної культури (КК)**

Етапи	Зміст робіт	Результат
Дослідження та формалізація бачення і очікування керівництва щодо розвитку КК	Формування бачення керівництва в напрямку розвитку КК	Опис бажаної КК з заданими параметрами
Дослідження існуючих інструментів і механізмів КК	Аналіз сформованої КК у підрозділах і між ними. Аналіз документів, які регламентують КК. Аналіз методів внутрішнього PR	Звіт про результати дослідження
Діагностика ефективності командної роботи	Оцінка структури команд. Дослідження компетенції в процесі основної діяльності підприємства. Оцінка системи управління командою	Звіт про результати діагностики. Рекомендації щодо організації ефективного управління командою
Розвиток КК	Формування бізнес-схем процесів комунікації	Модель системи робіт щодо розвитку КК
Розробка методики контролю та діагностики ефективності КК	Розробка положення (регламенту) про методику контролю та діагностики	Методика контролю та діагностики
Регламентация КК	Документальний опис КК. Розробка положення по КК в організації	Положення про КК, регламенти основних бізнес-процесів підтримки КК
Навчання спеціалістів методам і технологіям по роботі КК	Проведення тренінгу щодо удосконалення КК для ключового персоналу організації. Проведення тренінгу з передачею технологій управління КК	Програма семінару обговорення. Програма тренінгу
Оцінка результатів удосконалення КК	Отримання зворотного зв'язку від персоналу щодо організації КК підприємства	Звіт про результати оцінки

Сучасні керівники все частіше розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний чинник, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи і окремих працівників на досягнення головної мети, що дає можливість мобілізувати ініціативу працівників, підвищувати їх особисту мотивацію. Сильна корпоративна культура дозволяє концентрувати зусилля на головних стратегічних напрямках розвитку підприємства, що забезпечує найвищу продуктивність, успішність і прихильність її працівників. Отже, розвиток культури пов'язаний з визначенням базових цінностей, знаходженням способів соціальної згуртованості співробітників, встановленням певного типу відносин між членами організації, а також із зовнішнім середовищем [7, с. 14].

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновки:

по-перше, сучасні виклики і загрози українському бізнесу спонукають керівників до розробки стратегії розвитку корпоративної культури. Стратегія розвитку корпоративної культури є складовою стратегії розвитку персоналу, а остання, у свою чергу, є складовою стратегії розвитку підприємства;

по-друге, нові виклики та загрози вітчизняному бізнесові мають спонукати робітників та керівників (менеджерів) повернутися обличчям до проблематики корпоративної культури, навчати персонал тонкощам розвитку та саморозвитку, планувати конкретні заходи щодо вибору стратегії розвитку корпоративної культури як важливої складової стратегії управління персоналом.

Перспективним подальшим дослідженням може стати діагностика мотиваційних диспозицій персоналу стосовно трудової діяльності та підтримки ефективної корпоративної культури. На підставі отриманого переліку мотиваційних диспозицій можлива розробка заходів щодо мотивації інноваційної культури.

**Література:** 1. Хаєт Г. Л. Корпоративная культура и ценности человечества / Г. Л. Хаєт, О. А. Медведева. – Краматорск : ДГМА, 2001. – 268 с. 2. Шейн Е. Организационная культура и лидерство / Е. Шейн ; пер. с англ. ; под ред. В. А. Сливка. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с. 3. Балика О. Г. Стратегічне спрямування формування ринкової економіки / О. Г. Балика // Спец. вип. у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика : зб. наук. праць. – К. : КНЕУ, 2010. – Т. 1. – 549 с. 4. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – СПб. : ГУИТМО, 2008. – 154 с. 5. Грішнова О. А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі. Формування ринкової економіки / О. А. Грішнова, Я. Ольшанська // Спец. вип. у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика : зб. наук. праць. – К. : КНЕУ, 2010. – Т. 1. – 549 с. 6. Данюк В. М. Сучасне розуміння корпоративної культури / В. М. Данюк, О. О. Чернушкіна // Спец. вип. у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика : зб. наук. праць. – К. : КНЕУ, 2010. – Т. 1. – 549 с. 7. Колот А. М. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку. Формування ринкової економіки / А. М. Колот // Спец. вип. у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика : зб. наук. праць. – К. : КНЕУ, 2010. – Т. 1. – 549 с.



## КЛАСИФІКАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТИ

*Анотація. Узагальнено теоретичні підходи до класифікації логістичних систем. Обґрунтовано необхідність оновлення існуючих класифікацій логістичних систем відповідно до сучасних тенденцій їх розвитку, які полягають у поступовому приєднанні логістичних систем до активних суб'єктів національного ринку економічної інформації та поширенні логістичної концепції на галузь суспільного життя.*

*Аннотация. Обобщены теоретические подходы к классификации логистических систем. Обосновывается необходимость обновления существующих классификаций логистических систем в соответствии с современными тенденциями их развития, которые состоят в постепенном присоединении логистических систем к активным субъектам национального рынка экономической информации и в распространении логистической концепции на сферу общественной жизни.*

*Annotation. Theoretical approaches to logistic systems classification have been generalized. The necessity to update the existing logistic systems classification under their modern development trends have been proved to consist in gradual joining of logistic systems and national economic information market current subjects as well as in logistic concept dissemination on the social life sphere.*

*Ключові слова: логістична система, класифікація, класифікаційна ознака, класифікаційна група, онтологічний підхід, гносеологічний підхід, віртуальна логістична система, суспільна логістика.*

Проблеми класифікації логістичних систем (ЛС) є актуальними як в теоретичному, так і в практичному сенсі. Це обумовлено необхідністю ідентифікації суб'єктами господарювання тих типів логістичних систем, на формування та функціонування яких вони спрямовують свої зусилля. Віднесення до певної класифікаційної групи (або до певного типу) конкретної логістичної системи визначає відповідну мету її створення, її завдання, функції, вимоги до її організації та проектування. У той же час особливістю логістичних систем у цілому є їх специфічність щодо кожного окремого суб'єкта господарювання, від його правової форми, галузі господарства, виду діяльності та багатьох інших факторів. Таким чином, при формуванні конкретної логістичної системи треба враховувати як загальні, типові, так і специфічні властивості. Ознакою сучасного етапу розвитку логістичних систем є масштабне застосування інноваційних та інформаційних технологій, упровадження логістичної концепції в суспільне життя, що обумовлює виникнення нових властивостей та різновидів логістичних систем та призводить до того, що питання оновлення теоретичних і практичних підходів до класифікації логістичних систем на втрачають своєї актуальності.

Типологія, класифікація та структуризація логістичних систем висвітлювались багатьма вченими як українськими, російськими, так і представниками європейської, американської шкіл логістики. Серед українських вчених найбільшу увагу класифікації логістичних систем приділяли Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Кальченко А. Г., Захаров К. В., Білик М. С., Захарченко В. І., Окландер М. А., Ларіна Р. Р., Бажин І. І., Татарчук М. І. та ін. Серед російських вчених проблемами класифікації логістичних систем займались Іванов Д. А., Міротін Л. Б., Залманова М. Е., Новікова Д. Т., Новіков О. А., Гордон М. П., Козловський В. А., Чудаков А. Д., Гаджинський А. М., Неруш Ю. М., Плоткін Б. К., Смахов А. Л., Сергєєв В. І., Семененко А. І. та ін.; серед закордонних вчених, які розглядали питання класифікації логістичних систем, – Д. Бауерсокс, Д. Клосс, Д. Сток, Д. Ламберт тощо.

Однак треба відзначити наявність певної невизначеності щодо існування єдиного підходу до класифікації логістичних систем, що призводить до дублювання класифікаційних ознак, неможливості чітко визначити місце та роль тієї чи іншої логістичної системи відносно інших логістичних систем, ускладнює процеси організації та проектування логістичних систем на всіх рівнях економіки.

Мета статті – узагальнення існуючих теоретичних підходів до класифікації логістичних систем та доповнення класифікації ЛС новими класифікаційними ознаками, які б відобразили новітні тенденції розвитку логістичних систем в Україні.

Завдання статті – аналіз та узагальнення теоретичних підходів і розробка авторського підходу до класифікації логістичних систем, огляд новітніх тенденцій в розвитку сучасних логістичних систем та обґрунтування пропозицій щодо оновлення існуючих класифікацій логістичних систем новими класифікаційними ознаками.

Аналіз теоретичних розробок щодо класифікації логістичних систем дозволив виявити велику кількість класифікаційних ознак, які, на погляд авторів, викликає необхідність їх групування за певними принципами. В якості принципового поділу класифікаційних ознак пропонується покласти їх відповідність онтологічному (організаційному, змістовному) і гносеологічному підходам. Розглянемо особливості кожного з підходів.

Онтологічний підхід до дослідження систем враховує реально існуючий взаємозв'язок об'єктів матеріального світу. Тобто виділення, наприклад, макро-, мезо- та мікрологістичних систем за ознакою "рівень логістичної системи" відповідає об'єктивній реальності та демонструє застосування онтологічного підходу до пізнання та класифікації логістичних систем.

У той же час, якщо продовжити розглядати наведений приклад, макро-, мезо- та мікрологістичні системи, очевидно, мають різну організаційну структуру. Тобто проявом онтологічного підходу є організаційний підхід до дослідження логістичних систем.

Організаційний підхід до класифікації логістичних систем акцентує увагу на особливостях та розбіжностях у їх структурі. Відомо, що організація як система може бути утворена лише тоді, коли з'явиться можливість сформувати й належним чином об'єднати її частини, вибудувати її структуру, яка забезпечить стійкість, стабільність системи, дасть їй змогу реалізувати певні властивості, необхідні для бажаного функціонування. Завдяки структурі система відтворює себе, існуючи певний час у відносно незмінному вигляді з погляду своєї якості. Структура організації характеризує її будову, просторово-часове розташування її частин, взаємозв'язки між ними і становить впорядковану сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого [1].

М. Сетров [2] підкреслює, що найбільш природною класифікацією систем, очевидно, буде їх поділ за критерієм лінійного ієрархічного ряду структурних рівнів. Тобто специфіка того чи іншого класу систем визначатиметься законом зв'язку їх елементів, їх організацією та відношенням до прилеглих (ієрархічно) структурних рівнів. У наведеному прикладі чітко спостерігається ієрархічний ряд структурних рівнів – на нижньому рівні – мікрологістична система, на середньому – мезологістична, на вищому – макрологістична система.

Якщо продовжити наведений вище приклад стосовно макро- мезо- та мікрологістичних систем, треба відзначити, що, окрім різної організаційної структури, вони мають різні цілі, зовнішнє та внутрішнє середовище, об'єкти та суб'єкти логістичних процесів. Це підтверджує, що проявом онтологічного підходу є також змістовний підхід до класифікації логістичних систем.

Змістовний підхід вказує на те, що для виділення системи потрібна наявність:

- а) мети, для реалізації якої формується система;
- б) об'єкта дослідження, що складається з безлічі елементів, зв'язаних в одне ціле важливими, із погляду мети, системними ознаками;
- в) суб'єкта дослідження ("спостерігача"), що формує систему;
- г) характеристик зовнішнього середовища стосовно системи й відображення її взаємозв'язку із системою [3].

На відміну від онтологічного підходу, гносеологічний (пізнавальний) підхід є відображенням у свідомості людини (суб'єктивним образом) реального матеріального утворення (системи) з метою його пізнання. Це означає, що елемента в абсолютному вигляді, поза системою, не існує. Бо будь-який "елемент" сам по собі може бути поділений на складові частини, хоч яким би він не здавався малим, мікроскопічним. Саме в цьому спостерігається один із виявів гносеологічного підходу: елемент як неподільна частина може розглядатися лише в контексті пізнавальної моделі системи. Якщо ж застосовувати іншу пізнавальну модель, то "елемент" уже не буде неподільним [4]. Наприклад, метою нашого пізнання є процеси транспортування відповідно в макро-, мезо- та мікрологістичних системах. Зрозуміло, що ці процеси в реальності не існують відокремлено від інших логістичних процесів, таких, як вантажопереробка, реалізація замовлень, пакування, формування запасів та ін. Але мета дослідження дозволяє виокремити логістичну підсистему транспортування, наприклад мікрологістичної системи.

Хвищун Н. В. [5] погоджується з В. Каспіним та ін. і вважає, що залежно від мети класифікації потрібно обирати класифікаційні ознаки (критерії). Автори підкреслюють, що загальною метою класифікації є пізнання системи, яка передбачає адекватне відображення її суттєвих властивостей. Тому вони пропонують "паралельний" принцип класифікацій. На відміну від послідовного (ієрархічного) принципу, який характеризується наочністю, але виключає "перетин" класів за кожною з ознак, паралельний спосіб не такий наочний, але дає можливість більш чітко і гнучко визначати класи за всією сукупністю значень класифікаційних ознак. Вважаємо, що можна повністю погодитись з поглядом Хвищуна Н. В., В. Каспіна щодо існуючих підходів до класифікації логістичних систем, які в реальній практиці організації та проектування логістичних систем можна і потрібно враховувати паралельно. Таким чином, пропонуємо таку класифікацію логістичних систем, яка б враховувала одночасно два підходи: онтологічний та гносеологічний (таблиця).

## Класифікація логістичних систем (авторське опрацювання на підставі робіт [5 – 9])

Онтологічний підхід ▼				Гносеологічний підхід ▼ Поділ за						
				фазами матеріальних потоків	логістичними функціями	функціями управління	предметно-структурним складом потоків	компонентами ефективності		
<b>1. Рівень ЛС/ інституціональний поділ</b>										
<b>1.1. Мікрологістична</b>										
<b>1.1.1. За об'єктом управління</b>										
Промислових підприємств	Торгівельних підприємств	Сервісних компаній	Змішаних							
<b>1.1.2. За сектором бізнесу*</b>										
Галузеві	В2	С2	В2	В2	А2	С2	В2	Віртуальні		
<b>1.1.3. По відношенню до підприємства</b>										
Внутрішні	Зовнішні		Інтегровані							
<b>1.2. Металогістична</b>										
Зо організацією просування матеріального потоку										
Штовхаючі		Тягучі								
<b>1.3. Мезологістична</b>										
Глобальні	Холдингові	ТНК	ФПГ	Груп підприємств						
<b>1.4. Макрологістична</b>										
<b>1.4.1. Адміністративно-територіальна ознака</b>										
Районні	Регіональні	Міські	Міжрегіональні	Обласні	Республіканські	Федеральні	Міжнародні			
<b>1.4.2. Об'єктно-функціональна ознака</b>										
Галузеві	Відомчі	Військові	Транспортні	Інформаційні						
<b>1.4.3. За зв'язками</b>										
Прямі		Ешелоновані		Змішані						
<b>1.5. Зовнішньологістична (міжсистема), глобальна</b>										
Державна (транснаціональна)		Міждержавна (міжрайонна)		Трансконтинентальна						
<b>2. Видовий поділ</b>										
Логістичні системи в промисловості		Логістичні системи в дистрибуції		Логістичні системи в транспорті						
<b>3. Просторовий поділ</b>										
Логістичні системи населених пунктів		Логістичні системи регіону		Логістичні системи країн (групи країн)						

Примітки: \* – В2В (бізнес – бізнесу); В2G (бізнес – державі); В2С (бізнес – клієнту); С2С (клієнт-клієнту); G2В (державна – бізнесу); В2А (бізнес – адміністрації); А2В (адміністрація – бізнесу).

Ще однією ознакою сучасного етапу розвитку логістичних систем є поява та збільшення питомої ваги логістичних систем, створення яких не переслідує комерційні цілі, тобто не пов'язується із скороченням витрат та відповідним збільшенням прибутку. Ці логістичні системи можна об'єднати в одну групу – "логістичні системи суспільної галузі". Сучасний стан розвитку логістики дозволяє виділити ще одну класифікаційну ознаку щодо логістичних систем – "галузь застосування логістики". Згідно з цією ознакою логістичні системи можна поділити на логістичні системи у діловій, військовій та суспільній галузях. Логістичні системи різних галузей застосування логістики переслідують, насамперед, різні цілі: у діловій галузі – це безпека, в економічній – прибуток, у суспільній – якість життя.

Логістичні системи у суспільній галузі (суспільна логістика), у свою чергу, поділяються на ЛС в логістиці крові, охорони здоров'я, тюрми, туризму, міста, виборів, спортивних заходів, масових заходів, гуманітарної допомоги, в транспорті трансплантатів, транспортування небезпечних вантажів, утримання порядку в суспільному просторі. За ознакою "періодичність застосування" всі ці системи ще поділяються на ЛС постійної, періодичної та випадкової дії [10].

Таким чином, дослідження теоретичних та прикладних засад класифікації логістичних систем вказують на доцільність паралельного застосування онтологічного та гносеологічного підходів





до класифікації ЛС і підтверджують виникнення нових класифікаційних ознак у системі класифікації ЛС. Виникнення нових класифікаційних ознак обумовлено значним поширення використання концепції логістики як у сучасному інформаційному просторі, так і в суспільній сфері. Нові сфери застосування логістики в країні – це, насамперед, ознака її цивілізаційного розвитку, що означає необхідність подальших наукових досліджень вітчизняних економістів у цьому напрямку.

**Література:** 1. Федулова Л. І. Менеджмент організацій [Електронний ресурс] / Л. І. Федулова. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com.ua/13431119/medezhment/struktura\\_upravlinnya\\_organizatsiyeyu](http://pidruchniki.com.ua/13431119/medezhment/struktura_upravlinnya_organizatsiyeyu). 2. Сетров М. И. Общие принципы организации систем и их методологическое значение / М. И. Сетров. – Л. : Наука, 1971. – 120 с. 3. Иванюков Ю. П. Математические модели в экономике / Ю. П. Иванюков, А. В. Лотов. – М. : Изд-во "Наука" ; Гл. ред. физ.-мат. лит.-ры, 1979. – 304 с. 4. Дудник І. М. Вступ до загальної теорії систем [Електронний ресурс] / І. М. Дудник. – Режим доступу : <http://infpp.ua/wp-content/uploads/2010/09/wdzt919.pdf>. 5. Хвищун Н. В. Теоретичні підходи до класифікації логістичних систем [Електронний ресурс] / Н. В. Хвищун. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index>. 6. Крикавський С. В. Логістичні системи : навч. посібник / І. Ю. Крикавський, Н. В. Чернописька. – Львів : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2009. – 264 с. 7. Семенов А. И. Логистика: Основы теории : учебник для вузов / А. И. Семенов, В. И. Сергеев. – СПб. : Издательство "Союз", 2001. – 544 с. 8. Бездольна Л. М. Обґрунтування ознак регіональних логістичних систем та їх класифікація [Електронний ресурс] / Л. М. Бездольна. – Режим доступу : [www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/en](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/en). 9. Ковальчук Т. Т. Сучасний інформаційний ринок (концептуально-пізнавальний контекст) / Т. Т. Ковальчук, І. Ю. Марко, Є. І. Марко. – К. : Знання, 2011. – 255 с. 10. Шолтысек Я. Общественная логистика – направления развития / Я. Шолтысек, П. Колодзейчик // Маркетинг і менеджмент інновацій : науковий журнал. – Суми : Сумський державний університет, 2011. – № 1. 11. Киркин А. П. Информационные технологии организации и управления в производственном процессе промышленных и транспортных предприятий [Электронный ресурс] / А. П. Киркин. – Режим доступа : [www.pstu.edu.ua/fileadmin/files/TEMPUS/](http://www.pstu.edu.ua/fileadmin/files/TEMPUS/). 12. Татарчук М. І. Корпоративні інформаційні системи : навч. посібник / М. І. Татарчук. – К. : КНЕУ, 2005. – 291 с.

УДК 005.108:688

**Лутицька Ж. С.**

## **ЗМІСТ ТА ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОНЯТТЯ "КРИЗА" НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотація. Розглянуто визначення поняття "криза", основні ознаки кризи на вітчизняному підприємстві. Визначено, що для розробки актуальних антикризових заходів необхідно мати достовірну інформацію про те, на якому етапі розвитку знаходиться кризовий процес.*

*Аннотация. Рассмотрено определение "кризис", основные признаки кризиса на отечественном предприятии. Определено, что для разработки актуальных антикризисных мероприятий необходимо владеть достоверной информацией, на каком этапе находится кризисный процесс.*

*Annotation. The concept of "crisis" and basic features of crisis at domestic enterprise has been studied. The necessity in reliable information about the stage of crisis for relevant anti-crisis measures development has been defined.*

*Ключові слова: криза, кризовий стан підприємства, антикризове управління, ознаки кризи, підприємство.*

В умовах ринкової економіки постійно виникають кризові ситуації як для окремих суб'єктів господарювання, так і для системи в цілому.

Практика свідчить: оздоровлення будь-якого підприємства шляхом застосування антикризового управління фактично відбувається із застосуванням всіх елементів управлінської системи, у цьому головна особливість вітчизняних підприємств.

Перш ніж обговорювати питання, присвячені організації процесу управління вітчизняними підприємствами, що знаходяться в кризовому стані, треба визначитися з термінологією, бо вона є не лише джерелом алгоритмів антикризового управління, але й інформативною системою. Отже, дослідження проблематики антикризового управління та практика застосування профілактичних заходів є найбільш актуальними, на думку автора.

Мета дослідження – розглянути основні характеристики поняття "криза" на вітчизняному підприємстві.

Слід зазначити, що результати подібних досліджень є не тільки фундаментом для формування антикризової програми підприємства, яке вже опинилося у кризовому становищі, вони є під-



ґрунтям для розробки профілактичних заходів та методів діагностики і прогнозування як засіб попередження кризових явищ для тих ефективно функціонуючих суб'єктів господарювання, що досі не перебували у кризових ситуаціях.

Питання розробки окремих аспектів антикризового управління розкрито у роботах багатьох учених-економістів: Короткова Є. М. [1], Василенко В. А. [2] та ін.

Поняття "криза" має багато змістових відтінків інтерпретацій та сутнісних характеристик. У сучасному розумінні криза на рівні підприємства – форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, обумовлюється накопиченням протиріч у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії з зовнішнім оточенням, має певні наслідки (частіше – негативні) для можливостей його функціонування та розвитку [3].

Термін "криза" походить від грецького слова "crisis", яке означає "вирик з якого-небудь питання або рішення в сумнівній ситуації", а також "вихід, рішення конфлікту".

Підходи до визначення поняття "криза", що зустрічаються в науковій літературі, можна об'єднати в 3 групи, які наведені в таблиці.

Таблиця

**Узагальнені підходи до визначення поняття "криза"**

Прихильники	Визначення поняття "криза"
Чернявський А. Д. [3], Коротков Є. М. [1], Крутік А. Б. [6], Е. Вінер, Дж. Каан [3], Современный словарь иностранных слов [7], Большой экономический словарь под ред. А. Н. Азриляна [8], Раєвнева О. В., Голяд Н. Ю. [9], The Compact Edition of the Oxford English Dictionary	Розглядають кризу як фактичний стан, у якому знаходиться підприємство, який виникає при неприбутковій роботі, неефективному управлінні активами і кредиторською заборгованістю, що приводить до відтоку коштів та неповному задоволенню вимог кредиторів, нездатності здійснювати фінансове забезпечення своєї діяльності
Градов О. П., Лігоненко Л. О. [10], Ситник Л. С. [11], Бланк І. О. [12], Л. Грінер [13]	Заснований на визначенні кризи як можливого (потенційного) стану підприємства. Криза – це незапланована обмежена діяльність підприємства з важко передбачуваними наслідками, що ставить під загрозу її подальший розвиток. Оскільки і зовнішнє, і внутрішнє середовище підприємства динамічні, важливо вчасно виявити відхилення базових параметрів від норм
Пушкар О. І., Тридід О. М., Колос О. Л. [4], З. Айвазян [5], Василенко В. А. [2]	Розглядають кризу як фактичний або потенційно можливий стан підприємства. Криза – це невідповідність фінансово-господарських параметрів підприємства зовнішньому середовищу. Чинниками такого стану є хибна стратегія, неадекватна організація бізнесу і слабка адаптація до вимог ринку

Зробивши аналіз визначення поняття "криза" та об'єднавши їх у 3 підходи, автор пропонує розглядати поняття "криза" як стан. Тому доцільним буде визначення науковців Пушкар О. І., Тридід О. М., Колос О. Л. [4] З. Айвазян [5], Василенко В. А. [2].

Слід поділити ставлення до кризи як до об'єктивного процесу, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи – сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну.

Можна виділити такі основні ознаки кризи [9]:

криза є переломним моментом у зміні подій і дій, що розвивається;

криза створює ситуацію, при якій величезне значення відіграє своєчасність і невідкладність вживання відповідних заходів;

загрози притаманна мета і цінності суб'єкта;

наслідки носять важкий характер для майбутнього задіяних в ньому учасників;

криза вносить невизначеність в оцінку ситуації і вимагає розробки необхідних альтернатив з їх подолання;

знижується контроль над подіями і її впливом на господарський процес;

до мінімуму скорочується час для ухвалення рішення, що викликає стрес і, часто, розгубленість у керівників підприємства;

змінюються внутрішні і зовнішні економічні відносини, підвищується соціальна напруга серед персоналу.

Основні характеристики кризи диференціюються за: типологічною приналежністю, масштабом, проблематикою, гостротою; галуззю розвитку, причинами, можливими наслідками та фазами прояву кризи [11].

Важливу роль у кризових ситуаціях відіграє фактор часу, залежно від чого уся сукупність можливих криз поділяються на групи затяжних і короточасних. Фактор часу в кризових ситуаціях відіграє важливу роль. Затяжні кризи, як правило, проходять болісно і складно.

За проблематикою можна виділити макро- і мікрокризи. Макрокризі властиві досить великі обсяги і масштаби проблематики. Мікрокриза охоплює тільки окрему проблему чи групу проблем. Особливістю кризи є те, що вона, будучи навіть локальною чи мікрокризою, як ланцюгова реакція,



може поширюватися на всю систему чи всю проблематику розвитку, тому що в системі існує органічна взаємодія всіх елементів, і проблеми не зважуються окремо.

Причини криз можуть бути різними. Зовнішні причини кризи пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією у країні. Усі перераховані фактори можуть лежати в основі кризи підприємства, але найбільше впливають на стан підприємства управлінські фактори.

Відомо, що стан підприємства характеризується трьома основними показниками: станом виробничих фондів, рівнем менеджменту і маркетинговою політикою. У країнах з розвинутою ринковою економікою кризове чи "падаюче" підприємство – це виробництво, де один з цих показників не відповідає вимогам і стану ринку. В Україні, як правило, на кризовому виробництві все "незадовільно" в комплексі. Тому на даному етапі розвитку вітчизняної економіки дуже важливим є питання визначення поняття "кризового стану підприємства" та виявлення основних його ознак, що властиві українським умовам господарювання [14].

Загрозі "кризового стану" підприємства притаманні два аспекти – зовнішній і внутрішній. Зовнішній полягає у здатності підприємства мобілізувати необхідний обсяг обігових коштів для виконання своїх зобов'язань перед кредиторами. Внутрішній – у здатності забезпечити обсяг обігових коштів, необхідних для ведення господарської діяльності. Підтримка величини обігових коштів на відповідному рівні здійснюється за рахунок грошових і еквівалентних їм ресурсів підприємства [3].

Тому, чим раніше буде виявлена рання стадія розвитку кризи, тим легше буде зробити необхідні коригування для стабілізації розвитку підприємства шляхом реалізації антикризових заходів.

Ідентифіковані базові параметри кризи дають можливість своєчасно виявити кризову ситуацію, правильно її діагностувати і розробити комплекс найбільш ефективних антикризових заходів, що є подальшими етапами досліджень.

---

**Література:** 1. Антикризисное управление : учебник для вузов по экон. спец. / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др. ; под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с. 2. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятия / В. А. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2005. 3. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учебн. пособ. / А. Д. Чернявский. – К. : МАУП, 2000. – 208 с. 4. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы : научное издание / А. И. Пушкарь, А. Н. Тригед, А. Л. Колос. – Х. : ООО "Модель Вселенной", 2001. – 452 с. 5. Айвазян З. А. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти / З. А. Айвазян // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 7. – С. 59–655. 6. Крутик А. Б. Антикризисный менеджмент / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев. – СПб. : Питер, 2001. – 432 с. 7. Современный словарь иностранных слов. – СПб. : Дуэт, 1994. – 752 с. 8. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азриляна. – 5-е изд. доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с. 9. Раевнева Е. В. Методологические аспекты антикризисного управления регионом / Е. В. Раевнева, Н. Ю. Голян // Экономика розвитку. – 2003. – № 1(25). – С. 25–27. 10. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с. 11. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с. 12. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. – К. : Эльга-Н. : Ника-центр, 2001. – 448 с. 13. Greener L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. – Harvard Business Review, August, 1972. 14. Жданова И. Ф. Англо-русский экономический словарь / И. Ф. Жданова, Э. Л. Вартумян. – 3-е изд. – М. : Русский язык, 2000. – 880 с. 15. Штангерт А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / А. М. Штангерт, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

УДК 005.95:005.336.4

**Майстренко О. В.**

## **ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ТА СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто методи використання соціального та людського капіталу. Досліджено поняття "соціальний капітал", "людський капітал". Проаналізовано ступінь впливу людського капіталу на економічне зростання підприємства, розвиток соціального капіталу в сучасних формах самоврядування.*

*Аннотация. Рассмотрено методы использования социального и человеческого капитала. Исследованы понятия "социальный капитал", "человеческий капитал". Проанализировано степень влияния человеческого капитала на экономический рост предприятия, развитие социального капитала в современных формах самоуправления.*

© Майстренко О. В., 2011



*Annotation. Social and human capital employment methods have been considered. The concepts of "social capital", "human capital" have been studied. The degree of human capital influence on the enterprise economic growth and social capital development within modern self-management forms have been analyzed.*

**Ключові слова:** людський капіталу, соціальний капітал, самоврядування.

У теперішніх економічних умовах господарювання, коли стара система управління економікою вже зруйнована, а нова ще не створена, знадобиться час для формування інфраструктури ринкового господарства. У результаті постають завдання, найважливішими з яких є максимально ефективне використання кадрового потенціалу підприємства. У цьому випадку соціальний менеджмент становить особливу значущість, оскільки дозволяє враховувати особистий вплив у будові системи управління.

Теорія людського капіталу досліджує залежності доходів людини, підприємства, суспільства від природних здібностей людини, їх знань та навичок. Найбільший розвиток ця теорія отримала у другій половині ХХ ст. у роботах М. Армстронг, Г. Беккера, Н. Бонтіса, Т. Девенпорта, Я. Мінсера, Л. Плахової, Р. Путнам, Т. Шульца та ін. (табл. 1).

Таблиця 1

### Сутність поняття "людський капітал"

Автор	Поняття "людський капітал"
М. Армстронг	Знання, навички та здібності працівників організації [1]
Н. Бонтіс та ін.	Являє собою людський фактор в організації; це об'єднанні разом інтелект, навички та спеціальні знання, які надають організації інший характер [2]
Т. Девенпорт	Люди мають уроджені здібності, поведінку й особисту енергію, і ці елементи формують людський капітал, який працівники застосовують у своїй роботі. Так, працівники, а не їх працедавці, володіють цим капіталом і вирішують коли, як і куди вони будуть його укладають. Іншими словами, вони можуть вибирати [1]
Л. Плахова	Відображає якості, які можуть стати джерелом доходів для людини, підприємства та держави [3]
Т. Шульц	Розглядайте всі людські здібності або як уродженні, або як набуті: Засоби... які є цінними і які можуть бути розвинені за допомогою відповідних вкладень, будуть людським капіталом [4]

Із досліджених поглядів, які подані у табл. 1, на думку автора, людський капітал – це запас навичок, знань, здібностей, мотивації, які притаманні кожному працівникові.

Науковці вивчали вплив термін навчання працівників, їх навичок і здібностей на заробітну плату, ефективність і економічне зростання підприємства. Постає завдання у визначенні економічної віддачі від інвестицій у людину (рисунок). Так, працівник від інвестицій у людський капітал очікує підвищення рівня заробітної плати, більшого задоволення від праці, кращих кар'єрних перспектив і впевненості у тому, що йому гарантована занятість. У сучасних умовах вкладення працівників, такі, як психологічні, матеріальні та соціальні витрати, у розвиток спеціальних навичок дійсно можуть бути привабливим засобом підвищення професійної вимогливості. А працедавці очікують від інвестицій у людський капітал підвищення показників праці, продуктивності, гнучкості та здатності до введення інновацій; усе це можливо у випадку підвищення кваліфікації і зростання рівня знань та вмінь.

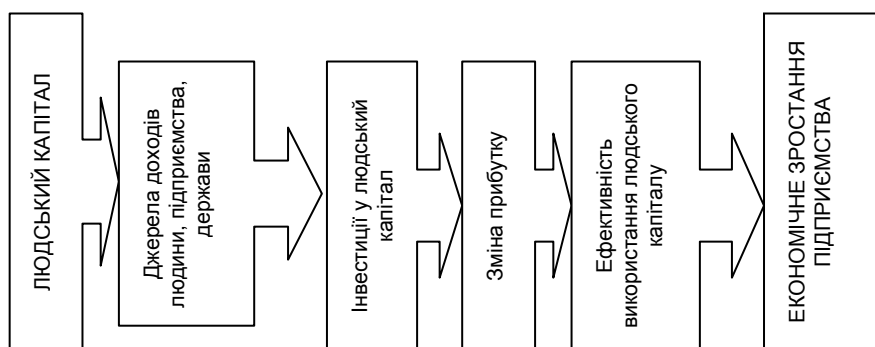


Рис. Схема впливу людського капіталу на економічне зростання підприємства

Людський капітал можна розділити на загальний та специфічний [5]. Загальний капітал містить у собі теоретичні та інші досить універсальні знання, що мають широку галузь застосування, а також професійні знання (наприклад, знання, отримані при вивченні шкільних предметів). Специфічний капітал містить у собі знання особливостей робочого місця, колег по роботі, керівництва, їхніх можливостей, переваг і недоліків, специфіки підприємства, а також практичних навичок з використання цих знань, і накопичується в процесі трудової діяльності й практичного досвіду.



Одна з найбільш ефективних моделей накопичення й використання людського капіталу – японська система довічного наймання працівників, у більш м'яких формах, яка широко використовується також у транснаціональних американських і західноєвропейських корпораціях, наприклад компанією IBM. Дана система забезпечує максимальне нарощування й закріплення знань, умінь і навичок працівників. В умовах подолання кризи це особливо важливо, тому що витрати на професійне утворення, у тому числі регулярне підвищення кваліфікації, у середньому в 2 – 3 рази вище, ніж у США. Накопичення загального й спеціального людського капіталу служить однією з найважливіших передумов найбільш ефективного використання персоналу. Воно забезпечує високу компетентність і неформальну залученість працівника до справ колективу, дозволяє йому максимального виявити ініціативу, розкрити свої здібності. У сучасному виробництві багато передових фірм зробили нарощування людського капіталу безперервним процесом. Наявність персоналу найвищої кваліфікації та якості робить їх практично недосяжними для менш багатих людським капіталом конкурентів, які, навіть маючи подібну технологію, звичайно не спроможні використовувати їх з настільки високою віддачею.

Ефективне використання людського капіталу практично неможливе без наявності капіталу соціального (табл. 2). Змістом соціального капіталу є міжособистісні зв'язки, відносини довіри, солідарність, готовність до кооперації й підтримки, уміння працювати в групі, команді. В основі соціального капіталу лежать моральні відносини.

Таблиця 2

### Сутність поняття "соціальний капітал"

Автор	Поняття "соціальний капітал"
М. Армстронг	Це знання, які передаються та розвиваються через взаємовідносини між працівниками, партнерами, постачальниками і покупцями [1]
Л. Плахова	Відображає характер відносин між працівниками, засоби і культуру їх відносин, розвиток міжособистісних комунікацій [3]
Р. Путнам	Характерні риси соціального життя – взаємодія, норми і довіра, які дозволяють учасникам ефективніше діяти разом для досягнення загальних цілей [6]
Світовий банк	Відноситься до соціальних інститутів, взаємовідносинам та нормам, які формують якість і кількість взаємодій між людьми в суспільстві... Соціальний капітал – це не просто сума цих інститутів, які є фундаментом суспільства, це той клей, який тримає їх разом [7]
Р. Шулер	Людський капітал, здатний реалізувати свій потенціал [4]

Отже, соціальний капітал дозволяє швидко й ефективно координувати діяльність людей, мобілізувати їх на досягнення організаційних цілей, забезпечує оперативність передачі інформації. Його розвиненість різко знижує частоту проявів поведінки, що відхиляється, випадків порушення трудової дисципліни, несумлінного ставлення до праці, робить зайвим поточний зовнішній контроль за персоналом.

Важливою відмінністю соціального капіталу від капіталу фінансового й фізичного є його наростання в міру його споживання. Соціальний капітал накопичується в різних формах безпосередньої взаємодії людей і, насамперед, у стійких самоврядних соціально-психологічних спільнотах або групах (родина).

Розвиток соціального капіталу, особливо в його сучасних формах самоврядних бригад, відділів і цілих підприємств, різко збільшує віддачу від фізичного, фінансового й людського капіталу, дозволяє скорочувати витрати на контроль, навчання, професійну адаптацію й інформування персоналу.

У цей час акценти зміщаються на підвищення ступеня залучення персоналу в розробку й прийняття рішень, підготовку й підвищення кваліфікації, удосконалювання систем оцінки персоналу. Сучасний ринок робочої сили в розвинених країнах характеризується наростаючим дефіцитом кваліфікованих працівників, що не тільки відповідають як рівню, так і специфіці виробництва. У той же час великий бізнес має найбільш оптимальні умови для підготовки, підвищення кваліфікації й переміщення персоналу.

**Література:** 1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг. – 8-е изд. ; пер. с англ. [под ред С. К. Мордовина]. – СПб. : Питер, 2008. – 832 с. 2. Bontis N. The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources / N. Bontis, N. Dragonetti, K. Jacobsen and G. Roos. – N.-Y. : European Management Journal, 1999. – № 17(4). – Pp. 391–402. 3. Основы менеджмента : учебн. пособ. / Л. Плахова, Т. Анурина, С. Легостаева и др. – М. : КНОРУС, 2007. – 496 с. 4. Schuller T. Social and human capital: the search for appropriate technomethodology / T. Schuller. – O. : Policy Studies, 2000. – № 21(1). – Pp. 25–35. 5. Беккер Г. Человеческое поведение: Экономический подход: избранные труды по экономической теории / Г. Беккер ; пер. с англ. – М. : ГУ ВШЭ, 2003. – 86 с. 6. Putnam R. Who killed civic America? / R. Putnam. – V. : Prospect, 1996. – № 3. – Pp. 66–72. 7. www.worldbank.com.



## СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*Анотація. Досліджено конкурентоспроможність економічних суб'єктів з позиції виконання завдань сталого розвитку та дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу. Обґрунтовано необхідність широкого запровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу в Україні з метою скорочення критичних відставань за факторами глобальної конкурентоспроможності.*

*Аннотация. Исследована конкурентоспособность экономических субъектов с позиции выполнения задач устойчивого развития и соблюдения принципов социальной ответственности бизнеса. Обоснована необходимость широкого внедрения принципов социальной ответственности бизнеса в Украине с целью сокращения критических отставаний по факторам глобальной конкурентоспособности.*

*Annotation. The competitiveness of economic actors has been investigated on the basis of the sustainable development goals and social responsibility principles observance abidance of the principles of social responsibility of business. The necessity to implement extensively business social responsibility principles in Ukraine aiming at critical gap reduction considering global competitiveness factors has been grounded.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність, сталий розвиток, соціальна відповідальність бізнесу, Глобальний договір ООН.*

Актуальні проблеми суперечливої взаємодії економічних суб'єктів фокусуються та системно відображаються в рамках сучасної концепції конкурентоспроможності. Зростає значення конкурентоспроможності у контексті практичної розробки стратегій розвитку компаній та країн шляхом ефективного використання конкурентних переваг, запровадження інновацій, модернізації механізмів забезпечення сталого розвитку.

Посилення диспропорцій економічного і соціального розвитку під впливом світової фінансово-економічної кризи, виникнення нових форм конкуренції, загострення глобальних проблем сучасності обумовили потребу в нових концептуальних підходах до розробки методів та інструментів забезпечення конкурентоспроможності, зокрема через призму сталого розвитку.

До вивчення сутності, змісту та факторів забезпечення конкурентоспроможності звертаються вітчизняні та зарубіжні вчені Л. Антонюк, І. Богомоллова, М. Гельвановський, Ю. Пахомов, М. Портер, Дж. Сакс, Павленко А. А., Й. Штамер, О. Швиданенко, М. Ясін та ін.

На погляд автора, підхід до трактування конкурентоспроможності як здатності об'єкта виконувати своє призначення (функціональні обов'язки) і задовольняти потреби з достатньою для подальшого функціонування суб'єкта ефективністю, в мінливому конкурентному середовищі, поданий у роботах В. Алещенко [1], І. Богомоллової та Є. Хохлова [2], А. Павленка та А. Войчака [3], є цілком конструктивним та може бути покладений в основу подальшої розбудови поняття конкурентоспроможності з урахуванням викликів сьогодення.

В умовах зростання економічної нестабільності в глобальних масштабах конкурентоспроможність має розглядатись через призму здатності суб'єкта забезпечити не тільки поточне функціонування, а й досягнення довгострокових цілей розвитку.

Зміни, що відбуваються в постіндустріальному суспільстві під впливом глобалізації, обумовили еволюцію підходів до трактування довгострокових цілей суб'єктів мікро-, мезо-, макrorівня – від збільшення доходу (прибутку) до забезпечення довгострокового благополуччя [4], що розглядається в трьох контекстах економічного, соціального й екологічного благополуччя [5; 6].

В основі такого трактування лежить завдання сталого розвитку (англ. *sustainable development*) як необхідності забезпечити світовий баланс між рішенням економічних, соціальних проблем і збереженням навколишнього середовища [7]. В документах ООН, починаючи з 1987 р., проголошено встановлення цілей сталого розвитку стосовно суспільства в цілому, окремих країн, регіонів, компаній. Тісний взаємозв'язок між процесами забезпечення сталого розвитку, економічного зростання й благополуччя на мікрорівні (компанії) і макrorівні (національні економіки, світ у цілому) знаходиться в центрі програмного документа "Vision 2050" Всесвітньої ради бізнесу по стійкому розвитку (World Business Council for Sustainable Development) [8]. Сьогодні завдання стійкого розвитку включені в місії провідних компаній світу. Однією з найважливіших складових забезпечення сталого розвитку визначене дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу.

Водночас трактування конкурентоспроможності економічного суб'єкта через здатність до забезпечення добробуту (англ. *welfare*), та в більш широкому сенсі – благополуччя (англ. *well-being*) шляхом прагнення до цілей сталого розвитку неповно висвітлене в сучасній літературі. За-

жаючи на загострення економічних, соціальних та екологічних проблем, такий підхід набуває особливої актуальності.

Метою дослідження є подальше поглиблене вивчення конкурентоспроможності економічних суб'єктів мікрорівня (компанія) і макrorівня (національна економіка, країна) з позиції виконання завдань сталого розвитку через дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу.

Автор визначає конкурентоспроможність економічного суб'єкта як інтегральну відносну властивість, яка полягає у порівняльній здатності суб'єкта до виконання визначеного функціонального та суспільно-економічного призначення в контексті довгострокових цілей сталого розвитку, у змагальній взаємодії з подібними, за призначенням, цілями, типовими та характерними ознаками економічними суб'єктами та забезпечується через створення, збереження і посилення конкурентних переваг, під впливом мінливих внутрішніх та зовнішніх факторів.

Визнання пріоритетності завдань сталого розвитку вимагає запровадження сучасних інструментів взаємодії бізнесу і суспільства, а також держави й бізнесу, які б дозволили посилити взаємну відповідальність учасників суспільного життя, створити умови для розвитку, заснованого на врахуванні інтересів широких суспільних кіл, які лежать в економічній, соціальній, екологічній площинах.

З 1997 р. сталий розвиток визнано фундаментальною та всеохоплюючою метою Європейського Союзу. У 2006 р. прийнято Стратегію сталого розвитку ЄС, у якій підкреслюється, що інноваційна компонента, накопичення знань та розвиток технологій в глобальному масштабі здатні забезпечити світовий баланс між підвищенням конкурентоспроможності, рішенням соціально-економічних проблем та збереженням навколишнього середовища. Така ж ідея червоною ниткою пронизує Стратегію ЄС-2020 [9].

На сьогодні в контексті завдань сталого розвитку набуло поширення поняття "соціальної відповідальності бізнесу" (СВБ), що обумовлює відповідальність організації, компанії за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку, у т.ч. здоров'ю і добробуту суспільства; зважає на очікування заінтересованих сторін; відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність організації та практикується в її відносинах [10, с. 1].

Запровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу в Україні перебуває в стадії становлення. Найбільш активними у цій сфері є іноземні компанії, в яких ще з 1990-х рр. запроваджені принципи сталого розвитку, і стандарти СВБ. Відкритими для широкої громадськості є звіти про сталий розвиток компаній Samsung, Microsoft, Procter&Gamble та ін.

Соціальна відповідальність бізнесу відповідає вимогам конкурентоспроможності в тому, що безпосередньо пов'язана з рівнем ділової досконалості підприємств, організацій і установ. Досконалість бізнесу є однією з ключових складових Індексу глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI), який щорічно розраховується експертами Всесвітнього економічного форуму. На це вкрай важливо зважати в Україні, де рівень ділової досконалості більшої кількості організацій суттєво нижчий за відповідний рівень у розвинених країнах, що суттєво впливає на показники конкурентоспроможності. Якщо в рейтингу за Індексом глобальної конкурентоспроможності Україна у 2006 – 2008 рр. поліпшила свою позицію, просунувшись з 78 до 72 місця, то на 2011 р. відбулось зниження до 82 місця. Ще стрімкіше Україна втрачає позиції за показником досконалості бізнесу: з 76 місця у 2006 р. до 103 місця за даними Звіту про глобальну конкурентоспроможність 2011 – 2012 [11; 12].

Вітчизняні підприємства й організації протягом останніх років удосконалюють свою діяльність на засадах сталого розвитку, зокрема запроваджуючи концепції управління якістю через сертифікацію за системами ISO 2000 та включаючи в місії проголошення відповідних цілей з їх подальшим дотриманням. Орієнтованість на високі виробничі та соціальні стандарти, якість роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє середовище, відповідальне ставлення до співробітників, споживачів та інших зацікавлених сторін, створення довірливих взаємовідносин між бізнесом, суспільством і державою обумовлює підвищення результативності бізнесу, показників прибутковості у довгостроковому періоді [10, с. 2] та загальне підвищення конкурентоспроможності компаній, що визнали і запровадили в діяльність філософію СВБ.

Однак зазначений процес потребує певної координації та заохочення з боку держави, яка повинна визначити СВБ як бажану поведінку для бізнесу і розробити комплекс відповідних стимулів подібно до державних органів країн – членів ЄС.

Одним з дієвих інструментів поширення і запровадження в глобальних масштабах у суспільне життя принципів соціальної відповідальності бізнесу є міжнародна ініціатива – Глобальний договір ООН [13], який з 2000 р. об'єднує компанії, агенції ООН, а також трудові та громадські організації з метою підтримки світових екологічних і соціальних принципів бізнесу.

На сьогоднішній день у Глобальному договорі беруть участь понад 3 800 організацій з усіх регіонів світу. Глобальний договір спрямований на поширення відповідальної корпоративної поведінки, спрямованої на те, щоб комерційні компанії брали участь у вирішенні проблем, обумовлених глобалізацією. Таким чином, приватний сектор – у співпраці з іншими соціальними партнерами – зможе сприяти переходу до сталішої глобальної економіки. Мережа Глобального договору діє в Україні, на сьогодні охопивши понад ніж 160 компаній, академічних інституцій, неурядових організацій.

Інтегрованість у бізнес-стратегії компаній принципів Глобального договору, що проголошують захист прав людини, права трудових колективів, поширення екологічної відповідальності, розвиток і розповсюдження екологічно чистих технологій, викорінення примусової та дитячої праці, корупції, різних форм дискримінації у сфері зайнятості і працевлаштування, дозволяють компаніям у всьому світі посилювати свою репутацію і довгострокову конкурентоспроможність.



Особливої ваги набуває дотримання принципів Глобального договору та соціальної відповідальності бізнесу в умовах сучасних глобалізаційних та інтеграційних процесів, оскільки при виході компаній із розвинутих країн на "нові ринки" цим питанням приділяється особлива увага.

Принципи Глобального договору ООН відповідають факторам глобальної конкурентоспроможності за методикою Всесвітнього економічного форуму, зокрема:

- "Інституціональне середовище" за складовими: "Неофіційні виплати і хабарі" (корупція), "Етична поведінка фірм", "Додержання стандартів звітності та аудиту";
- "Ефективність товарних ринків" ("Дотримання інтересів споживачів");
- "Ефективність ринку праці" ("Взаємодія між працедавцями та найманими працівниками", "Частка жінок у робочій силі");
- "Досконалість бізнесу".

Дослідження названих показників у динаміці дозволить визначити значення принципів СКВ для тієї чи іншої країни.

У таблиці наведена динаміка за останні три роки значень Індексу глобальної конкурентоспроможності GCI та тих його складових для України, які знайшли відображення в принципах Глобального договору ООН.

Таблиця

**Україна в рейтингу глобальної конкурентоспроможності [11; 12; 14]**

Фактори та окремі складові конкурентоспроможності	За звітним 2009 – 2010 рр. (дані 2007 р.)		За звітним 2010 – 2011 рр. (дані 2008 р.)		За звітним 2011 – 2012 рр. (дані 2009 р.)	
	133 країни		139 країн		142 країни	
	Місце	Оцінка*	Місце	Оцінка*	Місце	Оцінка*
Індекс глобальної конкурентоспроможності	82	3,95	89	3,9	82	4,0
Інститути, в т. ч.:	120	3,1	134	2,96	131	2,98
Неофіційні виплати та хабарі**	-	-	127	2,8	134	2,6
Етична поведінка фірм	121	3,2	130	3,0	126	3,1
Додержання стандартів звітності та аудиту	117	3,7	128	3,5	133	3,5
Ефективність товарних ринків, у т. ч.:	109	3,7	129	3,53	129	3,58
Дотримання інтересів споживачів	77	4,4	103	4,2	103	4,2
Ефективність ринку праці, в т. ч.:	49	4,6	54	4,54	61	4,44
Взаємодія між працедавцями та найманими працівниками	93	4,1	110	3,9	109	3,9
Частка жінок у робочій силі	27	0,88	32	0,88	40	0,86
Досконалість бізнесу	91	3,6	100	3,48	103	3,48

\*За 7-бальною шкалою.

\*\* Розраховується з 2010 – 2011 рр.

Низький рейтинг глобальної конкурентоспроможності України обумовлений наявністю критичних відставань за ключовими факторами конкурентоспроможності, що свідчить про необхідність приділення особливої уваги аспектам соціальної відповідальності бізнесу, закладеним в Глобальному договорі ООН.

У цьому контексті доцільним є ухвалення Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні, яка має підтвердити прихильність сучасним європейським і світовим тенденціям та принципам, закладеним в концепції сталого розвитку, стане дієвим фактором підвищення конкурентоспроможності України через покращення прозорості і підзвітності бізнесу, підвищення ефективності функціонування ринку, спрямування інвестицій на навчання й підвищення кваліфікації працівників, формування ефективної національної інноваційної інфраструктури через спрямування інвестицій у новітні технології [10]. На теперішній час Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні до 2015 р. знаходиться в стадії громадського обговорення.

Метою Стратегії є створення сприятливих умов для запровадження соціальної відповідальності бізнесу в діяльність компаній задля сталого розвитку України, зростання економічного, соціального та екологічного добробуту.

У Концепції викладені основні завдання Стратегії [10, с. 3]:

- розвиток соціальної відповідальності бізнесу як фактора модернізації економіки, підвищення її конкурентоспроможності з метою визнання на світовій арені як соціально відповідального, його полегшеної інтеграції в міжнародні ринки;
- запровадження єдиних підходів до розуміння соціальної відповідальності бізнесу в Україні;
- розвиток системи нефінансового звітування з метою поінформованості суспільства щодо запровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу в діяльність компаній та неурядових організацій;
- удосконалення і подальший розвиток державно-приватного партнерства;
- створення передумов для гарантій забезпечення прав людини, етичного виховання та освіти членів суспільства;
- розвиток програм ресурсозбереження та енергоефективності, "еко"-ефективності економіки;



- підвищення рівня досконалості бізнесу та, відповідно, поліпшення фінансового та економічного стану компаній.

Успішна реалізація Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу має сприяти підвищенню конкурентоспроможності України шляхом суттєвого скорочення, а в довгостроковому плані – ліквідації критичних відставань, зокрема за такими факторами, як інституційне середовище, ефективність ринків товарів і робочої сили, рівень досконалості бізнесу та інновації. Розробка конкретних заходів з реалізації Стратегії має стати предметом подальших досліджень.

**Література:** 1. Алещенко В. В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы / В. В. Алещенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 1(45). – С. 113–119. 2. Богомолова И. П. Анализ формирования категории конкурентоспособности как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И. П. Богомолова, Е. В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 1(45) – С. 113–119. 3. Павленко А. Ф. Маркетинг : підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2003. – 246 с. 4. Angell L. C. Doing Well by Doing Good: Impact of Operations [Electronic resource] / L. C. Angell // European and Mediterranean Conference on Information Systems. – 2008. – № 25–26. – Access mode : <http://www.iseing.org/emcis/EMCIS2008/Proceedings/Refereed%20Papers/Contributions/C%2080/C80.pdf>. 5. Makower J. Beyond the Bottom Line: Putting Social Responsibility to Work on Your Business and the World / J. Makower. – New York : Simon & Shuster, 1994. 6. Savitz A. The Triple Bottom Line / A. Savitz, K. Weber. – San Francisco : Jossey – Bass, 2006. 7. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. – Oxford : Oxford University Press. – 1987, 43 p. 8. Vision 2050: The new agenda for business 1997–2011 [Electronic resource] / World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). – 2010. – Access mode : <http://www.wbcsd.org/plugins/DocSearch/details.asp?type=-DocDet&ObjectId=MzczOTc>. 9. Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Communication from the Commission / European Commission. – Brussels, 2010. – 32 p. 10. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.globalcompact.org.ua/img/usr/files/CSR\\_Concept\\_Ukr\\_eng.doc](http://www.globalcompact.org.ua/img/usr/files/CSR_Concept_Ukr_eng.doc). 11. Global Competitiveness Report 2011 – 2012 // World Economic Forum. – Geneva, 2011. – 544 p. 12. Global Competitiveness Report 2009 – 2010 // World Economic Forum. – Geneva. – 2009. – 492 p. 13. Global Competitiveness Report 2010 – 2011 // World Economic Forum. – Geneva, 2010. – 516 p. 14. Мережа Глобального договору ООН в Україні. Офіційний сайт. – Режим доступу : <http://www.globalcompact.org.ua/>.

УДК 336.71

**Савіна Н. Б.**

## ОСНОВИ ТЕОРІЇ ВЕКТОРНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ

*Анотація. Визначено сутність вектора економічного розвитку. Наведено діаграму векторів розвитку теорій логістичних систем. Виділено основні напрямки розвитку логістичних систем.*

*Аннотация. Определена суть вектора экономического развития. Приведена диаграмма векторов развития теорий систем логистики. Выделены основные направления развития логистических систем.*

*Annotation. The article explains the purpose of the economic development vector. The following logistic systems they development diagram has been offered. The basic directions of logistic systems development have been distinguished.*

*Ключові слова: вектор, вектор економічного розвитку, трансформації, логістичні системи.*

Взаємозв'язок суб'єктів господарювання створює єдиний економічний простір, який характеризується обмеженістю природних, виробничих, людських, фінансових, інформаційних ресурсів тощо. Це, у свою чергу, обумовлює обмеженість випуску кінцевого продукту і, як наслідок, обмеженість споживання. Саме ринок як економічна категорія з наявною інфраструктурою узгоджує питання скільки і що виробляти та як розподіляти в умовах обмеженості ресурсів. Економічні та організаційні зв'язки суб'єктів господарювання дають можливість здійснювати обмінні процеси і доводити кінцевий продукт до споживачів. Логістика відіграє суттєву роль у цих процесах. Головна мета логістики – забезпечення поставок необхідного продукту в потрібне місце у визначений час при оптимальних витратах.

Дослідженню сутності логістики, її теорії та практики присвячені роботи таких вчених, як М. Васелевський, А. Гаджинский, О. Кузьмін, В. Кравців, Є. Крикавський, В. Леїніц, В. Мікловда, А. Родніков, Н. Чухрай. Економічні основи управління висвітлені в працях О. Амоші, І. Бланка, М. Долішнього,

© Савіна Н. Б., 2011



Т. Лепейко, О. Ястремської та ін. Водночас залишаються малодосліджені проблеми інвестиційного забезпечення розвитку логістичних систем та сучасні методи управління процесами трансформацій.

Становлення економіки логістики базується на різноманітних теоріях. Систематизуючи наведені теорії, можна виділити п'ять основних напрямків щодо економічного простору логістики, серед яких слід визначити неокласичні теорії, що базуються на виробничій функції; теорії кумулятивного зростання як синтез неокенсіанських, інституціональних та економіко-географічних моделей; нові теорії регіонального зростання, що базуються на ефекті масштабу та недосконалої конкуренції; нові форми територіальної організації виробництва основані на промислових та регіональних кластерах, ланцюгу доданої вартості, системи інновацій; а також інші теорії [1]. Необхідно взяти до уваги, що кожна із наведених шкіл і напрямків економічного зростання має свої особливості, які визначатимуть їх прикладну цінність у трансформації та розвитку економічних систем взагалі і логістичних систем зокрема.

Однак слід відзначити, що наведені теорії відображають лише хронологічні зв'язки шкіл, їх напрями і ніяк не відображають їх економічну результативність або ефективність. Досліджуючи розвиток логістичних систем на даному етапі, саме результативність їх впливу визначатиме доцільність застосування. Для вирішення виявленої проблеми автором здійснена спроба застосування основних положень векторного аналізу.

Як відомо, під вектором розуміють відрізок певної довжини, що має початок і напрям. При цьому довжину вектора називають його модулем. У векторному численні існують певні правила дії над векторами і зокрема можливість їх сумування та визначення результату з урахуванням напрямку. Застосовують вектори для таких процесів, які визначаються не тільки величиною чинника, а й напрямом його дії. Стосовно розвитку логістичних систем важлива не тільки величина трансформації (змін), а й напрямок, на який спрямовані ці зміни. Тому автором висунута гіпотеза здійснити спробу застосування такого аналізу для оцінювання розвитку економічних систем, адже процеси у них змінюються у часі і можуть мати різні напрями.

Під вектором економічного розвитку слід розуміти відрізок, що зображає напрямок трансформації економічної системи та модуль впливу цих трансформацій на економічні результати діяльності системи у координатній площині часу і результату.

Враховуючи, що розвиток як філософська категорія визнається не тільки напрямком змін у просторі, а й інтенсивністю або швидкістю руху змін у часі, то їх оцінювання вимагає застосування або диференціальних рівнянь, які описують ці зміни, або векторного аналізу як сукупності дій над векторами.

Здійснюючи аналіз впливу наведених теорій, для прикладу візьмемо такі позначення. Нехай: вектор  $\vec{a}$  визначає відрізок часу від початку запровадження дистрибуції товарів до моменту застосування методів мінімізації транспортних витрат;

вектор  $\vec{b}$  – від мінімізації транспортних витрат до мінімізації витрат всього виробництва;

вектор  $\vec{v}$  – від мінімізації витрат виробництва до оптимізації просторового розміщення господарства та розбудови мереж;

вектор  $\vec{r}$  – від просторових змін до застосування інновацій та створення передових господарств;

вектор  $\vec{d}$  – від інновацій до врахування життєвого циклу інноваційного продукту або послуги;

вектор  $\vec{e}$  – від життєвого циклу продукту до коридорів та полюсів його руху та розвитку.

Якщо допустити, що сформульовані автором вектори розвитку логістики були послідовними і нерозривними та взявши за координатну вісь відліку ефективність результату розвитку вектора змін, виражених у фінансових одиницях (Y), та тривалість цих змін у часі (X), то результат цих змін може бути оцінений на засадах сумування векторів.

Діаграма векторів розвитку теорій логістичних систем наведена на рисунку.

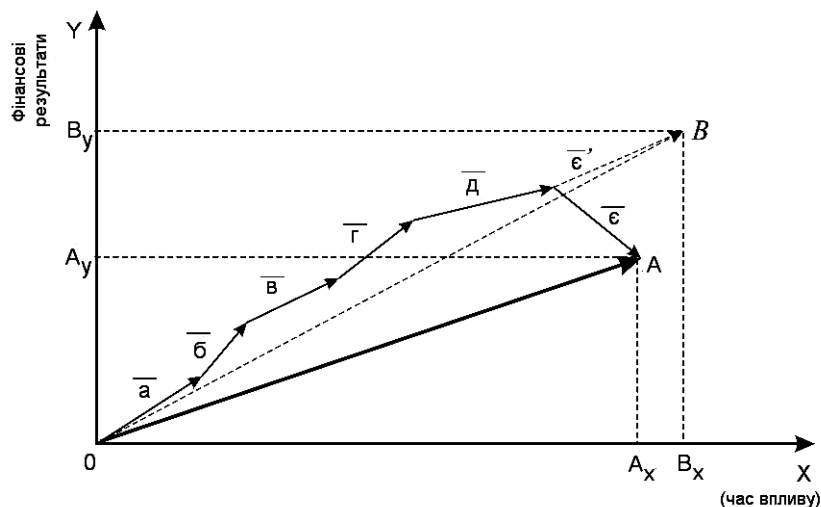


Рис. Діаграма векторів розвитку теорій логістичних систем

Умовні позначення на рисунку:  $\vec{a}, \vec{b}, \vec{c}, \vec{d}, \vec{e}$  – вектори розвитку напрямків теорій;

$\vec{OA}, \vec{OB}$  – результуючі вектори розвитку;

$A_x, B_x$  – тривалість розвитку (час);

$A_y, B_y$  – економічний ефект розвитку (гроші),

тоді  $\frac{A_y}{A_x} = C$  – швидкість (інтенсивність) розвитку.

На даній діаграмі вектор  $\vec{e}$ , що визначав формування коридорів або полюсів руху товарів, змінював ефективність за величиною і напрямком змін через те, що не був сформований або застосований. Якщо допустити таку можливість розвитку, при якій вектор  $\vec{e}$  змінив свій напрямок на  $\vec{e}'$ , зображений штриховою лінією, то результат такого розвитку стає вектор  $\vec{OB}$ , який дещо триваліший та більш ефективний від вектора  $\vec{OA}$ , адже  $B_y > A_y$ .

Таким чином, виходячи із сутності кожної із складових вектора розвитку і закономірностей функціонування їх у ринковому середовищі, слід відмітити, що ці складові не залишаються сталими і перебувають у різних фазах їх змін. Ці зміни можуть мати як позитивний, так і негативний вплив. Взявши за мету необхідність мінімізації негативного впливу одних чинників на інші або, іншими словами, мінімізацію ризику самого розвитку, виникає потреба пошуку науково обґрунтованих механізмів реалізації цієї мети.

Для прикладу візьмемо таку відому і очевидну складову вектора розвитку, як врахування життєвого циклу продукту, який обумовлює створення виробництва й появи продукту, зростання виробництва, насичення ринку та зменшення попиту і, як наслідок, виробництва.

Тривалість етапів життєвого циклу є різною для кожного продукту і відповідно до неї виникає потреба перепрофілювання виробництва, або освоєння нового виробництва та нового продукту. Пошук ефективного напрямку перепрофілювання виробництва та оцінка ризику перепрофілювання, прогнозування попиту на певний продукт, маючи у своїй основі наукову природу, переходять у сферу економічних відносин. Стосовно відносин функціонування логістичних систем визначальним є необхідність реалізації потреб, які є переміщеними як у просторі, так і у часі, та оптимізація витрат у всіх ланках ланцюга логістичної діяльності стає необхідною умовою.

Іншими словами, необхідність розвитку логістичних систем є об'єктивно обумовленою. Однак результативність розвитку значною мірою буде визначатись як науковими, так і прикладними засадами його реалізації.

Проведений автором і наведений раніше аналіз наукових теорій показує, що теоретичні засади розвитку логістичних систем досить широко та всебічно наведені у наукових джерелах, однак прикладні і зокрема економічні аспекти не тільки функціонування логістичних систем, а у першу чергу ефективного їх розвитку і зокрема такої категорії, як управління розвитком логістичних систем, висвітлені недостатньо. Вищезазначене є актуальною проблемою і потребує подальшого вирішення.

Виходячи з енциклопедичного визначення поняття розвитку як незворотної, направленої, закономірної зміни матерії або свідомості у розвитку як філософської категорії, визначають два напрямки (вектори) "прогрес" та "регрес" [2]. Не вдаючись у сутність цих векторів, відмітимо лише те, що у результаті розвитку виникає нова якість, новий стан об'єкта, новий склад і структура об'єкта.

Тому стосовно подальшого розвитку логістичних систем основними напрямками слід враховувати:

- пошук шляхів трансформації складових логістичної системи до умов ринку;
- оцінки і прогноз зміни з часом структурної будови системи та функціональних зв'язків між її елементами;
- планування певних можливих станів систем та технології її оцінювання;
- пошук шляхів створення нової якості у реалізації послуг і зокрема шляхів мінімізації витрат ресурсів і часу.

У свою чергу, відомо, що вказані вище трансформації та зміни є можливими при наявності не тільки наукових знань про них, а й наявності певних фінансових, матеріальних та інших ресурсів. Саме раціональне використання цих ресурсів у їх функціональному зв'язку і визначатимуть ефективність даного розвитку. Іншими словами, ресурси – "прогрес" вектора розвитку.

Для економічних основ логістики характерний розгляд економіки підприємства, регіону та галузі, економіки народного господарства, світової економіки у їх взаємозв'язку. Відображення теорії загальної економічної рівноваги, теорії економічного зростання, міжнародної економічної інтеграції лягло в основу економічних засад логістики, яка базується на трьохполюсній системі, а саме: макроекономіці, мікроекономіці та регіональній економіці.

На рівні макроекономічного середовища дослідження логістичних систем спрямовано в першу чергу на забезпечення економічного зростання, яке повинно ґрунтуватись у своїй економічній основі на теоретичних засадах розвитку складових макроекономічного середовища. А тому пошук науково обґрунтованих шляхів такого розвитку є досить актуальним завданням. Очевидно, що економічний розвиток макросередовища має базуватись на розвитку мезо- та мікрорівнів економічних систем. При цьому розвиток останніх рівнів економіки спрямований на вдосконалення взаємовідносин та групових зв'язків при формуванні потоків товарів та грошей. Останнє, у свою чергу, породжує проблему вдосконалення управління вказаними взаємовідносинами та потоками.



Для ефективного розвитку необхідно враховувати цілі, на які спрямований розвиток та фактори впливу, що можуть виступати не тільки як стабілізуючі, а і як збурюючі. Компенсацію негативного впливу цих збурюючих факторів слід розглядати як один із можливих механізмів управління розвитком. Враховуючи, що темпи розвитку логістичних систем будуть визначатися не тільки розмірами інвестиційних ресурсів, а і технологіями їх реалізації, що потребують певного часу їх здійснення, то виникає потреба оцінювання впливу фактора часу на сам процес інвестування. Вирішення цієї проблеми слід вважати одним із завдань, що потребує вирішення.

На сьогодні пріоритетними напрямками вирішення економічних проблем логістики є механізми адаптації логістичних систем до кон'юнктури ринку, потреб споживачів тощо. Актуалізація логістичної діяльності на сучасному етапі розвитку економіки обумовлюється зміною орієнтованості ринку від ринку продавця до ринку покупця. Крім того, суттєвим фактором виступає розвиток інформаційних і комунікативних технологій, а також існуючі тенденції інтеграції і глобалізації економіки.

Саме зазначені умови визначають специфіку економічних відносин, що виникають у логістичних системах, а саме:

1. Орієнтація на попит – логістика в першу чергу спрямована на задоволення потреб споживача.
2. Інтеграційність – перехід до інтегрованих структур, які на основі розвиненої інфраструктури об'єднують постачання, виробництво, розподіл.
3. Координування – синхронізація матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, що забезпечує високу результативність діяльності усіх учасників.

---

**Література:** 1. Гаджиев Ю. А. Неоклассические и кумулятивные теории регионального экономического роста и развития / Ю. А. Гаджиев // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2008. – Вып. 1. – С. 6–23. 2. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. – 4-е изд. – М. : Сов. энциклопедия, 1989. – 1632 с.

---

**Лабунська С. В.**

УДК 331.18.878

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація. Обґрунтовано підходи та запропоновано етапи в оцінці інноваційної спроможності підприємства шляхом поєднання оцінки інноваційного потенціалу, інноваційних бізнес-можливостей та умов дотримання стійкої рівноваги системи економічної безпеки діяльності суб'єкта господарювання.*

*Аннотация. Обоснованы подходы и предложены этапы оценки инновационной способности предприятия путем объединения оценки инновационного потенциала, инновационных бизнес-возможностей и условий поддержания устойчивого равновесия системы экономической безопасности деятельности субъекта хозяйствования.*

*Annotation. The basic approaches have been justified and enterprise innovation stages have been suggested through combining the estimate of innovati capacity, innovati business opportunities and conditions for maintaining enterprise economic security system in balance.*

*Ключові слова: інноваційний потенціал, економічна безпека, інноваційна спроможність.*

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в економіці України, що характеризується підвищенням ризиків діяльності, які спричинені світовою фінансово-економічною кризою, система менеджменту суб'єктів господарювання може бути визначена як ефективна, якщо вона спроможна адекватно та оперативно реагувати на мінливість зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, підтримуючи економічну безпеку останнього на рівні, що дозволяє вирішувати стратегічні завдання. Одним з таких завдань для більшості українських підприємств є організація процесу впровадження та комерціалізації інновацій, у всіх їх видах та проявах як засобу активної адаптації до конкурентного середовища та фактора ефективного використання економічного потенціалу підприємства. Таким чином, проблема впровадження інновацій та управління інноваційним потенціалом підприємства набуває все більшого значення в системі менеджменту українських підприємств.

Проблемам та підходам до системного розкриття різних аспектів інноваційної діяльності промислових підприємств присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема серед зарубіжних вчених слід відзначити праці Д. Аакера, І. Ансоффа, Е. Брукінга, П. Друкера,

---

© Лабунська С. В., 2011

М. Портера, Б. Санто, Р. Фахтудінова, Й. Шумпетера, які зробили вагомий внесок у теорію інновацій. Питаннями інноваційного розвитку підприємств та оцінці інноваційного потенціалу присвячені роботи таких українських науковців, як Геєць В. М., Гриньов А. В., Гриньова В. М., Єрмошенко М. М., Ілляшенко С. М., Краснокутська Н. В., Лапко О. А., Лепейко Т. І., Тридід О. М., Шкарлет С. М., Яковлев А. І., Ястремська О. М.

Слід також відзначити останні наукові публікації, що характеризують актуальність розглянутої теми з точки зору подальшого теоретичного розвитку та практичної апробації [1 – 5].

Між тим, методологічні та практичні підходи до обґрунтованої, об'єктивної оцінки інноваційного потенціалу та інноваційних можливостей підприємства разом з методами управління ними в загальній системі менеджменту підприємства за сучасних умов потребують подальшого уточнення та розвитку.

Існуючі в економічній науці підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства базуються на ресурсному, системному або функціональному підходах (або у поєднанні означених), де в якості основного критерію оцінювання наявності та ефективності реалізації інноваційного потенціалу використовується показник отриманого прибутку або досягнення підприємством рівня показників господарської діяльності, які відповідають його стратегічним або тактичним спрямуванням. При цьому слід зазначити, що наявність інноваційного потенціалу безперечно є необхідною, але у більшості випадків недостатньою умовою інноваційної діяльності підприємства. Інноваційна спроможність підприємства ґрунтується на інноваційному потенціалі, але має бути підкріплена дієвими можливостями підприємства щодо розробки та ефективного впровадження інновацій і містити у собі, складову дотримання припустимого рівня економічної безпеки під час всього процесу комерціалізації інновацій. Саме останнє залишається поза увагою багатьох науковців.

Мета дослідження полягає у висвітленні підходів автора до оцінки інноваційної спроможності підприємства на підставі його інноваційного потенціалу і наявних бізнес-можливостей щодо реалізації обраного інноваційного проекту та розробки підходів, які забезпечують збереження рівноваги в загальній системі економічної безпеки підприємства під час інноваційної діяльності.

Формування сучасних, адаптованих до потреб високотехнологічних виробництв методів управлінського впливу на інноваційну діяльність суб'єкта господарювання, не можливе без визначення інноваційної діяльності як такої.

Законом України "Про інноваційну діяльність" наведено визначення інноваційної діяльності як діяльності "... що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг" [6]. Правове регулювання інноваційною діяльністю підприємств здійснюється відповідно до Господарського кодексу України, де у статті 325 визначено, що "... Інноваційною діяльністю у сфері господарювання є діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя" [7]. Отже, сучасне законодавство визначає інноваційність тільки в розрізі науково-технічних нововведень, залишаючи поза увагою ринкові та організаційні перетворення на підприємствах. На думку автора, діюча правова основа інноваційних процесів як на макро-, так і на мікрорівні залишається поки не достатньо гармонізованою та стандартизованою не тільки у використанні механізмів впливу на інноваційні процеси, але й у методологічному визначенні категорійного апарату, що застосовується у законодавчих та нормативних актах. Таке становище веде до гальмування процесу організації ефективного управління з боку держави та до непорозумінь щодо застосування окремих положень та, як наслідок, до дестимуляції інноваційної діяльності суб'єктів господарювання.

Один з засновників теорії інновацій, Й. Шумпетер, дає визначення інновації як процесу діяльності підприємства щодо втілення нового продукту, впровадження нового методу його виготовлення, освоєння нового ринку: "Насправді капіталістична економіка, безумовно, не може бути стаціонарною, та зростає вона зовсім не сталими темпами. Вона безперервно революціонується внутрішньо завдяки новому підприємництву, тобто завдяки впровадженню в існуючу промислову структуру нових товарів, нових методів виробництва чи нових комерційних можливостей" [8]. Тобто Й. Шумпетер приходить до висновку, що саме прагнення до оновлення є основною рушійною силою розвитку ринкової економіки та способом протидії мінливому зовнішньому середовищу, агресивному щодо підприємства та інструментом захисту ринкових позицій підприємства. Таким чином, ще в класичних роботах початку минулого століття потенційно простежується думка, що саме система управління інноваційною діяльністю повинна бути невід'ємною частиною у загальну систему економічної безпеки підприємства.

За сучасних умов становлення ринкової економіки України подібний підхід отримав подальший розвиток. На думку автора, заслуговують на увагу та є значущими: методологічно запропоновані підходи Соловйовим В. П. до розгляду інноваційної діяльності як системного процесу, який притаманний конкурентній економіці [9], слід відзначити підхід Галушко Є. С., який підкреслює системні ознаки інноваційного потенціалу, коли окремі підсистеми та елементи інноваційного потенціалу розглядаються у діалектичному зв'язку та функціонують як одне ціле, що надає системі інноваційного потенціалу властивості емерджентності [10], обґрунтованими автор також вважає підходи Шкарлет С. М. щодо формування економічної безпеки підприємств засобами активізації їх інноваційного розвитку [10].

Для забезпечення впровадження інновацій у всіх формах їх прояву та організації ефективної системи управлінського впливу на них слід, перш за все, визначити рівень інноваційного потен-



ціалу як базового підґрунтя інноваційної діяльності суб'єкта господарювання, який останнім на момент впровадження інноваційних перетворень, тобто окремих інноваційних проектів чи їх пакета.

Незважаючи на велику кількість наукових праць з цієї проблематики, в зарубіжних та вітчизняних наукових джерелах не існує однозначних тлумачень поняття інноваційного потенціалу підприємства (ІПП). Перш за все, слід зазначити, що інноваційний потенціал підприємства є невід'ємною підсистемою його загального економічного потенціалу підприємства та складається з інноваційних ресурсів у всіх класичних підсистемах економічного потенціалу, що визначені І. Ансоффом [11]. Виходячи з морфологічного аналізу визначення ІПП можна виокремити декілька загальних концептуальних підходів щодо його тлумачення та оцінки.

З одного боку, інноваційний потенціал визначається як сукупна наявність ресурсів підприємства, які дозволяють йому займатися інноваційною діяльністю. Такий підхід визначено в роботах І. Ансоффа, Абалкіна Л. І., Фатхудінова Р. А., Ілляшенко С. М., Трофілової А. О. та ін. Так, зокрема Лапін Е. В. у своїх дослідженнях доводить, що "економічний потенціал підприємства є складною динамічною стохастичною системою, в загальній сукупності якої може бути виокремлено кадровий, виробничий, інноваційний та організаційно-управлінський потенціал [12].

Іншим напрямом тлумачення інноваційного потенціалу є функціонально-результативний підхід, тобто розгляд ІПП з позицій здатності підприємства щодо впровадження інновацій та отримання результату від їх реалізації (Краюхин А. Г., Архангельский В. М., Мерсон Ф. Л. та ін.). Таким підходом визначається динамічна складова інноваційного процесу, що є доволі значущим під час вибору та реалізації інноваційного проекту, але в більшості випадків характеризує критерії відбору інноваційних вкладень або ефективність їх втілення.

Окремим напрямом у розумінні ІПП є системно-інституціональний підхід, що обумовлює поєднання інноваційних ресурсів підприємства, структурно-функціональних зв'язків підприємства у процесі комерціалізації інноваційних продуктів та інституціональних суб'єктів інноваційного діяльності підприємств (Репіна І. М., Соловійов В. П., Олесюк О. І., Вовчок С. В.). На думку автора, саме ресурсний підхід є основою комплексної оцінки інноваційного потенціалу, бо дозволяє виокремити та оцінити сталу ресурсну базу підприємства на означений час, що була накопичена за результатами попередньої діяльності. З точки зору вибору стратегії інноваційного розвитку та втілення конкретного інноваційного проекту, її може бути визначено як умовно-статичну складову інноваційної діяльності суб'єкта господарювання.

При розгляді ІПП автор дотримується ресурсного підходу, але пропонує його використання на першому етапі оцінки інноваційної спроможності підприємства (ІСП) з подальшим уточненням наявних ресурсів та бізнес-можливостей щодо впровадження інновацій з урахуванням загальної стратегічної умови підтримання стійкої рівноваги в системі економічної безпеки підприємства. Остання умова може бути виконана за рахунок дотримання прийнятного для підприємства рівня економічної безпеки.

Під терміном "бізнес-можливості" автор пропонує розуміти здатність підприємства щодо реалізації ІПП виходячи з досягнутих у попередніх періодах результатів діяльності, що характеризуються певними структурними ознаками в організації матеріальних активів підприємства, наявністю та ступенем використання у процесі господарської діяльності нематеріальних активів, а також ступенем готовності системи менеджменту щодо сприйняття та втілення певного виду інноваційних перетворень.

Третя складова ІСП визначає рівень стійкості системи економічної безпеки підприємства, який пропонується визначати запасом міцності системи економічної безпеки шляхом порівнянням наявного значення інтегрального показника рівня, економічної безпеки та мінімально припустимого значення.

Виходячи з означеного, пропонується розглядати ІСП як стан наявної ресурсної бази, що обумовлює можливість її ефективного (по відношенню до окремого інноваційного проекту) використання на підставі сталих гнучких зв'язків між всіма її складовими, що сформовані в системі менеджменту та спрямовані на управління всіма ресурсними підсистемами та їхніми елементами щодо ведення інноваційної діяльності з урахуванням обмежень щодо підвищення (або збереження) припустимого для підприємства рівня економічної безпеки.

На підставі наведеного визначення інноваційної спроможності підприємства як такої, простежується явна статична (стала) та динамічна складова цього показника. Причому перша характеризується рівнем накопичення підприємством матеріально-речової (ресурсної) бази за попередні операційні цикли (навіть за умов відсутності на підприємстві інноваційних процесів). Друга – визначає можливість використання накопичених ресурсів підприємства під час впровадження обраного інноваційного проекту та має ознаки динамічної складової, бо має високий ступінь ризику зміни під впливом стохастичних змін зовнішнього середовища в процесі впровадження інновацій.

Для загальної оцінки ІСП в рамках застосування системного підходу автором запропоновано використання методів матричного аналізу та структурної декомпозиції.

Оцінку ІСП на першому декомпозиційному рівні пропонується проводити за трьома змістовними складовими. Отримання інформації щодо загального значення рівня ІСП дає можливість топ-менеджменту підприємства зробити загальний висновок щодо можливості та доцільності ведення процесу інноваційних перетворень на підприємстві. Оцінка кожної з структурних складових цього показника інформує менеджерів середнього рівня про стан та можливості окремих складових системи, що обумовлюють процес інновацій на підприємстві. Структурні складові інтегрального показника інноваційної спроможності підприємства (ISP) наведені на рисунку.

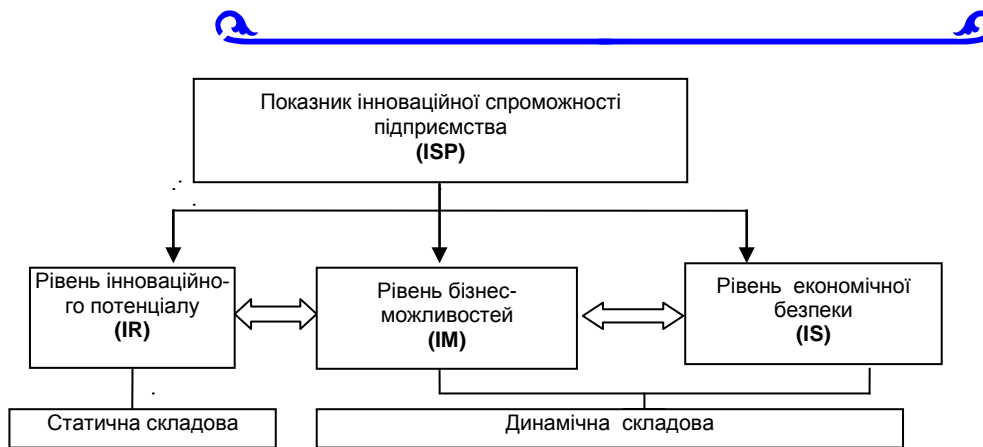


Рис. Структура інтегрального показника оцінки інноваційної спроможності підприємства

Виходячи з означеного, процес оцінки інноваційної спроможності підприємства містить декілька основних етапів:

Етап 1. Визначення основних стратегічних показників розвитку підприємства, які мають бути досягнені у перспективі.

Етап 2. Визначення рівня економічних показників оперативної діяльності, що обумовлять ефективну операційну діяльність підприємств.

Етап 3. Оцінка досягнутого на певний момент рівня економічної безпеки виходячи з інтегрального показника ЕБП, який враховує вплив загроз внутрішнього та зовнішнього середовищ на результати господарської діяльності підприємства.

Етап 4. Оцінка загального ІПП на підставі інтегрального показника, що визначає загальні ресурсні можливості підприємства та накопичений інформаційно-інтелектуальний досвід.

Етап 5. Відбір та оцінка інноваційних проектів, що дозволяють досягти припустимого рівня оперативних та стратегічних показників виходячи з оціненого ІПП.

Етап 6. Коригування оцінки ІПП залежно обраного інноваційного проекту.

Етап 7. Визначення рівня інноваційних бізнес-можливостей підприємства.

Етап 8. Розрахунок рівня стійкості системи економічної безпеки під час впровадження певних інновацій.

Етап 9. Загальна інтегральна оцінка інноваційної спроможності підприємства щодо комерціалізації обраного інноваційного проекту.

Достовірне визначення інноваційної спроможності підприємства є базовими підвалинами для формування на підприємстві дієздатного механізму управління витратами інноваційної діяльності.

При цьому сам інтегральний показник (ISP) може бути представлено як функціонал інтегральних показників інноваційного потенціалу, бізнес-можливостей та рівня стійкості системи економічної безпеки підприємства, з урахуванням коефіцієнта значущості їх впливу.

$$ISP = F(\alpha IR, \beta IM, \gamma IS), \quad (1)$$

де (IR) – ресурсний рівень (рівень інноваційного потенціалу);

(IM) – рівень бізнес-можливостей підприємства щодо впровадження інновацій;

(IS) – рівень стійкості системи економічної безпеки;

$\alpha, \beta, \gamma$  – функціональні коефіцієнти коригування значущості.

Ресурсна складова інноваційного потенціалу може бути розглянута в підсистемах виробничого, фінансового, інтелектуального, ринкового та організаційного потенціалу. Як свідчить аналіз літературних джерел, економічна характеристика цих підсистем може ґрунтуватися на низці неоднорідних за проявом та змістовно факторів, які характеризують формування ресурсної складової підприємства з різних боків. З метою формування ефективного інформаційного простору для побудови матриці оцінки доцільно провести розмежування наявних показників на дві основні групи – значущі та незначущі, щодо подальшого оцінювання рівня IR за допомогою методів кластерного аналізу методом Варда. Обґрунтування вибору показників у підсистемах має відбуватися за критерієм значущості суми рангів, визначених експертами [13].

Для достовірного визначення на цьому рівні значення окремих показників слід застосовувати методи нечіткого логічного аналізу, який допоможе зменшити похибки в оцінці окремих показників та ввести оцінку не тільки кількісної, але й якісної характеристики наявності та відповідності того чи іншого ресурсу інноваційним потребам підприємства.

Оскільки кожна з розглянутих підсистем інноваційного потенціалу підприємства характеризується декількома показниками, дуже вдалими на думку автора, є матричний підхід в оцінці ІПП, що пропонується деякими вченими, зокрема Бландарем О. П. [14]. Такий підхід дає можливість оцінити кожен з підсистем ресурсного потенціалу підприємства за окремими складовими, тобто елементами підсистеми, що повністю співпадає з системним підходом автора.

Формалізація визначення інтегрального показника ресурсного потенціалу наведена у формулі (2):



$$IR = r_1LPR + r_2LFI + r_3LInt + r_4LMar + r_5LOrg, \quad (2)$$

де IR – інтегральний показник оцінки інноваційного потенціалу за ресурсною складовою (перший рівень декомпозиційного структурування);

LPR – рівень виробничої складової інноваційного потенціалу;  
LFI – рівень фінансової складової інноваційного потенціалу;  
LInt – рівень інтелектуальної складової інноваційного потенціалу;  
LMar – рівень ринкової складової інноваційного потенціалу;  
LOrg – рівень організаційної складової інноваційного потенціалу;  
 $r_1, r_2, r_3, r_4, r_5$  – вагові ранги підсистем у загальній оцінці ІПП.

Друга складова в оцінці інноваційного потенціалу на першому рівні структурування (IM) визначає здатність загальної системи менеджменту підприємства сприйняти, тобто впровадити та комерціалізувати як окрему інновацію, так і загальний процес інноваційних перетворень, як спосіб розвитку підприємства. Окрім цього, її визначення дозволяє оцінити можливу ефективність використання наявної ресурсної бази підприємства під час комерціалізації окремого інноваційного проекту. Для основного показника в системі визначення інноваційного потенціалу може бути прийнята оцінка рівня впливу інноваційних витрат на інші стратегічні показники діяльності підприємства.

$$IM = F^1\{\epsilon IMC, \phi CB, \omega UB, \eta OC\}, \quad (3)$$

де  $F^1$  – функціонал залежності;

$\epsilon, \phi, \omega, \eta$  – функціональні коефіцієнти корегування значущості;  
IMC – сукупний показник оцінки майнового стану на дату впровадження інноваційного проекту;  
CB – ступінь операційного важеля, який склався у попередньому періоді;  
UB – внутрішня норма дохідності (прибутковості);  
OC – рівень відповідності організаційної структури підприємства інноваційним потребам.

Третя складова ISP визначає рівень стійкості системи економічної безпеки підприємства (IS), який може бути визначений за формулою:

$$IS = IB_n - IB_{min}, \quad (4)$$

де  $(IB_n)$  – наявне значення інтегрального показника рівня економічної безпеки;

$(IB_{min})$  – мінімально припустиме значення інтегрального показника рівня економічної безпеки.

Методика розрахунку такого інтегрованого показника наведена у роботі "Управління економічною безпекою зовнішньоекономічною діяльністю підприємства" [15]. Вона базується на визначенні рівня внутрішніх та зовнішніх загроз економічній безпеці. Мінімальне припустиме значення обґрунтовується виходячи з конкретної стадії життєвого циклу підприємства, агресивності зовнішнього середовища та рівня внутрішніх загроз за допомогою експертної оцінки з боку менеджерів підприємства та враховує обрану підприємством стратегію протидії таким загрозам.

Доцільність такого підходу до оцінки ІСП, на думку автора, має перед існуючими такі переваги:

по-перше, дозволяє уникнути викривленої оцінки ІПП, що притаманна ресурсному підходу, бо не всі витрати інноваційної діяльності можуть бути визнані ресурсами, тобто активами підприємства та достовірно оцінені в обліковій системі підприємства. Таким чином, оцінка різних складових ресурсного потенціалу може мати різний ступінь достовірності, а значить, потребує розробки унікального для кожного підприємства механізму співставлення різних складових ресурсного потенціалу. При цьому втрачається рівність у достовірній оцінці, що веде до накопичення похибки в системі вимірювання;

по-друге, передбачає взаємозв'язок між ресурсним та функціонально-результатним підходом в оцінці ІПП, бо дає оцінку можливості використання наявного ресурсного потенціалу під час впровадження зворотного інноваційного проекту;

по-третє, пов'язує інституціонально-функціональні можливості системи менеджменту щодо впровадження інновацій з загальною системою економічної безпеки підприємства шляхом урахування впливу внутрішніх загроз щодо впровадження інновацій;

по-четверте, пропонує вживати для оцінки впливу впровадження інновацій на стан системи економічної безпеки підприємства (ЕБП) принципово новий показник оцінки запасу міцності системи ЕБП, який визначає можливість ведення інноваційної діяльності з припустимим для підприємства ступенем ризику.

---

**Література:** 1. Методология и инструментарий управления инновационной деятельностью экономических систем в условиях транснационализации экономики и ее неустойчивого посткризисного развития : монография / под ред. А. М. Батьковского. – М. : МЭСИ, 2010. – 366 с. 2. Лощина Л. В. Комплексна оцінка інноваційного потенціалу підприємства: теоретико-методичні підходи / Л. В. Лощина, В. М. Милашенко // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2008. – № 3(13). – С. 163–168. 3. Мельник О. Г. Механізм фінансування інноваційного розвитку машинобудівних підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / О. Г. Мельник ; Європейський університет. – К., 2010. – 22 с. 4. Близнюк Т. П. Інноваційна діяльність підприємства в умовах циклічності розвитку економіки : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Т. П. Близнюк ; Харківський національний економічний ун-т. – Х., 2008. – 20 с. 5. Ястремська О. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / О. М. Ястремська. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 392 с. 6. Про інноваційну діяльність : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим



доступу : zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15. 7. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15. 8. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку / Й. А. Шумпетер. – М. : Прогрес, 1982. – 455 с. 9. Соловьев В. П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике (Синергетические эффекты инноваций) / В. П. Соловьев. – К. : Феникс, 2004. – 560 с. 10. Галушко Є. С. Підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу в умовах переходу до ринкових відносин (на прикладі промислових підприємств Донбасу) : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.02 / Є. С. Галушко ; Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 1999. – 23 с. 11. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект / С. М. Шкарлет. – К. : Книжк. Вид. НАУ, 2007. – 435 с. 11. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с. 12. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия / Е. В. Лапин. – Сумы : ИТД "Университетская книга", 2002. – 310 с. 13. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование : монография / В. С. Пономаренко, Т. С. Клебанова, Н. Л. Чернова. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2004. – 144 с. 14. Бландар О. П. Використання матричних методів аналізу в оцінці інноваційного потенціалу підприємств / О. П. Бландар // Економічний аналіз : збірник наукових праць. – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – Вип. 4. – С. 167–171. 15. Маляревський Ю. Д. Управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства: обліково-аналітичні аспекти / Ю. Д. Маляревський, С. В. Лабунська, О. В. Прокопішина. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 159 с.

УДК 005.57

**Миронова О. М.**

## **ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ КРАЇН СВІТУ**

*Анотация. Визначено показники для оцінки готовності країн світу до переходу до інформаційної економіки. Розроблено заходи щодо запровадження інформаційних технологій в економічне середовище країн.*

*Аннотация. Определены показатели для оценки готовности стран мира к переходу к информационной экономике. Разработаны мероприятия по внедрению информационных технологий в экономическую среду стран.*

*Annotation. Indicators to assess the readiness of countries to transition to the information economy have been identified. On information technologies implementation in the economic environment of countries measures have been developed.*

*Ключові слова: інформаційна економіка, інформаційне середовище, інформаційні технології.*

Автоматизація та механізація виробництва, а також науково-технічний прогрес зумовлюють різке підвищення швидкості та обсягу виробничих, інформаційних та соціальних взаємовідносин у сучасному світі, що вплинуло на появу складного виробничого фактора, який можна охарактеризувати як невизначеність ситуації. Істотним тут є те, що цей фактор виступає як зовнішня, об'єктивна умова діяльності, яка зумовлюється невпорядкованим характером репрезентації події в просторі та часі, оскільки внутрішня, суб'єктивна умова, що зумовлюється ступенем поінформованості працівника про наявну ситуацію [1].

Таким чином, можна зробити висновок, що сучасний світ характеризується високим ступенем невизначеності, яка відбувається завдяки розвитку інформаційних технологій. На сьогодні інформація стала одним з найголовніших виробничих ресурсів поряд із сировиною, капіталом, засобами виробництва та персоналом. Причому коли йдеться про важливість інформації в економічному розвитку суспільства, то мається на увазі саме значення наукової інформації, яка зумовлює еволюцію сучасних економічних відносин. Унікальність інформації визначається тим, що вона є не тільки ресурсом, але й товаром, причому невичерпним. Якщо зараз у світі відчувається нестача деяких видів сировини (пального тощо), оскільки не вистачає надр Землі, то кількість інформації тільки зростає. Цікавим є також той факт, що з часом інформація стає тільки ціннішою, оскільки чим більше вона циркулює між людьми, тим більше збагачуються новими знаннями. Виходячи з цього, можна дещо вдосконалити відому фразу: "Той, хто володіє інформацією, – володіє світом". На сьогодні більш актуальним є те, що мало тільки володіти інформацією, її треба постійно оновлювати, тому що інформація має властивість старіти, отже, обмін інформацією – це рушійна сила розвитку сучасної економіки.

На основі викладеного вище стає очевидним той факт, що сучасність зумовлює необхідність застосовувати нові принципи роботи підприємців та економістів, які б дозволили отримувати максимальні прибутки в умовах, що характеризується підвищенням кількості інформаційних потоків, тобто формують середовище, яке постійно змінюється. Тому й з'являється новий вид знань, який вміщується в поняття інформаційної економіки.

© Миронова О. М., 2011



Проблемам управління інформацією в умовах інформаційної економіки присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків: А. Анцупова, М. Баяндіна, О. Деркачової, Г. Мейера, С. Охрименка, І. Печенкіна, Р. Склярнікова, С. Соколова, Г. Чернея та ін.

Метою даної статті є аналіз готовності різних країн світу до переходу до нової концепції господарювання, якою є інформаційна економіка.

Інформаційна економіка – це система, що дозволяє спрямувати інформаційні та фінансові потоки на вирішення глобальних проблем людства, від яких залежить майбутнє нашої цивілізації [2].

Сучасне економічне середовище характеризується об'єднанням великої кількості людей та організацій в єдину глобальну мережу за допомогою всесвітньої мережі Інтернет. Слід зазначити, що різні країни за рахунок діяльності або бездіяльності державних установ знаходяться на різних етапах переходу до інформаційної економіки. Тому необхідним є аналіз та порівняння їх готовності до переходу до нової інформаційної економіки.

Слід зазначити, що готовність країн до участі в інформаційній економіці є джерелом національного економічного зростання в інформаційній ері та слугує передумовою для успішного ведення електронної комерції.

Для того щоб проаналізувати готовність різних країн до переходу до інформаційної економіки, використовуються такі показники:

- рівень доступу до Інтернету;
- керівництво переходом до інформаційної економіки;
- інформаційна безпека;
- людський капітал;
- умови для ведення електронної комерції.

Для аналізу країни було умовно поділено на чотири групи [3]:

1. Центральна та Південна Європа – Болгарія, Угорщина, Греція, Іспанія, Італія, Латвія, Литва, Польща, Португалія, Росія, Румунія, Словачія, Словенія, Терція, Україна, Чеська Республіка, Естонія.
2. Азія – В'єтнам, Індія, Індонезія, Китай, Малайзія, Пакистан, Таїланд, Тайвань, Філіппіни та Південна Корея.
3. Латинська Америка – Аргентина, Бразилія, Венесуела, Коста-Рика, Мексика, Перу, Чилі, Еквадор.
4. Близький Схід та Африка – Гана, Єгипет, Кенія, Нігерія, Саудівська Аравія, Танзанія, Південно-Африканська Республіка.

Для аналізу було обрано країни, в яких готовність до інформаційної економіки є неоднозначною. Ті країни (США, Канада, Японія, Німеччина, Франція, Великобританія тощо), які вже перейшли до нових умов господарювання, до аналізу не бралися.

Проведений аналіз показав, що найбільш сприятливі умови для розвитку інформаційної економіки є у країн Центральної та Південної Європи, оскільки населення цих країн має найбільший рівень доступу до мережі Інтернет. Поряд із цим у зазначених країнах досить високий рівень освіти населення. Позитивним фактором також виступає достатній рівень безпеки для ведення електронної комерції. Однак слід зауважити, що існують і певні проблеми, а саме – недостатня розробленість законодавства у сфері електронного бізнесу.

Стосовно країн Латинської Америки, то слід відмітити, що тут спостерігаються досить сприятливі умови для розвитку інформаційної економіки, але існують певні проблемні питання: занадто велика кількість населення, серед якого обмежений доступ до Інтернету, а також відсутність захисту інформації. Для подолання цих проблем керівництву країн необхідно розробити стратегію щодо розвитку онлайн-бізнесу, яка повинна містити заходи щодо пошуку інвесторів для забезпечення інформаційного бізнесу.

У країнах Азії спостерігається неоднозначна ситуація. У цьому регіоні поряд із дуже розвинутими країнами, такими, як Японія, Китай, рівень інформатизації суспільства є на низькому рівні. Це зумовлено відсутністю дієвого законодавства щодо розвитку інформаційної індустрії і захисту інформації. Поряд із цим великі території та велика кількість населення становлять перепони для забезпечення доступу до Інтернету всіх ланок населення. У зв'язку з цим цей регіон можна охарактеризувати як такий, який має досить несприятливі умови для переходу до інформаційної економіки.

З усіх розглянутих регіонів найбільш неготовим до переходу до інформаційної економіки є країни Близького Сходу та Африки, оскільки в них не розвинена інфраструктура для використання сучасних технологій, низький рівень освіти населення, а також багато з країн цього регіону не мають достатніх фінансових ресурсів для проведення реформ у зазначеному середовищі.

Отже, основними заходами щодо запровадження інформаційних технологій у соціальне та економічне середовище країн світу є такі:

- створення базової інфраструктури, яка б забезпечила безперебійне подання електрики та доступ до Інтернету;
- створення державних програм щодо координації діяльності державних та комерційних організацій зі створення інформаційного простору всередині країни та перетворення країни в регіональний та глобальний центр загального інформаційного простору;
- розробка або удосконалення законодавства стосовно правового захисту інтелектуальної власності, зокрема програмного забезпечення;
- підвищення якості системи освіти, яка б була спрямована на підготовку висококваліфікованих та ефективних кадрів у рамках інформаційного середовища;
- забезпечення прозорості і передбачуваності регулювання електронного бізнесу;
- створення умов для залучення інвестицій, зокрема іноземних, у галузь індустрії інформаційних технологій.



Упровадження запропонованих заходів дозволить багатьом країнам світу в найближчі терміни перейти до нових умов господарювання в умовах інформаційного середовища.

Серед країн, які мають достатньо сприятливі умови для розвитку електронного бізнесу, є Україна. Вона характеризується наявністю населення, яке має достатньо високий рівень освіти в цілому та в інформаційному аспекті зокрема, оскільки в Україні існує багато ВНЗ, які готують висококваліфікованих спеціалістів у сфері інформаційних технологій.

Також слід зазначити, що, особливо в останні роки, в Україні спостерігається здешевлення та підвищення якості доступу до Інтернету, що дозволяє більшості населення користуватися ресурсами всесвітньої мережі як для особистих потреб, так і для ведення бізнесу. Це підтверджується об'єктивними даними. За даними звіту Міжнародного союзу електрозв'язку, на початок 2010 р. світова Інтернет-аудиторія складала приблизно 1,834 млрд користувачів, що на 14,2 % перевищує показник початку 2009 р. (1,605 млрд користувачів за даними того ж джерела), а Україна за числом користувачів Інтернет (15,3 млн) займає 28-ме місце у світі, збільшивши протягом 2009 р. їх кількість на 4,95 млн осіб [4].

Серед позитивних аспектів розвитку інформаційної економіки в Україні є також наявність Закону України "Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки", який був прийнятий у 2007 р. [5], у якому задекларовано пріоритетність інформаційного напрямку в розвитку економіки України.

Таким чином, незважаючи на досить високий рівень готовності до переходу до інформаційної економіки України, необхідно ще впровадити велику кількість змін, зокрема у законодавстві та його виконанні щодо захисту інформації та прав інтелектуальної власності, а також розширювати кількість населення, яке має доступ до Інтернету, шляхом мотивування організацій, які є провайдером таких услуг. Це зумовить створення більш сприятливих умов для ведення електронної комерції та швидшого переходу української економіки до інформаційної.

---

**Література:** 1. Клиничек Е. П. Психологические проблемы трудовой деятельности в условиях неопределенности [Электронный ресурс] / Е. П. Клиничек. – Режим доступа : <http://flogiston.ru>. 2. Нижегородцев Р. М. Информационная экономика [Электронный ресурс] / Р. М. Нижегородцев. – Режим доступа : <http://www.eg-online.ru>. 3. Оценка риска ведения электронной коммерции. Сравнение стран по степени готовности к информационной экономике. Отчет компании McConnell International [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.-mcconnellinternational.com>. 4. Беліченко К. О. Развитие инфраструктуры информационно-коммуникационных технологий в Украине [Электронный ресурс] / К. О. Беліченко. – Режим доступа : <http://www.nbu.gov.ua>. 5. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки : Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2007. – № 12. – Ст. 102.

УДК 336.763

---

**Нечипорук О. В.**

---

## **УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ-ЕМІТЕНТІВ НА РИНКУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ**

*Анотація. Проведено аналіз інвестиційної діяльності підприємств-емітентів на ринку цінних паперів України, розглянуто етапи формування інвестиційної стратегії підприємств-емітентів, проблеми управління інвестиційною діяльністю та основні напрями розвитку ринку цінних паперів в Україні.*

*Аннотация. Проведен анализ инвестиционной деятельности предприятий-эмитентов на рынке ценных бумаг Украины, рассмотрено этапы формирования инвестиционной стратегии предприятий-эмитентов, проблемы управления инвестиционной деятельностью и основные направления развития рынка ценных бумаг в Украине.*

*Annotation. The investment activity of enterprises-issuers on the securities market of Ukraine has been analyzed. The steps of forming issuing enterprise investment strategy, the problems of investment management and main directions of securities market development in Ukraine have been discussed.*

*Ключові слова: управління інвестиційною діяльністю, інвестиційна стратегія, підприємства-емітенти, ринок цінних паперів.*

---

© Нечипорук О. В., 2011



В умовах нестабільної економіки України та дефіциту на підприємствах вільних фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на інвестування, все більшого значення набули правильні обґрунтування та прийняття інвестиційних рішень, що є найбільш відповідальним і складним етапом у процесі управління інвестиційною діяльністю підприємств-емітентів. Крім того, гостро постають проблеми формування інвестиційних ресурсів та оцінювання інвестиційної діяльності підприємств-емітентів з погляду різних груп потенційних інвесторів.

Закон України "Про інвестиційну діяльність" [1] визначає, що інвестиційна діяльність – це сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій.

Інвестиційна діяльність компанії є досить тривалою і тому має здійснюватися з урахуванням певної перспективи.

Аналіз інвестиційної діяльності на ринку цінних паперів, проблеми управління інвестиційною діяльністю підприємств-емітентів висвітлені у наукових працях таких вітчизняних та російських авторів як. Гриньова В. М., Майорова Т. В., Черваньов Д. М., Шевчук В. Я., Рогожин П. С., Шеремет В. В., Павлюченко В. М., Шапиро В. Д. та ін. [2 – 7].

Сучасний стан ринку цінних паперів, недосконалість та змінність законодавчої бази, ринкові умови, інфляційні процеси та криза неплатежів вимагають гнучкого підходу до формування інвестиційної стратегії. Вихідною передумовою формування інвестиційної стратегії є загальна стратегія економічного розвитку підприємства. Отже, інвестиційна стратегія має розглядатися як найважливіший фактор забезпечення ефективного розвитку підприємства відповідно до обраної ним загальною економічною стратегією.

Процес формування інвестиційної стратегії підприємства-емітента проходить певні етапи:

1) визначення періоду реалізації інвестиційної стратегії з урахуванням розміру підприємства, його потужності, темпів розвитку, галузевої належності, а також передбачуваності розвитку економіки загалом;

2) визначення стратегічних цілей інвестиційної діяльності:

забезпечення приросту капіталу або підвищення рівня прибутковості інвестицій;

зміну пропорцій у структурі реального та фінансового інвестування через удосконалення галузевої і регіональної спрямованості інвестиційних програм;

удосконалення технологічної та відтворювальної структури капітальних вкладень;

3) розробка стратегії формування інвестиційних ресурсів;

4) конкретизація інвестиційної стратегії за періодами її впровадження;

5) оцінювання розробленої інвестиційної стратегії за напрямками:

узгодженість цілей, напрямів і етапів інвестиційної стратегії з базовою стратегією підприємства-емітента;

внутрішня збалансованість інвестиційної стратегії, тобто узгодженість окремих стратегічних цілей і напрямів інвестиційної діяльності між собою, а також послідовність їхнього виконання;

узгодженість інвестиційної стратегії із зовнішнім середовищем, тобто відповідність інвестиційної стратегії змінам інвестиційного клімату та кон'юнктури ринку;

можливості впровадження інвестиційної стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу;

прийнятність рівня ризику через аналіз інвестиційних ризиків і можливі наслідки для підприємства та шляхи їх компенсації [3].

Основною метою інвестиційної діяльності є забезпечення найбільш ефективних шляхів реалізації інвестиційної стратегії компанії (фірми), підприємства на окремих етапах їх розвитку [4].

Особливою сферою ринкових відносин, де здійснюється емісія, купівля-продаж цінних паперів та формується ціна на них, є ринок цінних паперів.

Метою ринку цінних паперів є акумулювання фінансових ресурсів й забезпечення можливості їх перерозподілу через вдосконалення різноманітних операцій з цінними паперами різними учасниками ринку, тобто здійснення посередництва щодо руху тимчасово вільних грошових коштів від інвесторів до емітентів цінних паперів.

Завданням ринку цінних паперів є: створення умов та забезпечення повного та швидкого переливу заощаджень в інвестиції за ціною, яка задовольняла б обидві сторони; мобілізація тимчасово вільних фінансових ресурсів з метою здійснення конкретних інвестицій; формування ринкової інфраструктури, що відповідає світовим стандартам; трансформація відносин власності; забезпечення реального контролю над фондовими капіталом на засадах державного регулювання та ін. [4].

Ринок цінних паперів має забезпечувати реалізацію національних інтересів, а також сприяти зміцненню економічного потенціалу країни шляхом:

1) сприяння надходженню інвестицій у реальний сектор економіки;

2) створення:

ефективної системи захисту прав і інтересів інвесторів, як вітчизняних, так і іноземних;

сприятливих умов для розвитку інститутів спільного інвестування;

умов для підвищення конкурентоспроможності ринку цінних паперів України з подальшою цивілізованою його інтеграцією в міжнародні ринки капіталу;

розбудови:

сучасної надійної системи виконання угод з цінними паперами та обліку права власності на цінні папери;

ефективної системи організованої торгівлі, яка має визначати ринкову вартість цінних паперів вітчизняних підприємств-емітентів;



4) концентрації і централізації торгівлі корпоративними цінними паперами українських емітентів на організованому ринку на засадах конструктивної конкуренції та інновацій;

5) гармонізації політики держави на ринку цінних паперів з грошово-кредитною, валютною і бюджетно-податковою політикою з метою розвитку ринку цінних паперів України [3].

Існує декілька рівнів, які проходять цінні папери з моменту емісії до моменту активних торгових операцій через ринок:

первинний ринок, на якому відбувається розміщення нових цінних паперів;

вторинний ринок – місце основної купівлі-продажу раніше випущених активів;

третій ринок охоплює торгівлю зареєстрованими на біржі цінними паперами за межами самої біржі;

четвертий ринок – це електронні системи торгівлі великими пакетами цінних паперів безпосередньо між інституційними інвесторами. Найвідоміші системи четвертого ринку – InstiNet, POSIT, Crossing Network [3].

До основних проблем на ринку цінних паперів України фінансові посередники відносять такі, як недосконалість законодавства, що регулює діяльність на ринку цінних паперів, практична відсутність вторинного ринку цінних паперів і депозитарної системи, становлення якої може не тільки поліпшити діяльність інвестиційних фондів та компаній, довірчих товариств та інших посередників, а й призвести до більш суттєвого інвестування з боку як вітчизняних, так й іноземних інвесторів [2].

Майорова Т. В. [3] вважає, що основними напрямками розвитку ринку цінних паперів в Україні мають бути:

1) посилення конкурентоспроможності ринку через проведення сприятливої державної політики щодо оподаткування на ринку цінних паперів, перетворення торговців цінними паперами у повнофункціональні, фінансово стійкі інститути, що надаватимуть широкий перелік фінансових послуг;

2) податкове стимулювання розвитку ринку цінних паперів України через:

звільнення від обкладення податком на прибуток підприємств та податком на додану вартість некомерційних (неприбуткових) організацій ринку цінних паперів;

скасування оподаткування майна та коштів, що надходять підприємству – платнику податків від інвесторів на виконання інвестиційних зобов'язань за договорами купівлі – продажу державних пакетів акцій під час приватизації такого підприємства;

застосування податкової застави щодо забезпечення податкового боргу професійного учасника ринку цінних паперів у розмірі, що не перевищує подвійної суми такого боргу;

удосконалення системи регулювання ринку цінних паперів через визначення пріоритетів державної політики на фондовому ринку та розроблення заходів щодо його подальшого розвитку;

3) розвиток корпоративного управління через удосконалення системи розкриття інформації про вартість цінних паперів та об'єкти інвестування через інструменти фондового ринку;

4) розвиток інститутів спільного інвестування;

5) розбудова інфраструктури фондового ринку через розвиток професійної діяльності з управління цінними паперами;

6) підготовка фахівців з питань ринку цінних паперів та корпоративного управління із застосуванням сучасних навчально-методичних технологій та використанням міжнародного досвіду в цій сфері [3].

Отже, з виникненням акціонерних товариств (АТ) з'являються можливості ефективніше використовувати вільні кошти підприємств та працюючих на них робітників, вклавши їх у цінні папери.

Випуск цінних паперів та акціонування за цих умов повинні сприяти мобілізації зосереджених коштів підприємств для здійснення великих інвестицій. За рахунок випуску цінних паперів можна істотно послабити тиск платоспроможного попиту на товарному ринку, переключивши його на заощадження та інвестиційну діяльність. Ринок цінних паперів та кредитний ринок разом дозволяють якоюсь мірою стабілізувати фінансове становище підприємств за рахунок оперативного перерозподілу коштів у ті сфери діяльності, де в них є найбільша потреба.

Акціонерний капітал у порівнянні з іншими формами організації капіталу має найбільш високу мобільність, оборотність і забезпечує більш високий дохід. Дані властивості акціонерної форми дозволяють мобілізувати в потрібний час будь-які капітали для інвестиції будь-якого проекту, незалежно від їх джерела та походження.

---

**Література:** 1. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.91 № 1560-ХІІ. // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 47. – Ст. 646. 2. Гриньова В. М. Інвестування [Електронний ресурс] / В. М. Гриньова. – Режим доступу : [www.pidruchniki.com.ua](http://www.pidruchniki.com.ua). 3. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність [Електронний ресурс] / Т. В. Майорова. – Режим доступу : [www.pidruchniki.com.ua](http://www.pidruchniki.com.ua). 4. Черваньов Д. М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств : навч. посібн. / Д. М. Черваньов. – К. : Знання-Прес, 2003. – 622 с. 5. Шевчук В. Я. Основи інвестиційної діяльності / В. Я. Шевчук, П. С. Рогожин. – К. : Генеза, 1997. – 383 с. 6. Управление инвестициями : в 2-х т. / В. В. Шеремет, В. М. Павлюченко, В. Д. Шапиро и др. – М. : Высш. шк., 1998. – Т. 1. – 416 с. 7. Управление инвестициями : в 2-х т. / В. В. Шеремет, В. М. Павлюченко, В. Д. Шапиро и др. – М. : Высш. шк., 1998. – Т. 2. – 512 с.

## **JOB EVALUATION IN THE GOVERNMENT ADMINISTRATION**

*Annotation. This article presents an outline of a job evaluation method applied in Civil Service of government administration in Poland.*

*Анотація. Наведено контури методу оцінки праці, які можуть бути запроваджені в управлінні державною службою Польщі.*

*Анотация. Приведены контуры метода оценки труда, которые могут быть применены в управлении государственной службой Польши.*

*Key words: job description, job evaluation process, competencies, responsibilities, nature of the job position.*

Today, it is very obvious that human resources of proper quality give organisations competitive advantage. HR management begins to take into account the demand of P. Drucker who wrote about the approaching new economic order where the knowledge possessed by organisation members will help them achieve competitive advantage [1]. Therefore, the analysis of the value of such a team is very important. However, it can also be noticed that the analysis of quality and value of human resources is not accepted by the employees of this area. What is also surprising is the fact that managers and employers are often reluctant to it as they are not eager to admit that the quality, and, as a consequence, the value of the human resources of their organisation is low, which decreases the value of the whole company.

The element making the human resources analysis more efficient is the implementation of job descriptions in a company. Firstly, this helps to optimise the work processes and enables focusing the efforts of an individual to complete the company's targets. Secondly, it helps to identify the powers and skills the company needs to complete its optimised work processes, i.e. actions in the field of human resources management and to provide the company with such tools.

In reference to organisational targets, it should be noticed that creation and making use of job descriptions strengthens the organisation's structure. The awareness of the fact that such job descriptions exist and knowing them enables proper division of tasks between organisational units, and, as a consequence, between particular employees, which helps to create a process map in the organisation. Another advantage of preparing job descriptions is making sure that all of the tasks have their owners, which helps to identify: the authors and co-authors of a success, as well as the people, who should be helped due to inefficiency of their work (and to identify how to broaden their skills, how to change the work process or how to motivate to more efficient work). Last but not least, proper preparation of job descriptions enables limiting problems of cooperation between particular employees.

Apart from organisational purposes, creation of job descriptions is also important in reference to human resources management and it has an influence on practically all of the personal functions and processes, such as establishing the value of a particular function for the organisation, as well as personnel selection, periodical assessments, personal development, career paths, promotions, de-recruitment etc. The element that will be analysed in this article in detail is job evaluation that might be defined as a systematic process of defining a relative value of particular jobs within an organisation (here, in the government administration office).

The methodology of making job descriptions and evaluation in government administration in Poland is regulated in the Decision No. 1 of the Prime Minister of 7 January 2011 on making job descriptions and evaluation for civil services. The decision refers to the Civil Services functions; therefore, it includes about 120,000 people performing such functions.

A specimen job description constituting the Appendix No. 1 to the aforementioned decision consists of the following elements:

- function name;
- position of the function in the organisation and job description symbol;
- purpose giving grounds for existence of the function;
- list of tasks completed by the function;
- additional authorisations;
- complexity/creativity;
- kind and frequency of business contacts;
- level of independence/initiative;
- work conditions;
- skills required;
- professional experience.

Due to limited space, I will not present a detailed description of particular elements of the above pattern – it can be found at the website of the Civil Service of the Prime Minister's Office [1].

The job evaluation process is carried out on the basis of the prepared job descriptions. Here are some of the basic rules of evaluating jobs in civil service:

every job position in civil services is subject to evaluation, it is obvious that the evaluation refers to a particular job position, not the employees appointed to it, jobs in civil services are evaluated with the use of analytical method, presented in detail later in the document, in every criterion one level of meeting the particular criterion is defined in detail – the minimum level ensuring proper completion of tasks at the job position must be defined, the evaluation is carried out on the basis of dominant tasks; carrying out the evaluation of the most frequently completed tasks at a particular job post should be taken into account, the result of a job evaluation is a sum of points gained from particular detailed criteria, an "evaluating team" appointed by the representative employer carries out evaluation in a particular office.

For the needs of carrying out the job evaluation procedure three main criteria assessing the value of a particular job position have been prepared: skills required for work at a particular post, the nature of a work post and the scope of responsibility of a person employed at a particular post. Each of the aforementioned criteria consists of several detailed criteria presented on figure 1.

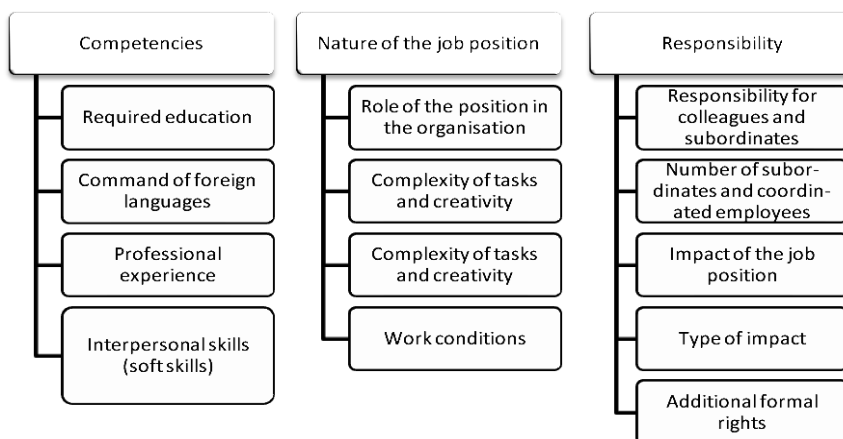


Fig. 1. Criteria of job evaluation in the government administration in Poland

Exemplary levels of a criterion completion as well as point values for two detailed criteria (required education and responsibility for tasks completion by colleagues or subordinate personnel) have been presented below [2; 3]. Description of the levels of the "education" criterion completion and the points awarded for particular completion levels [1] (tab. 1).

Table 1

**The "education" criterion**

No	Levels	Points awarded
A	SECONDARY: high school	12
B	SECONDARY, SPECIFIC SCOPE: high school of a required specialisation	24
C	UNIVERSITY: university degree (B.A. / B.Sc. studies, M.A. / M/Sc.) without a required specialisation	40
D	UNIVERSITY, SPECIFIC SCOPE: university degree with a required specialisation OR: university without a required specialisation and post-graduate studies with a required specialisation	61
E	SCIENTIFIC SKILLS: university degree and doctor's, post-doctoral degree or professor's degree of a specialisation compliant with the job position. Practical knowledge as well as well-grounded theoretical knowledge is required OR: university degree and specialist authorisations required by law to perform a particular job	86

Description of the levels of completion of the "responsibility for completion of tasks by colleagues or subordinate personnel" criterion and the point values for particular completion levels [1].

Table 2

**Detailed criterion: the responsibility for completion of tasks by colleagues or subordinate personnel**

No	Levels
1	2
A	LACK: No responsibility for employees/ no temporary or permanent coordination of tasks or employees
B	TASK COORDINATION: The carried out tasks result in temporary or permanent coordination of works carried out by other people in order to achieve the assumed goal. There is no formal supervision over the people (e.g. they work in various organisational cells of the office) – tasks are not divided between particular employees on a job position

1	2
C	EMPLOYEE COORDINATION: Work of other employees is temporarily or permanently coordinated. The coordination consists mainly of dividing tasks and monitoring the level of their completion. There is no full service dependence. The job position does not provide for completion of all of the powers in reference to job positions (e.g. periodical assessment cannot be carried out, trainings cannot be planned etc.)
D	MANAGEMENT: Management (full responsibility over the dependent employees, including their assessment) over the employees carrying out administrative or routine tasks in a particular area
E	EXPORT MANAGEMENT: Management (full responsibility over the dependent employees, including their assessment) over the employees carrying out complex expert's tasks (specialist employees and experts constitute at least 50% of a team)
F	INTERDISCIPLINARY TEAM MANAGEMENT: Management (full responsibility over the dependent employees, including their assessment) over the employees carrying out very complex interdisciplinary tasks requiring vast knowledge and experience

Number of dependent or coordinated employees is divided by:

W – directs or directly coordinates work of up to 4 employees;

X – directs or directly coordinates work of 5 to 9 employees;

Y – directs or directly coordinates work of at least 10 employees;

Z – people who direct the work of other employees are directly dependent.

Relation between responsibility for completion of tasks and number of dependent or coordinated employees are illustrated in tab. 3 [own study based on: 4].

Table 3

**Relation between the responsibility for tasks completion by colleagues or subordinate personnel and the number of dependent or coordinated employees**

Responsibility for completion of tasks	Number of dependent or coordinated employees			
	W	X	Y	Z
A	0	0	0	0
B	10	10	10	0
C	19	25	31	0
D	25	31	36	48
E	38	48	58	77
F	48	58	67	96

The first of the presented detailed criterion consists of five completion levels – 12 to 86 points might be awarded for the criterion. The second presented detailed criterion has been prepared in a form of a matrix consisting of two aspects: the responsibility for tasks completion by colleagues or subordinate personnel and the number of dependent or coordinated employees. As a result, a particular job position may be awarded 0 to 96 points.

**Bibliography:** 1. <http://www.dsc.kprm.gov.pl>. 2. Rostkowski T. Wartościowanie pracy w służbie cywilnej (Job evaluation in civil service) / T. Rostkowski, W. Zeliński. – Warsaw : Wolters Kluwer, 2008. 3. Juchnowicz M. Jak oceniać pracę? Wartość stanowiska i kompetencji (How to evaluate work? Job and skills values) / M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz. – Warsaw : Difin, 2006. 4. Drucker P. F. The Age of Social Transformation / P. F. Drucker // The Atlantic Monthly. – 1994. – № 11.

**Белей О. І.**

УДК 65.011.2.003.13

## ВИЗНАЧЕННЯ КРИТЕРІЇВ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто ефективність системи управління торговельним підприємством. В основі ефективності покладено співвідношення між економічним ефектом, під яким розуміється чистий дохід, та витратами на товарообіг.*

© Белей О. І., 2011



*Аннотация. Рассмотрено эффективность системы управления торговым предприятием. В основе эффективности положено соотношение между экономическим эффектом, под которым понимается чистый доход, и расходами на товарооборот.*

*Annotation. The paper considers the effectiveness of trading managing enterprise. The correlation between the economic effect which means net profit and expenses on turnover is basis of the effectiveness.*

*Ключові слова: ефективність, товарооборот, торговельне підприємство, економічний ефект, дохід, торгівля, план, прибуток, система управління.*

При побудові узагальненого показника ефективності торговельного підприємства (торговельної діяльності в цілому) як ефект, так і витрати інтерпретуються по-різному. В якості показників ефекту пропонуються товарооборот, валовий дохід, прибуток.

У роботах [1; 2] найбільш розповсюдженим вимірювачем ефекту визнається товарооборот. Ця позиція обумовлюється тим, що для торговельного підприємства (організації) основним показником, який характеризує результати господарської діяльності і відображає виконання ними основної функції, є саме товарооборот. У ньому знаходить своє відображення як реалізація вартості створеного суспільного продукту, так і розподіл з праці спожитої його частини. Це перетворює товарооборот в один з найважливіших показників, який відображає мету і результати функціонування торгівлі. Але автор вважає, що рекомендувати товарооборот в якості показника ефекту є недоцільним за декількома причинами.

По-перше, необхідно розрізняти валовий і чистий результати роботи підприємства. Зростання товарообороту може досягатися не тільки за рахунок збільшення реалізації фізичної маси матеріальних благ, але й також за рахунок збільшення роздрібних цін. Ця обставина однозначно свідчить про те, що товарооборот у поточних цінах не може слугувати вимірювачем валового результату торговельної діяльності, оскільки зміна величини товарообороту, яка обумовлюється ціноутворенням, не відображає вкладу торгівлі у формування валового результату.

По-друге, приблизно 90 % обсягу товарообороту складають продукція і послуги інших галузей народного господарства, що реалізуються торгівлею. Відповідно, оцінюючи ефект торгівлі за показником товарообороту, відбувається оцінка не стільки власних результатів роботи, скільки матеріалізованої у товарообороті праці інших галузей. Той факт, що в обсязі товарообороту частка роботи працівників торгівлі складає лише 10 % його величини, свідчить, що даний показник не може слугувати достовірним вимірювачем ефекту [3].

На погляд автора, наведених вище аргументів щодо використання показника товарообороту як ефекту торговельного підприємства цілком достатньо. Але часто його прибічники в ролі додаткового позитивного фактора наводять роздрібний товарооборот, що виступає також і соціальним показником. Цей показник визначає ту сукупність товарів, що надаються членам суспільства для задоволення їхніх потреб і створення відповідних умов життя [4]. Товарооборот, безумовно, один з найважливіших соціальних показників, але він є не вимірювачем ефективності діяльності підприємства (галузі), а вартісним вимірювачем реалізованої товарної маси. Даний показник лише фіксує, що товарна маса реалізована, тобто дотично характеризує масштаби і рівень споживання населенням матеріальних благ.

В якості ефекту торговельної діяльності також використовується валовий дохід [1]. Прибічники цього показника, як правило, виходять з того, що валовий дохід є частиною сукупного суспільного продукту, який створений продуктивною працею працівників торгівлі, з одного боку, і частиною додаткової вартості, яка передана торгівлі іншими підприємствами матеріального виробництва на здійснення процесу реалізації – з другого.

Валовий дохід, без сумніву, більшою мірою, ніж товарооборот, характеризує "власну продукцію" торгівлі (як і окремого ТП), але власний еквівалент, який формується працівниками торгівлі національного доходу, складає приблизно 80 % валового доходу, а решта 20 % приходить на частку інших галузей народного господарства. На запитання, чи необхідно враховувати цю останню частину валового доходу при визначенні економічного ефекту торговельної діяльності, слід дати негативну відповідь. Перенесена вартість у жодному випадку не може слугувати вимірювачем ефекту ТП, а відповідно, і показник валового доходу не є таким вимірювачем.

На погляд автора, показником економічного ефекту ТП (як і торговельної галузі в цілому) є сума доходів, що отримані від торговельної та інших видів діяльності, за вирахуванням витрат обертання і "виробництва" встановленого обсягу товарообороту (крім видатків на оплату праці). Вважається за доцільне називати запропонований показник чистим доходом торговельного підприємства (торговельної галузі).

Незважаючи на те, що на величину чистого доходу суттєвий вплив здійснюють перерозподільчі відношення (зміна рівнів цін, тарифів і т. ін.), даний показник є найбільш прийнятним в якості вимірювача економічного ефекту торговельної галузі. Тут потрібно відзначити, що кінцеві економічні результати на рівні торговельних організацій і підприємств (незалежно від форм власності) не співпадають з кінцевими економічними результатами галузі. Це пов'язано з тим, що на рівні підприємства (організації) у зв'язку зі специфікою господарських інтересів кінцеві результати торговельної діяльності безпосередньо не орієнтовані на досягнення народногосподарського ефекту в цілому, а проявляють себе опосередковано. Враховуючи це, автор рекомендує в якості показника економічного ефекту ТП (причому незалежно від форм власності) використовувати приріст чистого доходу, який вираховується за формулою:



$$\Delta E = [D_1 - (I_1 + C_1 \times Z_1)] - [D_0 - (I_0 + C_0 \times Z_0)], \quad (1)$$

де  $\Delta E$  – економічний ефект;

$D_0$  і  $D_1$  – валові доходи в базисному і плановому періодах;

$I_0$  і  $I_1$  – витрати обертання (крім витрат на оплату праці) в базисному і плановому періодах;

$C_0$  і  $C_1$  – чисельність працюючих у базисному і плановому періодах;

$Z_0$  і  $Z_1$  – середня заробітна плата в базисному і плановому періодах.

В останні роки в літературі [1 – 3] достатньо чітко прослідковуються два основних підходи до оцінки ефективності торговельної діяльності – ресурсний і витратний.

Ресурсний підхід заснований на співвідношенні ефекту (як правило – товарообороту) із сукупною величиною ресурсів живої і уречевленої праці. Одержуваний при цьому показник ресурсо-віддачі [1; 3] характеризує величину ефекту (товарообороту), що припадає на одну гривню ресурсів торговельного підприємства.

Витратний підхід опирається на вимірювання річного обсягу чистого доходу ТП з фактичними витратами живої праці, за показник яких приймається фактично відпрацьований час. За своїм змістом даний показник є аналогом показника продуктивності праці і, на думку автора, може бути прийнятим в якості критерію економічної ефективності.

Найбільша кількість заперечень проти використання даного показника в якості критерію економічної ефективності торгівлі полягає в тому, що в ньому не простежується прямий зв'язок між чистим доходом і витратами праці в минулому.

Дійсно, в даному критерії такого прямого зв'язку між ефектом (чистим доходом) і сукупними витратами, що його обумовлюють, немає. Але це не означає, що минула праця в даному критерії не береться до уваги. Запропонований критерій охоплює економію як живої, так і минулої праці. Економія живої праці в даному критерії проявляється тоді, коли при підвищенні продуктивності праці чисельність зайнятих працівників зростає повільніше, ніж чистий дохід, а економія минулої праці збільшує чистий дохід так само, як і його перерозхід приводить до зменшення чистого доходу.

Важливим моментом є і те, що запропонований критерій економічної ефективності роботи ТП (як і торговельної галузі в цілому) виступає в якості узагальнюючого показника рівня та динаміки ефективності. Він є типовим однофакторним показником, оскільки ефект співвідноситься тільки з одним фактором – живою працею. Але звідси не виходить, що цей показник виражає лише тільки ефективність використання живої праці, оскільки ефект (чистий дохід), який створюється живою працею, в кінцевому підсумку виражає собою результат сумісного функціонування в торговельному процесі всіх його факторів.

Даний показник тому й називаємо критерієм, оскільки тільки він один показує дійсну динаміку ефективності роботи ТП (як і торгівлі в цілому), тоді як усі інші часткові показники ефективності використання ресурсів систематизовані в ньому.

Мінімізація витрат обертання і максимізація чистого доходу є необхідною, але не достатньою умовою ефективності функціонування торговельного підприємства, оскільки кінцеві соціально-економічні результати торговельної діяльності повинні бути орієнтованими на максимальне задоволення потреб споживача.

Отже, здійснюючи реалізацію споживання матеріальних благ, торгівля призначена забезпечувати мінімізацію витрат обертання і одночасно високу якість обслуговування. Але підвищення якості послуг, як правило, призводить до зростання витрат обертання і, навпаки, спрямування до максимальної економії витрат обертання негативно відображається на якості торговельного обслуговування.

Таким чином, проблема пошуку критерію ефективності роботи ТП зводиться до оптимізації економічної і соціальної функції торгівлі. Особливо це стосується корпоративної торгівлі з її першочерговим завданням.

На погляд автора, узагальнений критерій соціально-економічної ефективності може бути представлений у вигляді відношення чистого доходу від торговельної діяльності до суми витрат часу працівників ТП на забезпечення торговельного процесу і витрат часу споживачів зони обслуговування на покупку товарів. Через обслуговування сільського населення для кооперативного ТП надзвичайно важливим стає фактор місця розташування.

Критерій завжди виступає вираженням мети у багатогранній роботі управління. При цьому в практичній діяльності використовується не сам критерій, а побудовані на його основі показники, кожний з яких з визначеним рівнем наближення повинен відображати елементи процесу, що розглядається. Звідси основна вимога, яка висувається до системи показників визначення ефективності, полягає в тому, що кожний з них повинен працювати на критерій. Тим самим кожний показник повинен виражати вклад елемента, яким оцінюється, в позитивну динаміку критерію ефективності системи управління ТП.

У зв'язку з чим потрібно відзначити, що спроби визначення необхідної і достатньої кількості показників ефективності управління ТП на основі розширення їх кількості за рахунок запозичення з інших галузей діяльності (в першу чергу – промисловості), є малоперспективними. Наявність уже сьогодні достатньої великої кількості показників потребує їх оцінки, систематизації і класифікації. Результатом цієї роботи повинно стати їх приведення до єдиної методичної бази.

Серед методичних підходів до розробки комплексного показника вимірювання ефективності систем управління в даний час можна виділити:

- 1) підхід з позицій узагальненої оцінки ефективності систем управління на основі комплексу показників, що відображають кінцеві результати роботи системи;
- 2) підхід з позицій вимог, які ставляться до системи управління;
- 3) нормативний підхід;
- 4) підхід, що базується на експертних і якісних оцінках.

Аналіз існуючих підходів до оцінки ефективності системи управління дозволяють зробити такі висновки. Наявність декількох підходів до розробки показників ефективності систем управління наочно свідчать про відсутність єдиної точки зору на розглядувану проблему; про недостатність розробки методичних основ проблеми, що знаходить своє вираження у відсутності чітко визначених цілей оцінки ефективності системи управління, а також наявність кола проблемних питань, від вирішення яких залежить змістовність самої оцінки.

Аналіз досвіду визначення ефективності дозволяє автору стверджувати, що найбільш перспективним напрямом удосконалення практики визначення ефективності системи управління ТП в умовах високої невизначеності розв'язання проблеми є не покращення одного з підходів, а спроба інтегрувати викладені підходи в цілях використання всього цінного, що має кожний з них окремо.

---

**Література:** 1. Майминас Е. З. Процессы планирования в экономике: (Информационный аспект) / Е. З. Майминас. – М. : Экономика, 1991. 2. Мельник М. В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях / М. В. Мельник. – М. : Машиностроение, 1990. – 203 с. 3. Советов Б. Я. Моделирование систем / Б. Я. Советов, С. А. Яковлев. – М. : Высшая школа, 1985. – 271 с. 4. Березовська Ю. Мережевий підхід / Ю. Березовська // Контракти. – 2005. – № 21. – С. 33.

УДК 658.5.012.3

---

**Лепейко Т. І.**

---

**Шматько Н. М.**

---

## **МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНОСТІ, РОЗРОБКИ Й ОЦІНКИ ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ ГНУЧКІСТЮ ВАТ "ТУРБОАТОМ"**

*Анотация. Запропоновано значущість окремих груп факторів мінливості зовнішнього середовища за результатами опитування експертів ВАТ "Турбоатом", проведено ранжування бізнес-процесів підприємства за різницею між індексом мінливості середовища і рівнем гнучкості процесу підприємства, що дозволило виявити складові потенціалу, які потребують розвитку.*

*Аннотация. Предложены значимость отдельных групп факторов изменчивости внешней среды по результатам опроса экспертов ОАО "Турбоатом", проведено ранжирование бизнес-процессов предприятия по разнице между индексом изменчивости среды и уровнем гибкости процесса предприятия, что позволило выявить составляющие потенциала, требующих развития.*

*Annotation. This paper suggests the importance of individual groups of factors of variability of the environment in a survey of experts of OJSC "Turboatom". A business processes ranking has been conducted to identify the difference between volatility index of environment and enterprise flexibility level. This paper revealed the potential components that require development.*

*Ключові слова: мінливість середовища, гнучкість підприємства, складові потенціалу.*

Сучасна наука виділяє два основні підходи до оцінки пріоритетності заходів з удосконалення бізнес-процесів підприємства або їх аспектів. Перший, найбільш розповсюджений підхід приймає до уваги два фактори: рівень виконання бізнес-процесу і його важливість з точки зору впливу на ключові фактори успіху підприємства [1]. Прихильники цього підходу стверджують, що чим нижче рівень виконання бізнес-процесу, тим більшою мірою він потребує вдосконалення. Але при цьому пріоритетному вдосконаленню підлягають бізнес-процеси, виконання яких тісніше пов'язане з ключовими факторами успіху (КФУ), іншими словами, більш важливі для підприємства.

Опитування трьох експертів підприємства, компетентність кожного з яких була оцінена директором підприємства на 5 балів за 5-бальною шкалою, надало наступні результати щодо значущості окремих груп факторів середовища підприємства (табл. 1).

---

© Лепейко Т. І., Шматько Н. М., 2011

Таблиця 1

**Значущість окремих груп факторів мінливості зовнішнього середовища за результатами опитування експертів ВАТ "Турбоатом"**

Групи факторів	Експерти			
	1	2	3	Середнє значення
Зовнішнє середовище непрямого впливу	0,405	0,349	0,429	0,3943
Зовнішнє середовище прямого впливу	0,376	0,386	0,344	0,3687
Внутрішнє середовище підприємства	0,219	0,265	0,227	0,2370
Оцінка компетентності експерту, балів	5	5	5	-

Коефіцієнт конкордації склав 0,79, що свідчить про погодженість думок експертів. У табл. 2 розраховано індекс мінливості середовища для кожного окремого бізнес-процесу підприємства, а бізнес-процеси проранжовано за різницею між рівнем мінливості середовища і рівнем гнучкості бізнес-процесу.

Таблиця 2

**Ранжування бізнес-процесів підприємства за різницею між індексом мінливості середовища і рівнем гнучкості процесу ВАТ "Турбоатом"**

Бізнес-процес	Інтегральний показник гнучкості бізнес-процесу	Мінливість внутрішнього середовища бізнес-процесу	Рівень мінливості середовища	Різниця між рівнем мінливості середовища і рівнем гнучкості процесу
Бухгалтерський облік	0,000	0,318	0,621	0,621
Здійснення платежів	0,149	0,412	0,643	0,494
Розрахунок собівартості виробів і визначення ціни	0,146	0,351	0,629	0,482
Фінансовий контроль	0,211	0,537	0,673	0,462
Розрахунок заробітної платні і грошове стимулювання персоналу	0,229	0,496	0,663	0,434
Планування	0,284	0,619	0,692	0,408
Матеріально-технічне постачання	0,285	0,531	0,671	0,386
Фінансове планування	0,324	0,537	0,673	0,349
Забезпечення безпеки трудової діяльності (техніка безпеки)	0,274	0,318	0,621	0,347
Обробка замовлень споживачів, виставлення рахунків клієнтам, висновок договорів	0,310	0,469	0,657	0,347
Контроль якості продукції	0,314	0,439	0,649	0,335
Зберігання продукції	0,372	0,496	0,663	0,291
Виробництво продукції	0,399	0,588	0,685	0,286
Екологічне забезпечення	0,363	0,289	0,614	0,251
Організаційне проектування	0,422	0,496	0,663	0,241
Адміністрування діяльності підприємства	0,457	0,619	0,692	0,235
Ремонт і технічне обслуговування устаткування	0,459	0,557	0,678	0,219
Юридичне забезпечення	0,438	0,318	0,621	0,183
Маркетингові дослідження	0,511	0,557	0,678	0,166
Внутрішньозаводське переміщення вантажів	0,538	0,561	0,679	0,141
Планування технічної підготовки виробництва нової продукції	0,531	0,531	0,671	0,140
Випробування і доробка нової продукції	0,503	0,381	0,636	0,133
Підготовка і перепідготовка персоналу	0,526	0,469	0,657	0,131
Маркетингове планування	0,548	0,496	0,663	0,115
Проектування нової продукції	0,540	0,439	0,649	0,109
Оперативне планування й управління виробництвом продукції	0,589	0,619	0,692	0,103
Інструментальне обслуговування виробництва	0,524	0,318	0,621	0,097
Наймання персоналу	0,562	0,318	0,621	0,059
Інформаційне забезпечення	0,617	0,537	0,673	0,056
Сервісне обслуговування реалізованих виробів	0,653	0,681	0,707	0,054
Конструкторська підготовка виробництва продукції	0,598	0,412	0,643	0,045
Технологічна підготовка виробництва продукції	0,635	0,469	0,657	0,021
Пошук клієнтів	0,656	0,496	0,663	0,007
Маркетингове забезпечення розробки і вдосконалення продукції на основі маркетингових досліджень	0,668	0,526	0,670	0,002
Оцінка і атестація персоналу	0,664	0,289	0,614	-0,050
Доставка продукції споживачу	0,733	0,537	0,673	-0,060
Організація ринкового просування продукції (рекламна, виставкова діяльність, стимулювання збуту і т. п.)	0,744	0,496	0,663	-0,081
Ремонт і будівництво будівель, споруд	0,736	0,289	0,614	-0,122



Аналіз табл. 2 дозволяє визначити бізнес-процеси, які в першу чергу потребують підвищення рівня гнучкості. Для таких бізнес-процесів доцільно дослідити фактори, які зумовили недостатній рівень гнучкості, з метою подальшої розробки заходів з цілеспрямованого впливу на такі фактори. Виділено фактори гнучкості бізнес-процесів і розраховано різницю між мінливістю середовища процесів й оцінкою таких факторів. Аналіз свідчить, що найбільш часто найважливішими факторами є:

- наявність альтернативних методик (технологій, процедур) реалізації процесу;
- ступінь регламентованості виконання бізнес-процесу;
- ступінь закріплення завдань (функцій) між співробітниками, залученими до виконання бізнес-процесу;
- оперативність реакції керівництва підприємства на проблеми, що виникають при реалізації процесу;
- рівень самостійності співробітників у прийнятті рішень по робочих питаннях, які виникають при виконанні бізнес-процесу;
- спроможність персоналу до суміщення професій;
- відношення персоналу до необхідності вдосконалення процесів.

Отже, для підвищення рівня гнучкості бізнес-процесів керівництву підприємства слід приділити увагу розробці альтернативних методик виконання окремих бізнес-процесів, надати співробітникам більше повноважень щодо визначення способу виконання процесу, розвинути спроможність персоналу до суміщення професій, більш оперативно реагувати на проблеми, що виникають, а також проводити роз'яснювальну роботу серед працівників щодо необхідності постійного вдосконалення бізнес-процесів підприємства.

Слід також відзначити, що бізнес-процеси ВАТ "Турбоатом" майже не потребують підвищення рівня спеціалізації.

Таким чином, була зроблена оцінка потенціалу гнучкості ВАТ "Турбоатом" і його співставлення з прогнозним рівнем мінливості зовнішнього середовища. Це дало можливість виявити складові потенціалу, які потребують розвитку, а саме:

- мобільність технологічного обладнання;
- рівень зношеності основних фондів;
- забезпеченість виробництва запасами;
- рівень кооперації виробництва;
- мобільність персоналу;
- гнучкість умов праці;
- прибутковість діяльності підприємства;
- фінансоозброєність підприємства у частині обсягів інвестицій;
- частка персоналу, залученого до інноваційної діяльності;
- наявність об'єктів інтелектуальної власності;
- складність структури управління.

Підвищення потенціалу гнучкості підприємства шляхом посилення названих складових дозволить ВАТ "Турбоатом" забезпечити можливості для всебічної адаптації до майбутніх змін середовища.

---

**Література:** 1. Андерсен Б. Бизнес процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2003. – 272 с.

УДК 69.003

**Лаврова Ю. В.**

## **ЗАВДАННЯ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Проаналізовано теоретичні підходи, що характеризують фінансову безпеку підприємства як об'єкт управління. Обґрунтовано завдання її формування. Проведено структурно-логічне узагальнення поглядів щодо вирішення вказаної проблеми.*

*Аннотация. Проанализировано теоретические подходы, характеризующие финансовую безопасность предприятия как объект управления. Обосновано задачи ее формирования. Проведено структурно-логическое обобщение результатов исследования указанной проблемы.*

---

© Лаврова Ю. В., 2011



*Annotation. Theoretical approaches, characterizing financial safety of enterprise as management object, have been analysed in the article. The tasks of its forming have been grounded. Structural and logical generalization of results of research of the indicated problem has been conducted.*

*Ключові слова: безпека, фінансові інтереси, фінансові ресурси, завдання.*

В умовах економіки України, яка характеризується швидкими змінами факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, що викликають загрозу його фінансовим інтересам, спричиняють високий рівень фінансових ризиків, важливим завданням щодо життєздатності є забезпечення фінансової безпеки. Здатність підприємства стабільно розвиватися та здійснювати господарську діяльність визначається міцністю його фінансового стану, ефективністю фінансової діяльності, а також стійкістю до впливу будь-яких негативних факторів, що в цілому характеризують рівень його фінансової захищеності. Тому надзвичайно актуальною на сьогоднішній день є проблема забезпечення фінансової безпеки підприємства, що є запорукою його стабільного та успішного розвитку. Практична реалізація дієвої системи фінансової безпеки, перш за все, передбачає постановку і обґрунтування завдань її формування.

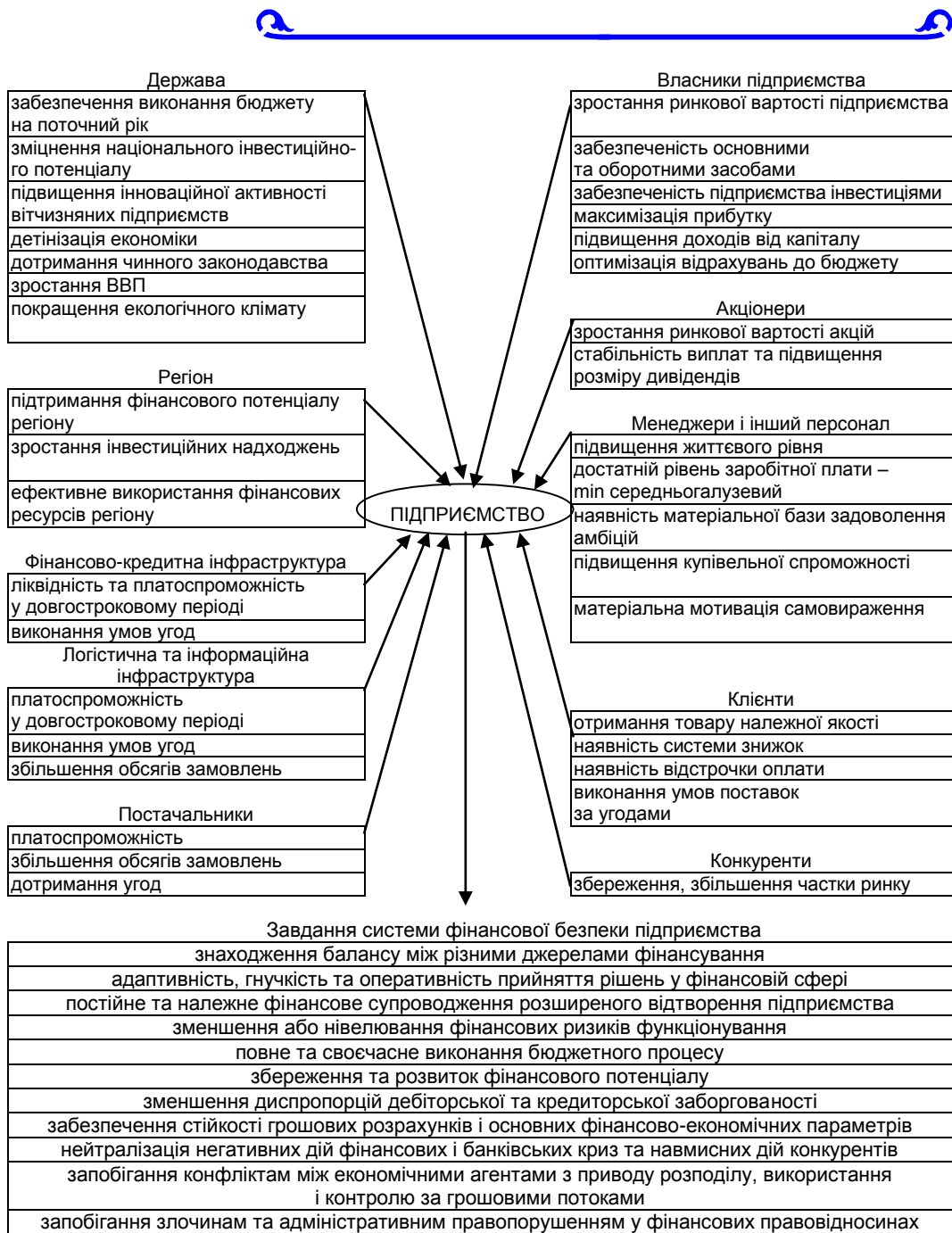
Усталених загальноприйнятих класифікованих завдань системи фінансової безпеки підприємства на даний час вченими не виділено. Наявні розробки відображають лише окремі аспекти з цього приводу у вузьких сферах, в основному за галузевою специфікою або з огляду на мікро- чи макрорівень дослідження. Аналізу фінансової безпеки підприємства як самостійного об'єкта управління приділяють увагу такі вчені, як Антонова О. В. [1], Бланк І. О. [2], Барановський О. І. [3], Д. Ванькович [4], Горячева К. С. [5], Єпіфанов А. О. [6], Загорельська Т. Ю. [7] та ін. Однак певні теоретичні та практичні питання, які пов'язані із вказаною проблемою, залишаються дискусійними та вимагають додаткового вивчення та аргументування.

Сталий розвиток будь-якого суб'єкта господарювання, що здійснює свою діяльність в умовах ринкової економіки, безпосередньо залежить від його успішної взаємодії із контрагентами зовнішнього середовища та урахування інтересів економічних агентів внутрішнього середовища. Саме під цим кутом, на думку автора, слід розглядати процес формування ефективної системи фінансової безпеки підприємства.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні завдань формування фінансової безпеки підприємства на базі проведення аналізу існуючих поглядів.

Фінансова безпека як дефініція розглядається під різними кутами зору. Як її характеристики можна виділити такі складові: фінансова безпека підприємства виражає визначений аспект його фінансового стану, що відображає той чи інший рівень його фінансової захищеності від зовнішніх і внутрішніх реальних та потенційних загроз; фінансовий стан підприємства, що характеризує його фінансову безпеку, відображається визначеною сукупністю параметрів, які потребують чіткої якісної і кількісної детермінації; фінансовий стан є наслідком вибору джерел формування й напрямів використання фінансових ресурсів підприємства. Як видно, ці ознаки дуже узагальнені і одна витікає з іншої. Крім наведених "ознак" деякі автори подекуди згадують стрімке зростання або розвиток підприємства – фінансовий або як такий взагалі, забезпечення високої фінансової ефективності роботи, підтримку належного рівня ділової активності; забезпечення захисту інформаційного поля і комерційної таємниці; ефективну організацію безпеки капіталу та майна підприємства, збалансованість фінансових потоків і розрахункових відносин, а також його комерційних інтересів. Так чи інакше, усі інші характеристики фінансової безпеки підприємства, на яких наголошують вчені в певних областях своїх досліджень, відбивають інтереси (переважно фінансові) різних кіл суб'єктів зовнішнього і внутрішнього середовищ об'єкта захисту – держави, регіону, галузі, підприємства або сприяють їх реалізації. Тому, на думку автора, доцільним є розгляд сутності "фінансової безпеки" саме через призму рівня задоволення фінансових і опосередковано з ними пов'язаних інтересів економічних агентів. Неповна або несвоєчасна реалізація соціально-економічних інтересів, які у підсумку впливають на фінансові відносини, є загрозою діяльності підприємства. Адже конфліктність інтересів, неузгодженість та конфронтаційність дій суб'єктів взаємодії з реалізацією власних інтересів виступає як певний генератор загроз, що негативно відбивається на економічній безпеці підприємства взагалі і на його фінансовій безпеці зокрема.

Відповідно до сучасних умов функціонування підприємства, його фінансова безпека характеризує різновекторну гармонізацію в часі та просторі фінансових інтересів, з метою уникнення та нівелювання деструктивних чинників у процесі досягнення цілей розвитку підприємства в умовах конкуренції. Площина реалізації фінансового інтересу знаходиться як всередині підприємства, так й поза його межами у взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища, утілюючись в поточних, середньострокових і стратегічних цілях. Враховуючи те, що внутрішня сфера діяльності має високий рівень керованості, можуть бути змінені її компоненти, то саме гармонізація внутрішніх інтересів є основним генератором забезпечення фінансової безпеки підприємства. Фінансова безпека підприємства характеризує захищеність його фінансового потенціалу від негативних дестабілізуючих факторів, а також можливість гармонізації фінансових та супроводження гармонізації інших інтересів підприємства. На рисунку подано коло фінансових інтересів суб'єктів внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства.



**Рис. Фінансові інтереси економічних агентів підприємства як основа формування завдань системи його фінансової безпеки**

Таким чином, спираючись на фінансові інтереси внутрішніх і зовнішніх економічних агентів підприємства, можна виділити завдання формування системи його фінансової безпеки із захисту цих інтересів. Основним завданням організації системи фінансової безпеки є гармонізація і реалізація інтересів економічних агентів підприємства, при цьому необхідним стає визначення стану балансу цих інтересів – задоволення їх найбільшої кількості при найменших витратах.

**Література:** 1. Антонова О. В. Реалізація фінансових інтересів підприємства як основа забезпечення його фінансової безпеки [Електронний ресурс] / О. В. Антонова. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com>. 2. Бланк І. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с. 3. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення) : автореф. дис. докт. екон. наук : 08.04.01 / О. І. Барановський ; НАН України ; Ін-т екон. прогнозування. – К., 2000. – 36 с. 4. Ванькович Д. Забезпечення фінансової безпеки в процесі побудови



системи управління фінансовими ресурсами підприємства / Д. Ванькович // Матеріали міжнародної наукової студентсько-аспірантської конференції "Економічна система України: європейський вибір" (Львів, 3 – 5 травня 2000 р.). – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2000. – С. 11–12. 5. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / К. С. Горячева ; Київський національний університет технологій та дизайну. – К., 2006. – 16 с. 6. Єпіфанов А. О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія / А. О. Єпіфанов, О. Л. Пластун. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2009. – 295 с. 7. Загорельская Т. Ю. Финансовая безопасность предприятия как объект управления / Т. Ю. Загорельская // Наук. праці ДНТУ. – Донецьк : ДонНТУ, 2006. – Вип. 103–4. – С. 215–218.

---

**Руденко Ю. В.**

УДК 657.471.66:658.8

## **АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ВИТРАТ НА МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Проаналізовано існуючі класифікації маркетингових витрат. Визначено зміст класифікаційних елементів витрат на маркетингову діяльність та представлено їх порівняльну характеристику. Удосконалено класифікацію витрат на маркетинг на основі розглянутих підходів.*

*Аннотация. Проанализированы существующие классификации маркетинговых затрат. Определено содержание классификационных элементов затрат на маркетинговую деятельность и представлена их сравнительная характеристика. Усовершенствовано классификацию затрат на маркетинг на основе рассмотренных подходов.*

*Annotation. The article outlines the analysis of existing marketing costs classification. The author determines the content of classification marketing cost elements and presents their comparative characteristics. Also he improves the marketing costs classification that is based on existing approaches.*

*Ключові слова: маркетингові витрати, функції маркетингу, класифікація витрат на маркетинг.*

Різноманіття маркетингових витрат та змістовність даного поняття зумовили цілу низку їх класифікацій. Класифікація витрат підприємства на маркетинг дозволяє чітко їх виділити, визначити ті витрати, які є пріоритетними, організувати їх контроль, визначити заходи щодо підвищення їх ефективності, а також методику їх обліку. Для того, щоб оптимізувати класифікацію витрат на маркетингову діяльність для потреб обліку та контролю на підприємстві, необхідно розглянути та проаналізувати ті погляди та підходи, які наявні в літературі на даний момент.

Проблеми класифікації маркетингових витрат розглядалися в працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених: Т. Амблера, Багієва Г. Л., Данько Т. П., П. Дойля, П. Друкера, Т. Коупленда, Ф. Котлера, В. Кука, Ж.-Ж. Ламбена, Дж. Ленскольда, Х. Мефферта, Моїсеєвої Н. К., Девіда Д. Рейбштейна, Герасимчук В. Г., Окландера М. А., Соловйова Б. А., М. Скотта та ін. Однак у наукових працях відсутній єдиний теоретико-методичний підхід до класифікації, визначення та розподілу маркетингових витрат у складі загальних операційних витрат підприємства та облікового забезпечення для оцінки ефективності даного виду витрат. Кожен автор наводить власні підходи до класифікації за власними визначеними класифікаційними ознаками.

Метою даного наукового дослідження є систематизація суджень щодо класифікації витрат на маркетингову діяльність, виділення основних її напрямів для подальшого розширення та узагальнення поняття управління маркетинговими витратами.

У закордонній та вітчизняній науковій літературі розрахунок та аналіз маркетингових витрат підприємства розглядається як один з напрямів контролю ефективності маркетингової діяльності. В більшості робіт наводиться узагальнена класифікація витрат на маркетинг та вказується на необхідність проведення їх порівняльного аналізу за окремими товарами, регіонами, заходами. Так, Герасимчук В. Г. розглядає витрати за звичайними статтями (заробітна плата, оренда, реклама, страхування) та функціональні витрати (управління маркетингом, персональний продаж, реклама, маркетингові дослідження) [1, с. 78]. Окландер М. А. класифікує маркетингові витрати за функціями маркетингу: витрати на аналіз маркетингового середовища, витрати на розробку товарної та цінової політики, витрати на збут, витрати на просування [2, с. 38].

Аналізуючи витрати на маркетинг, Моїсеєва Н. К. та Конишева М. В. розділяють їх на прямі, непрямі і загальні непрямі витрати [3, с. 171]. До прямих витрат належать ті, які можна безпосередньо віднести на відповідний маркетинговий об'єкт (ринок збуту, торгові представництва, товари, покупці, сегменти ринку і т. д.). Непрямі маркетингові витрати безпосередньо на об'єкт віднести не можна, але через систему умовних (питомих) показників є можливість отримати дані про їх належність до відповідних маркетингових об'єктів.

---

© Руденко Ю. В., 2011





Третій різновид маркетингових витрат – це загальні непрямі витрати, які досить наближено розподіляються за функціями маркетингу. До таких витрат відноситься створення і підтримка іміджу підприємства, заробітна плата управлінського персоналу з відрахуванням на соціальні заходи і т. д. На практиці, при розрахунку собівартості продукції, подібні витрати розподіляють поміж видами продукції за допомогою бухгалтерського методу, де в якості бази їх розподілення використовується заробітна плата персоналу маркетингового підрозділу та її частка в загальній зарплаті всього персоналу підприємства.

Іншою ознакою поділу маркетингових витрат є їх відношення до зміни обсягу випуску продукції. У зв'язку з цим Моїсеєва Н. К. і Конишева М. В. виділяють змінні та умовно-постійні витрати, що певний час залишаються незмінними незалежно від обсягу виробництва.

У праці "Управління маркетингом" Соловйов Б. А. до постійної частини витрат на маркетинг рекомендує відносити ті, які необхідні для постійного підтримання функціонування маркетингової системи підприємства [4, с. 58]. Як правило, це витрати на:

а) утримання працівників служби маркетингу (заробітна плата, відрядження тощо);  
б) регулярне проведення маркетингових досліджень і створення банку маркетингових даних з метою управління підприємством;

в) фінансування робіт з постійного вдосконалення товарної продукції підприємства.

Рейбштейн Д. Д. також вважає важливим для керівництва підприємства знання того, які витрати на маркетинг будуть постійними, а які можуть змінюватись у процесі виробництва. Так, згідно з рекомендованою ним класифікацією, до постійних маркетингових витрат відносяться [5]:

заробітна плата і підтримка торговельного персоналу;

витрати на основні рекламні кампанії;

витрати на маркетинговий персонал;

витрати на матеріали зі стимулювання збуту та витрати обігу;

знижки завдяки спільній рекламі, які ґрунтуються на продажах минулого періоду.

Змінні витрати на маркетинг включають:

комісійні відсотки від продажів, які виплачуються торговельному персоналу, брокерам або представникам підприємства-виробника;

знижки з фактурної ціни та знижки завдяки досягнутим результатам, які взаємопов'язані з поточним обсягом продажів;

премії від продажів, що залежать від цільових показників збуту;

кошти попередньої оплати, якщо вони включені до кошторису витрат на стимулювання збуту;

знижки за проведення місцевих рекламних кампаній, які організуються роздрібними торговцями та відшкодовуються головною компанією, а також знижки завдяки спільній рекламі, що базуються на поточних продажах.

Соловйов Б. А. до змінної частини маркетингових витрат відносить витрати на маркетинг, які викликані змінами ринкової ситуації та прийняттям нових стратегічних та оперативних рішень [4, с. 59]:

витрати на маркетингові дослідження містять витрати, що пов'язані із залученням різних джерел інформації, абонуванням інформаційних систем, залученням спеціалізованих організацій з розробки програм та проведення "польових" досліджень, оплатою консультантів та ін.;

витрати на розробку нових товарів, що охоплюють науково-технічні та дослідно-конструкторські роботи, придбання ноу-хау, закупівлю нових виробничих матеріалів та устаткування, залучення консультантів і експертів та ін.;

витрати з розподілу, які передбачають витрати на формування дилерсько-дистрибуторських мереж, організацію фірмової торгівлі, сервісного обслуговування, навчання торговельного персоналу та ін.;

витрати з просування:

а) проведення рекламних кампаній (розробка рекламних матеріалів, виготовлення рекламної продукції, оплата послуг рекламних агентств та засобів масової інформації, орендна плата тощо);

б) утримання торгових агентів (транспортні витрати, навчання, винагороди тощо);

в) стимулювання продажів (зразки, купони, знижки, премії, сувеніри, спільна реклама та ін.).

Найчастіше і постійна, і змінна частини витрат формуються при розробці перспективних та поточних планів маркетингових заходів. Основою слугують бюджети, що визначають обсяги ресурсів, та кошторис, який формує непрямі витрати.

Подібним чином поділяє маркетингові витрати Ж.-Ж. Ламбен [6, с. 51]: прямі (стимулювання збуту, знижки, буклети), умовно-постійні (реклама в ЗМІ, реклама в місцях продажу, зв'язки з громадськістю) та постійні (відділ маркетингу, торговельний персонал, маркетингові дослідження, зразки продукції).

Згідно з Моїсеєвою Н. К. та Конишевою М. В., доцільно розрізнити маркетингові витрати на явні та неявні чи так звані витрати втраченої вигоди або альтернативні [3, с.173]. Останні містять норму прибутку на капітал і норму підприємницького доходу. Такий підхід до оцінки маркетингової діяльності дає змогу обґрунтовано визначити розмір економічного прибутку і доходу, що припадає на маркетингову складову в діяльності підприємства.

Витрати, що мали місце у минулому та пов'язані з розробкою нових товарів, враховуються під час початкового ціноутворення та розрахунку майбутнього прибутку, однак вони не беруться до уваги в процесі перерахунку ціни товару. Розподіляючи витрати за видами маркетингової діяльності, необхідно розглядати їх у контексті господарської діяльності підприємства в цілому. Ключовими показниками можуть бути витрати на весь обсяг випуску, на час реалізації даного виду діяльності або на відсоток маркетингових "помилоч".



Поділ маркетингових витрат на поточні і одноразові, що за характером подібні до інвестицій, у даний час має особливе значення. Коли на ринок виводиться новий товар, початкові інвестиції у НДДКР, а також додаткова діяльність, пов'язана з управлінням товаром, рекламою, і стимулювання збуту, викликають рух готівки, який діє довше поточного облікового періоду. Витрати, пов'язані з подібного роду видами діяльності, є не що інше, як інвестиції, які в майбутньому призведуть до надходження прибутку. Згідно з традиційними методами обліку, ці витрати повинні бути розподілені між поточним і майбутнім звітними періодами пропорційно доходам, отриманим за ці періоди. На жаль, традиційний підхід враховує лише матеріальні активи, такі, як, наприклад, обладнання та будівлі. Дуже рідко враховуються нематеріальні активи, такі, як інвестиції, пов'язані з розвитком ринку, і т. д.

На думку автора, кожна з наведених класифікацій маркетингових витрат є оригінальною за своїм змістом. Проте всі вони мають декілька спільних рис, за якими їх можна згрупувати з метою ефективного управління на вітчизняних підприємствах (рисунок).

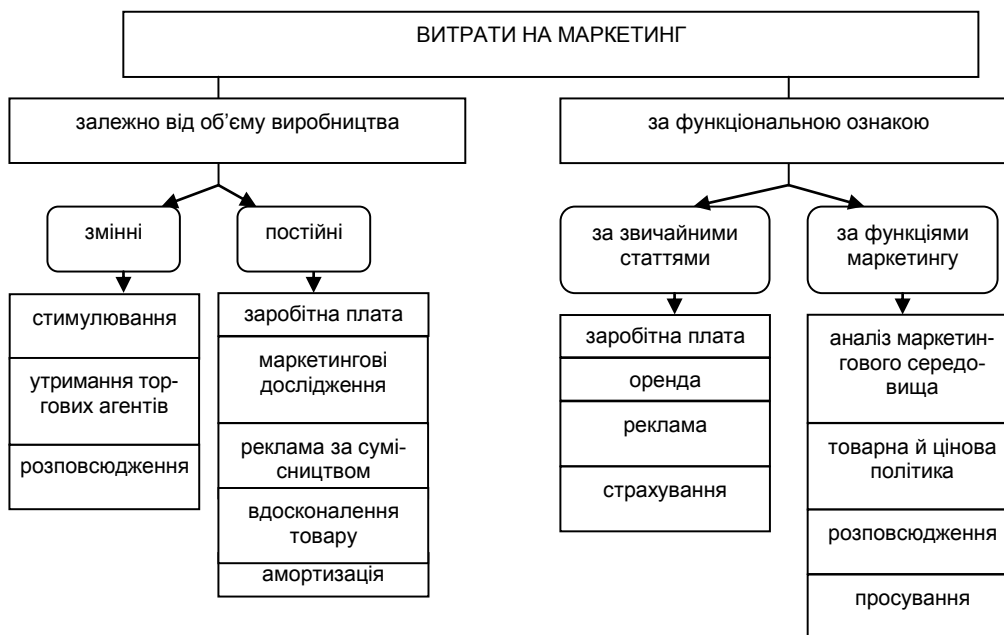


Рис. Класифікація маркетингових витрат підприємства

Виходячи з рисунку в управлінні витратами на маркетинг доцільно поділяти їх на постійні та змінні, завдяки чому можливо оптимізувати об'єм виробництва і структуру випуску продукції, а також відстежити характер поведінки маркетингових витрат. Класифікація за функціональною ознакою дозволить організувати управління витратами за центрами відповідальності та визначити пріоритетні напрями розвитку маркетингової діяльності. Такий поділ маркетингових витрат рекомендовано застосовувати в якості базового для малих підприємств або тих, що виробляють стандартизовану продукцію. Більш великим організаціям з високим ступенем диференціації, окрім даної класифікації, слід аналізувати маркетингові витрати за якомога більшою кількістю ознак, що сприятиме оптимізації прибутку та підвищенню конкурентоспроможності.

Таким чином, на теперішній час відсутній єдиний підхід до класифікації маркетингових витрат, що ускладнює управління цими витратами на підприємстві. Витрати на маркетинг займають досить вагомий частку серед інших витрат підприємства, відтак ігнорування їх обліком та аналізом стає все більш неможливим. Зважаючи на постійний процес поновлення та вдосконалення комплексу маркетингових заходів, класифікація маркетингових витрат може змінюватись та/або поповнюватись новими "інноваційними" пунктами, що зайвий раз підкреслюватиме розвиток маркетингової науки.

**Література:** 1. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика : навч. посібник / В. Г. Герасимчук. – К. : Вища школа, 1994. – 327 с. 2. Окландер М. А. Проблеми формування маркетингової системи країни : монографія / М. А. Окландер. – К. : Наукова думка, 2002. – 168 с. 3. Моисеева Н. К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии : учебн. пособие / М. К. Моисеева, М. В. Конишева ; под ред. М. К. Моисеевой. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 304 с. 4. Соловйов Б. А. Управление маркетингом: 17-модульна програма для менеджерів "Управление развитием организации". Модуль 13 / Б. А. Соловйов. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 307 с. 5. Рейбштейн Д. Д. Расходы на маркетинг: совокупные, постоянные и переменные [Электронный ресурс] / Дэвид Д. Рейбштейн. – Режим доступа : <http://www.elitarium.ru>. 6. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : учебник / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2008. – 800 с.

## БАНКІВСЬКИЙ МАРКЕТИНГ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

*Анотація. Досліджено сучасну проблему банківського маркетингу як філософії управління діяльністю банків в умовах трансформації. Визначено концепцію маркетингової стратегії банку, де саме брендинг та ребрендинг є стратегічною альтернативою успішного управління діяльністю банків.*

*Аннотация. Исследуется современная проблема банковского маркетингу как философии управления деятельностью банков в условиях трансформации. Определена концепция маркетинговой стратегии банка, где именно брендинг и ребрендинг являются стратегической альтернативой успешного управления деятельностью банков.*

*Annotation. The article investigates the problem of modern banking marketing as a philosophy of management of the banks in terms of transformation. The concept of the marketing strategy of a bank has been defined, a condition when branding and rebranding are strategic alternatives to a successful bank management has been stipulated.*

*Ключові слова: банківський маркетинг, бренд, брендинг, ребрендинг, інструментарій банківського маркетингу, лояльність.*

У зв'язку з тим, що сфера банківських послуг стрімко зростає та розвивається, що спричиняє збільшення конкуренції, маркетинг у банку відіграє провідну роль у боротьбі за цільові аудиторії споживачів банківських продуктів і послуг як тих, які вже співпрацюють з банком, так і тих, що є потенційними клієнтами для банківських установ. Для того щоб займати лідируючі позиції на ринку, банкам необхідно постійно трансформуватися залежно від вимог клієнтів для того, щоб зрозуміти їх потреби та визначити способи задоволення з метою втримання та зміцнення лояльності, та формування прихильності до бренду банку з боку клієнтів та створення більшої цінності для обох сторін.

У сучасних умовах для вітчизняних банків набуває актуальності побудова дієвого механізму передбачення та протидії негативним наслідкам кризи, яка суттєво похитнула вітчизняний банківський ринок. Складність ситуації полягає в тому, що поряд із досить розвинутою системою комунікацій та збуту в банках простежується тенденція до непродуманої товарно-цінової політики. Неправильне позиціонування банківського продукту в обраному сегменті – чи не найпоширеніші явища в банківській діяльності. В умовах фінансової кризи вітчизняні банки втратили велику кількість клієнтів, що значною мірою обумовлено невваженою політикою щодо їх залучення, обслуговування та, насамперед, збереження, а також відмовою від застосування спеціального інструментарію управління споживчим попитом. Наразі головним завданням банківського маркетингу є повернення лояльності споживачів банківських продуктів і послуг, та формування прихильності до бренду банку.

Проблеми розвитку банківського маркетингу та застосування сучасних інструментів управління попитом споживачів на основі лояльності споживачів до банку досліджені у працях таких зарубіжних учених, як Г. Бребах, С. Бутчер, Н. Вуджок, К. Гронрус, Я. Гордон, П. Гембл, Е. Гуммессон, Д. Забін, Ф. Котлер, М. Крістофер, Л.-Г. Маттссон, С. Кук, Т. Крем, Е. Пайн, М. Стоун, П. Чевертон. Цей напрям також представлений у дослідженнях українських і російських учених: А. Павленка, А. Войчака, Г. Багієва, С. Гаркавенко, О. Вотченікової, С. Куца. Питанням організації маркетингу в банківських установах та у сфері послуг присвячені роботи Л. Романенко, А. Нікітіна, Н. Куршакової, Д. Владіславлева, М. Окландера, К. Лавлока, Г. Беквіта.

Мета статті – визначення та обґрунтування ролі банківського маркетингу в процесі управління діяльністю банку.

Згідно з твердженнями роботи [1], у сучасних умовах управління діяльністю банку на перший план виходить управління якістю банківських послуг з метою формування більшої цінової еластичності і, як наслідок, можливості продати банківський продукт за більш високою ціною – преміальною ціною. У зв'язку з специфічністю банківських послуг, які є нематеріальними, на думку автора, визначити їх якість можливо специфічним показником, таким, як лояльність споживачів. Узагальнюючи твердження [1 – 3], лояльність є показником якості відносин між банком та клієнтом. Відносини виникають у процесі надання банківських послуг, тому, на погляд автора, чим більше наданих якісних банківських послуг, тим якіснішими стають відносини між банком та клієнтом. Важливо зауважити, що лояльність показує, наскільки унікальна створювана цінність: споживачі або залишаються з банком, або шукають кращих умов у конкурентів.

У зв'язку з тим, що споживчий попит на банківські продукти та послуги має постійну тенденцію до змін, виникає необхідність розробки відповідного інструментарію банківського маркетингу щодо управління ним.



З метою зміцнення лояльності споживачів банківських продуктів та послуг, яка становить результат якісних відносин між банком та клієнтом, тобто виступає результатом якісного обслуговування, необхідним є застосування інструментарію банківського маркетингу:

- удосконалення організаційної структури банківської установи для обслуговування клієнтів (центри самообслуговування, дистанційне обслуговування засобами Internet, телефонні центри підтримки клієнтських операцій тощо);

- інтенсивна рекламна кампанія для інформування споживачів, нагадування про переваги банківської установи та банківських продуктів та послуг порівняно з конкурентами;

- удосконалення віртуальних банківських та фінансових технологій (управління банківськими рахунками, готівкові розрахунки, електронний підпис, укладання договорів);

- удосконалення внутрішнього контролю та аудиту для захисту клієнтів та запобігання шахрайських дій;

- удосконалення кваліфікаційної підготовки робітників: менеджерів, консультантів, особистих фінансових радників, обслуговуючого персоналу тощо;

- упровадження програм лояльності як для існуючих, так і для нових клієнтів банку.

На рис. 1 автор відображає вплив інструментарію банківського маркетингу на банківські продукти, послуги та операції, що дає можливість створення нових та удосконалення існуючих банківських продуктів для задоволення попиту споживачів, який має постійну тенденцію до змін.

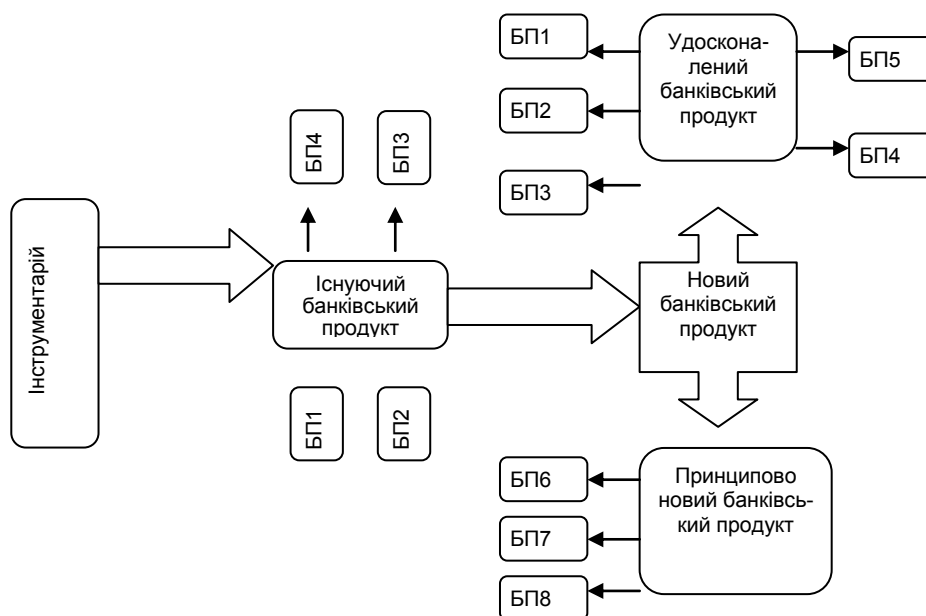


Рис. 1. Схема впливу інструментарію банківського маркетингу на банківський продукт

Як видно з рис.1, банківські продукти складаються з низки банківських послуг. Перелік банківських послуг, які входять до складу банківського продукту, залежить від визначених потреб споживачів, які, у свою чергу, гармонічно поєднуються у відповідних банківських послугах з метою задоволення потреб споживачів та отримання доходів банком.

Таким чином, визначений інструментарій банківського маркетингу впливає на лояльність споживачів банківських продуктів та послуг через безпосередній вплив на самі банківські продукти і послуги шляхом їх удосконалення або принципової їх зміни відповідно до потреб та уподобань споживачів.

Узагальнюючи роботи [3 – 5], на думку автора, для ефективної діяльності вітчизняних банків необхідно проводити стратегічне планування діяльності банку на основі брендингу та ребрендингу.

Ефективна реалізація маркетингової стратегії на основі брендингу як системи управління діяльністю банківської установи потребує побудови бізнес-моделі, яка б давала повне уявлення про хід реалізації всіх процесів банку, що відбуваються в момент обслуговування клієнтів. Тобто наразі існує необхідність побудови системи управління попитом споживачів банківських продуктів на основі такого сучасного інструментарію банківського маркетингу, як брендинг.

Це пов'язано насамперед з тим, що банківські установи недостатньо часу приділяли супроводженню вже наданих банківських продуктів та послуг, що призводить до втрати позицій на ринку. Все це обумовлює необхідність управління попитом споживачів банківських продуктів та послуг. Супроводження наданих банківських продуктів та послуг, насамперед, полягає у постійному дослідженні вимог та уподобань споживачів банківських продуктів. Як уже зазначалось, успішна реалізація маркетингової стратегії банку та досягнення її цілей залежить від продуктів та послуг, які надаються банком, а у зв'язку з постійним збільшенням конкуренції та вимог споживачів – від якості

послуг і відповідності банківських продуктів споживчим вимогам та уподобанням [2]. Саме цим, на погляд автора, пояснюється необхідність побудови бізнес-моделі управління попитом споживачів банківських продуктів на основі брендингу (рис. 2).

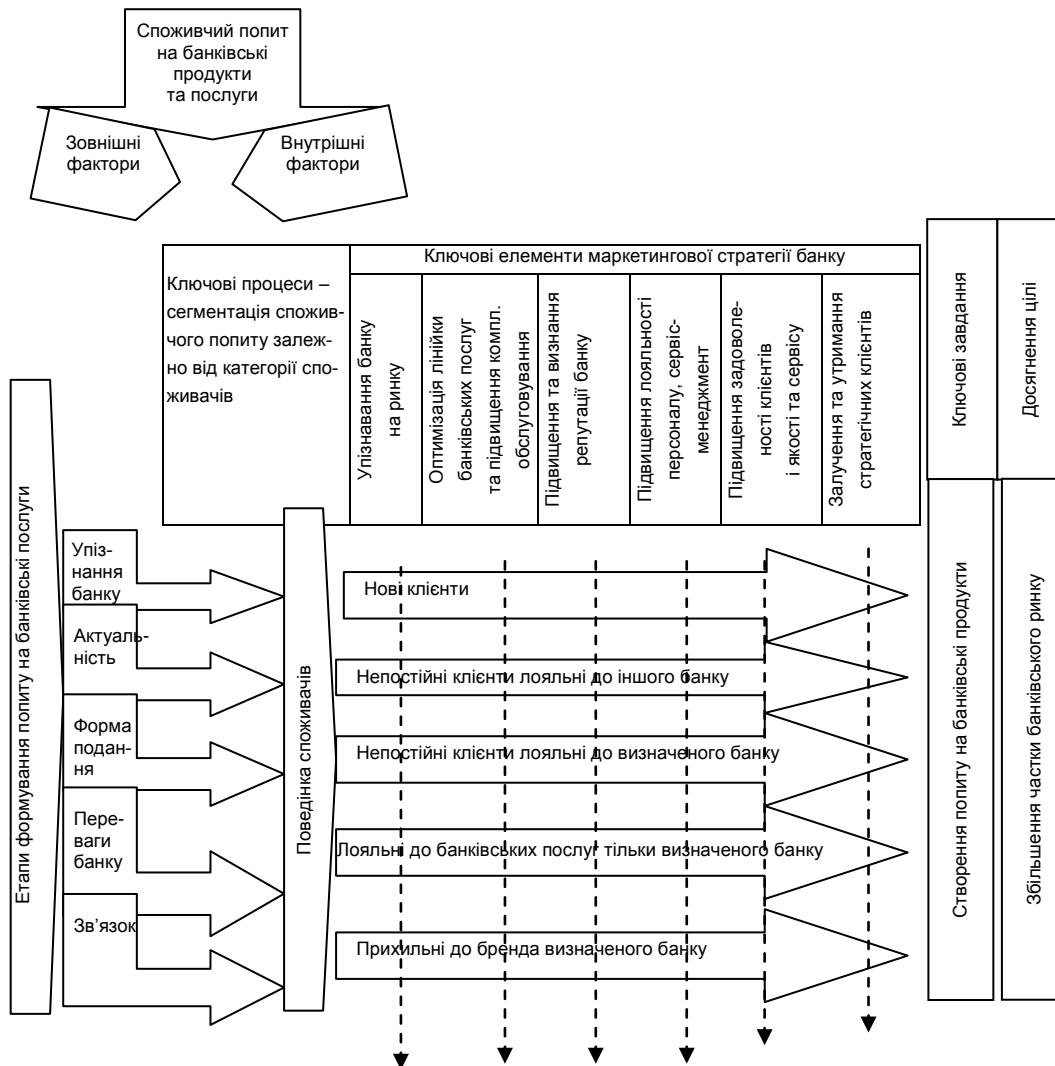


Рис. 2. Бізнес-модель управління попитом споживачів банківських продуктів на основі брендингу

У запропонованій бізнес-моделі центральне місце займають запити й уподобання споживачів, які формують їх поведінку (поведінка споживачів), а саме поведінку нових клієнтів банку, поведінку непостійних клієнтів лояльних до іншого банку та до визначеного банку, лояльних до банківських продуктів і послуг тільки визначеного банку й прихильних до визначеного бренда банку. Застосування бізнес-моделі управління попитом споживачів банківських продуктів, на думку автора, надасть можливість суттєво скоротити часові та фінансові витрати на вирішення актуальної банківського завдання – збільшення частки банківського ринку та загальної ефективності банківської діяльності. Важливо зауважити, що застосування даної моделі дозволяє формалізувати банківську діяльність для більш ефективного управління, тобто відобразити специфічність банківських послуг у формальній. Це, на думку автора, полегшить процес вивчення попиту споживачів та управління ним.

У зв'язку з тим, що вимоги споживачів банківських продуктів та послуг мають тенденцію до постійних змін, процес підтримки актуальності бренда банку в процесі ребрендингу повинен проводитися постійно. Підтримка актуальності нового бренда банку, у свою чергу, потребує постійного удосконалення якісних характеристик банківських продуктів і послуг, порівняно з конкурентами.

Як видно з рис. 2, споживачі банківських продуктів та послуг класифіковані залежно від їх взаємовідносин з банком:

нові споживачі, які в процесі взаємодії з банком – придбання вашої послуги – знайомляться з даним продуктом;

лояльні споживачі до іншого банку;



непостійні споживачі банківських продуктів та послуг інших банків, які користуються послугами інших банків;

непостійні споживачі (непостійна лояльність до банку), які купують послугу як вашу, так і інших фінансових установ;

лояльні до банку споживачі, які регулярно купують вашу послугу.

Також при розробці маркетингової стратегії банківської установи, а саме на етапі ринкового дослідження, доцільно класифікувати споживачів банківських послуг на такі категорії залежно від того, яку користь прагнуть отримати [3]:

споживачі, які прагнуть якісного обслуговування (компетентність та кваліфікованість персоналу, зручність розташування відділень, привітність обслуговуючого персоналу тощо) – користь від якості банківських продуктів і послуг;

споживачі, які обслуговуються у даному банку не за власним бажанням, а за необхідністю (отримують заробітну платню на пластикову картку даного банку, отримують пенсію на пластикову картку тощо) – користь невизначена;

споживачі, які обслуговуються у даному банку завдяки його репутації – іміджу, престижу, багатолітньому функціонуванню на вітчизняному ринку – користь від іміджу брэнда.

Користь від використання тієї самої банківської послуги може бути різною для різних груп споживачів банківських послуг.

Наразі необхідність проведення ребрендингової кампанії насамперед пов'язана з нестійкістю сприйняття якості існуючого брэнда банку споживачами банківських послуг, що може привести до втрати споживчої прихильності.

У процесі реалізації маркетингової стратегії банку щодо утримання лояльності споживачів ребрендингову кампанію можна представити за такими етапами:

посилення брэнда банку (тобто збільшення лояльності споживачів);

диференціація брэнда банку (посилення його унікальності);

розробка або удосконалення банківського продукту (виявлення споживчих уподобань щодо переліку банківських послуг у складі банківського продукту);

збільшення споживчого сегмента ринку (залучення нових споживачів).

Таким чином, на думку автора, існує нагальна потреба застосування інструментарію банківського маркетингу відповідно до цілей та завдань маркетингової стратегії банку в процесі зміцнення лояльності до старого та формування прихильності до нового брэнда банку.

Отже, лояльністю клієнтів до банку можливо керувати відповідним інструментарієм: збільшення лояльності призводить до підвищення попиту на банківські продукти та послуги, зменшення лояльності клієнтів – до зменшення попиту та втрати частки споживчого ринку.

Слід зазначити, що головною причиною проведення ребрендингової кампанії є те, що в процесі приєднання вже відомого вітчизняного брэнда банку до іноземної банківської установи, що є розповсюдженням явищем на вітчизняному банківському ринку, вже існуюча цільова аудиторія стає під загрозу у зв'язку з невідомим новим брэндом банку.

Підбиваючи загальний підсумок, слід зазначити, що запропонована бізнес-модель управління попитом споживачів банківських продуктів та послуг дозволяє всебічно дослідити діяльність банку в процесі обслуговування клієнтів і створити підґрунтя для побудови типового деталізованого алгоритму впорядкованості цілей, завдань та інструментарію банківського маркетингу залежно від вибраної стратегії, що, власне, і є предметом подальших наукових досліджень.

---

**Література:** 1. Васюренко О. В. Банківський менеджмент : посібник / О. В. Васюренко. – К. : Видавничий центр "Академія", 2001. – 301 с. 2. Банковское дело. Экспресс-курс : учебное пособие / колл. авт. под ред. О. И. Лаврушина. – 3-е изд., перед. и доп. – М. : КНОРУС, 2009. – 352 с. 3. Моисеева Н. К. Брендинг в управлении маркетинговой активностью / Н. К. Моисеева. – М. : Изд-во РАФА, 2003. – 357 с. 4. Рохманюк Н. Как создать управляемый бренд? [Электронный ресурс] / Н. Рохманюк. – Режим доступа : <http://www.marketingburo.com.ua>. 5. Тютюнник А. Природа клиентской лояльности, или "Химия" в бизнес-отношениях / А. Тютюнник // Банковское дело. – 2009. – № 10. – С. 46–49. 6. Асоціація українських банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://aub.org.ua>. 7. Васюренко О. В. Банківські операції : посібник / О. В. Васюренко. – 6-те вид., переробл. і доп. – К. : Знання, 2008. – 564 с. 8. Нікульча В. А. Концепція маркетингу взаємовідносин в діяльності торговельних підприємств [Електронний ресурс] / В. А. Нікульча // Сучасна наука в мережі Інтернет : матеріали Сьомої Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (22 – 24 лютого 2011 р.). – Режим доступу : <http://intkonf.org>. 9. Солодка О. О. Елементи технології маркетингового планування комерційного банку / О. О. Солодка // Efektivni nastroje modernich ved — 2008 : Materiály IV mezinarodni vedecko-praktiká conference, Dil 1, Eko-nomické vedy: Praha, Publishing House "Education and Science" s.r.o. – 2008. – S. 8–10. 10. Солодка О. О. Стратегічні акценти маркетингової діяльності комерційного банку / О. О. Солодка // Генезис інституційної системи транзитивних економік : матеріали XXVIII міжнародної науково-практичної конференції. – Ч. : Рута, 2008. – С. 174–175. 11. Третина українців користуються банківськими послугами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://news.finance.ua>. 12. Чумак Н. VIP-отделение: взгляд маркетолога, архитектора и дизайнера [Электронный ресурс] / Н. Чумак // Private Banking 2009 : материалы доклада V Международной конференции, г. Москва. – Режим доступа : [www.bankconference.ru](http://www.bankconference.ru).

## ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Досліджено вплив Інтернет-технологій на маркетингову діяльність підприємства, яка ґрунтується на основних функціях маркетингу. Розглянуто підхід до визначення ефективності застосування комплексу маркетингу за допомогою мережі Інтернет.*

*Аннотация. Исследовано влияние Интернет-технологий на маркетинговую деятельность предприятия, которая основывается на основных функциях маркетинга. Рассмотрен подход к определению эффективности использования комплекса маркетинга в сети Интернет.*

*Annotation. The influence of Internet-technology on marketing activity of enterprise, which is based on the main functions of marketing is studied. The approach to efficiency of marketing complex in the Internet network is considered.*

*Ключові слова: маркетинг, Інтернет-технології, ефективність маркетингу.*

Інтернет в Україні, як і в усьому світі, є масовим інформаційно-комунікативним засобом, що використовується переважно для пошуку різноманітної інформації, спілкування, розваг та, звісно, реалізації певних бізнес-проектів.

Розвиток Інтернету надає широкі можливості його застосування в маркетингових цілях. Як наслідок, з'явився специфічний напрям маркетингу, так званий електронний маркетинг (Інтернет-маркетинг).

Важливою характеристикою Інтернет-маркетингу є інтерактивність. Під інтерактивним маркетингом Ф. Котлер розуміє форму прямого маркетингу, що здійснюється за допомогою інтерактивних комп'ютерних служб, що надають інформаційні послуги в оперативному режимі. Для цього використовуються системи, які забезпечують двосторонній електронний зв'язок між продавцем і покупцем [1]. Як визначають Ойнер О. К. та Попов Е. В., інтерактивність у маркетингу означає здатність звертатися до індивідуума, збирати й запам'ятовувати відклики цих індивідуумів й обслуговувати відповідно до відкликів і побажань покупця [2]. На думку вчених, саме інтерактивний маркетинг стане провідною маркетинговою стратегією у найближчому майбутньому.

Мережа Інтернет є, перш за все, засобом комунікацій, а отже, Інтернет-технології можуть надати допомогу в реалізації комунікативної політики підприємства, що, за Ф. Котлером, є складовою такого елемента маркетинг-міксу, як просування [1]. Дійсно, основним призначенням електронного маркетингу вчені й практики визнають саме просування товарів (послуг) підприємства в мережі Інтернет [1]. У той же час електронний маркетинг може бути застосований і в інших аспектах маркетингової діяльності підприємства

Маркетингова діяльність компанії основана на функціях маркетингу.

У літературі [1 – 5] виділяють такі основні функції маркетингу:

- 1) аналітична (вивчення ринку, споживачів, конкурентів);
- 2) управлінська (стратегічне маркетингове планування, організація внутрішніх маркетингових процесів);
- 3) організація збуту (організація маркетингових каналів, формування попиту);
- 4) організація виробництва (розробка вимог до нових продуктів на основі інформації про ринкову кон'юнктуру та управління якістю);
- 5) комунікаційна (реклама, ПР, стимулювання збуту).

Аналітична функція маркетингу основана на проведенні маркетингових досліджень. Мережа Інтернет як засіб та середовище комунікації може бути ефективно використана для проведення маркетингових досліджень. У мережі Інтернет можна проводити як первинні, так і вторинні маркетингові дослідження.

Класики маркетингу виділяють два види інформації, що використовується у маркетингових дослідженнях: первинну і вторинну [1; 2]. Розвиток мережі Інтернет значною мірою вплинув на процес збирання вторинної інформації, адже тепер дослідник у режимі реального часу має можливість отримати доступ до гігантських масивів інформації з усього світу. Використання глобальної інформаційної мережі дозволяє оперативно і нерідко безкоштовно отримувати повну інформацію про передові маркетингові технології та досвід їхнього використання, а також загальноекономічні, фінансові, статистичні, демографічні, цінні відомості, інформацію про кон'юнктуру вітчизняних і світових ринків товарів і послуг, відомості про окремі підприємства й організації тощо [3]. Представлення інформації в мережі Інтернет в електронній формі значно прискорює та спрощує процес її подальшої обробки.

Суттєво спрощують процес маркетингових досліджень в мережі Інтернет інструменти пошуку інформації. До таких інструментів можна зарахувати [5]:



1. Пошукові машини, що є ключовим способом пошуку інформації, оскільки містять індекси більшості Web-серверів Інтернет. Перевагою і одночасно недоліком пошукових машин є те, що результати пошуку містять усі сторінки з ключовими словами, які відповідають умовам запиту, а отже, вибір релевантної інформації ускладнюється.

2. Web-каталоги, що становлять ієрархічно організовану структуру, інформація до якої заноситься за ініціативою користувачів. Отже, обсяг інформації в каталогах обмежений і може слугувати відправною точкою для подальшого пошуку інформації.

3. "Жовті сторінки" (Yellow Pages) є онлайн-аналогом телефонних довідників. Як правило, вони є достатньо повною базою підприємств та організацій певного міста і включають короткі відомості про тип їхнього бізнесу та контактну інформацію.

4. Тематичні Web-сервери містять колекції гіпертекстових посилань на інформаційні ресурси в певній предметній області. Отже, такі сервери можуть бути використані як відправні точки для пошуку інформації з певної тематики.

5. Посилання, розташовані на Web-серверах, також можуть використовуватися для послідовної навігації в мережі Інтернет з метою пошуку необхідної інформації.

Ще однією особливістю процесу збирання інформації в мережі Інтернет є те, що такий процес може бути як активним, так і пасивним. У першому випадку дослідник самостійно здійснює пошук і завантаження необхідної інформації, тоді як у другому випадку роботу виконують спеціальні інформаційні сервіси. Такі сервіси здійснюють регулярну розсилку замовленої інформації за певними темами (наприклад, сервіс [Subscribe.ru](http://Subscribe.ru)) або навіть за ключовими словами ([Meta.ua](http://Meta.ua)).

На сайті можна проводити спостереження поведінки відвідувачів на основі статистичних даних. За допомогою спостереження виконується систематичне вивчення поведінки суб'єкта. Аналіз статистики відвідувань сайту є досить ефективним інструментом маркетингу. На відміну від опитування, спостереження дозволяє збирати інформацію, не залучаючи відвідувачів до активних дій. Більш повну інформацію загалом про відвідувачів та їх потреби можна дізнатися з даних статистики за ключовими словами.

Ефективність застосування комплексу маркетингу значною мірою залежать від ринку, особливостей продукції, рівня конкурентної боротьби. З точки зору практичного маркетингу його інструменти повинні застосовуватися індивідуально до кожного продукту, ринку, компанії. Такий диференційований підхід справедливий також до побудови організаційної структури підприємства. Досягнення цілей підприємства багаті в чому залежить від правильної організації та функціонування організаційної структури. Оргструктура відділу маркетингу залежить від величини підприємства, специфіки продукції та величини ринку, на якому працює компанія. Найчастіше організаційну структуру відділу маркетингу будують за функціями або товарами.

Нові тенденції в побудові організаційних структур управління маркетингом проявляються в тому, що в рамках відділу маркетингу з'являється підрозділ, працівники якого займаються використанням можливостей Інтернет – підрозділ Інтернет-маркетингу та електронної комерції.

Підсилення ролі маркетингових комунікацій сприяє появі підрозділу, який займається інтегрованими маркетинговими комунікаціями як у традиційних ЗМІ, так і в мережі Інтернет. Отже, при формуванні такого підрозділу маркетингових інтегрованих комунікацій створюються передумови для формування єдиного комунікаційного бюджету і його збалансованого розподілу між окремими комунікаційними засобами.

Організація збуту пов'язана з побудовою маркетингових каналів. Сучасні методи управління маркетинговими каналами базуються на створенні інтеграції на основі партнерств та стратегічних союзів у каналі. Така інтеграція направлена на раціоналізацію фізичних та інформаційних потоків у каналі шляхом реорганізації процесу розподілу. Реорганізація каналу досягається за рахунок використання інформаційних і телекомунікаційних технологій, а також мережі Інтернет і, відповідно, технологій електронного бізнесу.

В умовах сучасного світового ринку нові інформаційні технології та мережа Інтернет дозволяють зменшити затрати на виконання маркетингових функцій. Управління та обмін інформацією є надзвичайно важливими для забезпечення ефективності та результативності будь-якого маркетингового каналу. Таким чином, Інтернет має вплив на традиційні маркетингові канали. Інтернет-технології надають можливості змінювати межі ринків (перехід від локальних до міжнародних), змінювати принципи конкуренції та надавати нові засоби для ведення конкурентної боротьби. Розвиток сучасних інформаційних технологій і мережі Інтернет спричинили зміни в управлінні маркетинговими каналами. Чим більший ступінь сумісного використання електронних даних і розробки сучасних технологій учасниками каналу, тим більшу вигоду для себе отримує кожен учасник.

Варто зазначити, що дедалі більше компаній виходять на Інтернет-ринок з метою надати покупцям індивідуальні послуги чи запропонувати індивідуальні товари. На такому рівні сегментування проводять кастомізований маркетинг, оскільки кастомізація підвищує споживчу цінність товарів та послуг компанії.

До недавнього часу кастомізувати (адаптувати товари чи послуги до потреб індивідуальних споживачів) рішення у відповідності до конкретних потреб споживачів могли компанії, які працювали з невеликою кількістю покупців. За допомогою мережі Інтернет можна реалізувати модель масового виготовлення під замовлення (наприклад, компанії [Dell](http://Dell.com) і [Nike](http://Nike.com)), що буде спонукати підвищенню рівня лояльності споживачів до бренду та залучати нових клієнтів.

Сучасний стан більшості міжнародних ринків характеризується підвищенням значимості та цінності інформації як з боку користувачів, так і продавців. Інформатизація суспільства щоразу зростає. І хоча споживачам надається кожного разу все більше інформації, підприємство не може постійно збільшувати об'єми своїх комунікацій. Отже, необхідно приділяти увагу не тільки кількісним характеристикам комунікацій, але і якісній складовій – ефективності використання комунікаційних інструментів.





Як і в сучасному маркетинговому управлінні комунікаціями, так і в Інтернет-маркетингу велику роль відіграють інтегровані маркетингові комунікації.

Інтегровані маркетингові комунікації – це концепція планування маркетингових комунікацій, яка виходить з необхідності оцінювання стратегічної ролі її окремих напрямів (реклами, стимулювання збуту, зв'язків громадськістю та інших) та пошуку їх оптимального поєднання для забезпечення чіткості, послідовності і максимізації дії комунікативних програм посередництвом інтеграції всіх дискретних звернень.

Поява мережі Інтернет та її подальший розвиток внесли зміни в сучасний погляд на засоби реклами та комунікації. Особливістю реклами в мережі Інтернет є те, що її центральним елементом є Web-сервер фірми [5]. На його основі будується весь комплекс рекламних заходів. Перед власниками Web-сервера стоять два фундаментальні завдання: реалізація своєї ідеї у вигляді Web-сервера, що виконує ті чи інші функції, і його рекламування для того, щоб користувачі мережі Інтернет дізналися про його існування і, відповідно, змогли його відвідати. Таким чином, використовуються дворівневий підхід, коли на Web-сервері розміщується інформація про фірму, товари і послуги, а всі рекламні зусилля спрямовуються на залучення відвідувачів на сервер.

Інтерактивний характер середовища мережі дозволяє підвищити ефективність взаємодії учасників комунікації.

Таким чином, вплив Інтернет-технологій на маркетингову діяльність підприємства зростає. В умовах сучасного світового ринку нові інформаційні технології та мережа Інтернет дозволяють зменшити затрати на виконання маркетингових функцій компанії.

Перспективою подальших розвідок у даному напрямі є поглиблене дослідження застосування Інтернет-технологій у маркетинговій діяльності компанії.

---

**Література:** 1. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 752 с. 2. Ойнер О. К. Виртуальный маркетинг и его применение на отечественных предприятиях / О. К. Ойнер, Е. В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 5. 3. Маркетинг : учебник / А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильников и др. ; под ред. А. Н. Романова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с. 4. Штерн Льюис В. Маркетинговые каналы / В. Штерн Льюис, И. Эль-Ансари Адель, Т. Кофлан Энн ; пер. с англ. – 5-е изд. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2002. – 624 с. 5. <http://www.iteam.ru/>.

УДК 331.101

**Малюкіна А. О.**

## **АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ОСНОВІ ЯКІСНИХ ТА КІЛЬКІСНИХ ХАРАКТЕРИСТИК**

*Анотація. Розглянуто комплекс питань, пов'язаних з визначенням виміру якості трудового потенціалу. Запропоновано використання системи показників якості трудового потенціалу. Проаналізовано якісні та кількісні характеристики. Зроблено висновки та пропозиції щодо оцінки якості трудового потенціалу.*

*Аннотация. Рассмотрен комплекс вопросов, связанных с определением измерения качества трудового потенциала. Предложено использование системы показателей качества трудового потенциала. Проанализированы качественные и количественные характеристики. Сделаны выводы и предложения относительно оценки качества трудового потенциала.*

*Annotation. The complex of the questions connected with measurement labour potential quality is considered. The use of system of indicators of labour potential quality is offered. Qualitative and quantitative characteristics are analysed. Conclusions and offers concerning the estimation of labour potential quality are drawn.*

*Ключові слова: якість трудового потенціалу, система показників оцінки якості трудового потенціалу, якісні характеристики, кількісні характеристики, групи якостей, компетенції.*

Аналізуючи проблему оцінки якості трудового потенціалу, необхідно визначитись з вимірюванням її яким-небудь одним показником. На думку автора, це практично неможливо, тому що необхідно враховувати вплив багатьох факторів, які виступають у різних аспектах. Тому треба вимі-



рювати якість трудового потенціалу за допомогою системи показників, до складу яких належать не тільки якісні, але й кількісні характеристики.

На сьогодні особливої актуальності набуває вивчення проблем, пов'язаних з визначенням системи показників оцінки якості трудового потенціалу. Це питання розглядається в роботі В. Близнюк, Е. Гаврилової, В. Єфремова, Н. Жовнір та ін. Недостатня дослідженість цієї наукової проблематики в цілому та її важливість для українських підприємств та банків обумовили вибір мети цієї роботи. Однак досі невизначеними залишилися питання, які стосуються виміру якості трудового потенціалу. Тому тема даної статті є актуальною у цей час.

Система показників – це комплекс взаємозалежних показників, що відображає істотні ознаки якості трудового потенціалу, яка характеризується набором різноманітних характеристик та відображає її якісні та кількісні сторони [1].

На основі літературних джерел [2 – 4] автором була розроблена система показників оцінки якості трудового потенціалу (рис. 1), яка складається з якісних та кількісних характеристик.

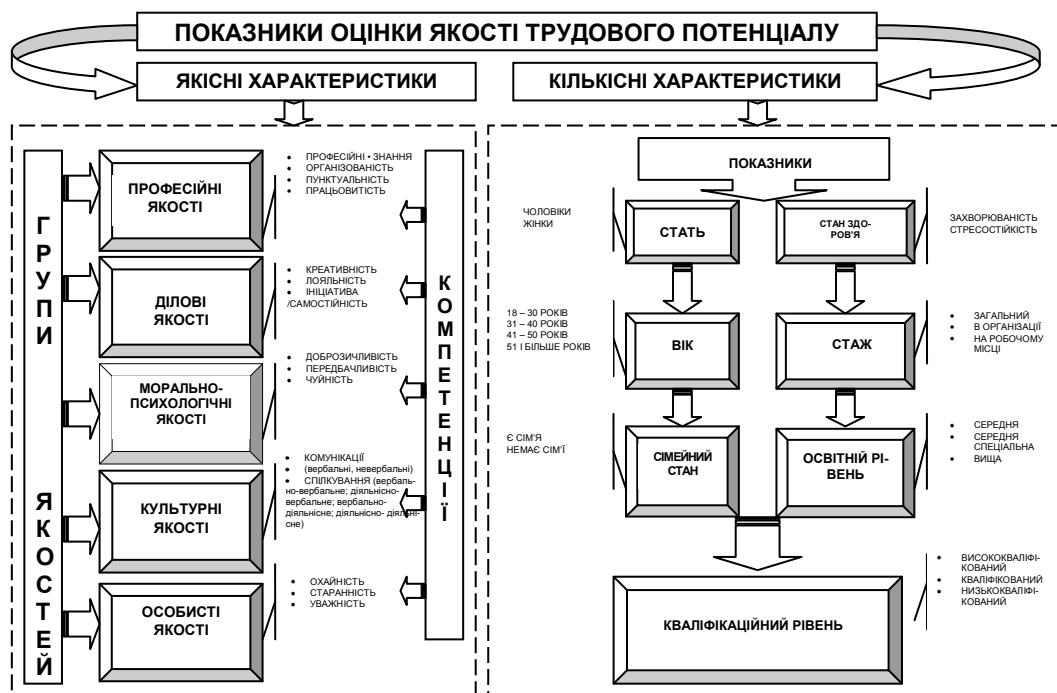


Рис. 1. Система показників оцінки якості трудового потенціалу банку

Недостатність кількісних оцінок та їхня низька ефективність при здійсненні управління трудовим потенціалом вимагають застосування ще й якісних характеристик.

На думку автора, пріоритетними повинні бути саме якісні характеристики, тому що вони дозволяють визначити причини неефективності використання трудового потенціалу.

Якісні характеристики, які включені в цю систему, автором розподілені на п'ять груп: професійні, ділові, морально-психологічні, культурні та особисті якості. У складі якісних характеристик трудового потенціалу виділені компетенції персоналу банків та групи якостей, до яких вони належать.

Багато вчених-економістів [5; 6] по-різному визначають термін "компетенція", але все залежить від того, яка в них мета і який підхід вони використовують. Перш за все, цей термін визначає щось, що повинна вміти робити людина, щоб справитися зі своїми посадовими обов'язками на підприємстві. На думку автора, компетенції – це можливість, знання, навички усього персоналу, які потрібні для досягнення поставленої мети на майбутнє.

Практичний досвід свідчить, що компетенції вбудовуються в загальну систему, яка спрямована на досягненні стратегічних цілей – як для підприємства та банків у цілому, так і для кожного його співробітника, а персонал має певні особливості, які відрізняють його від інших факторів виробництва.

Можна погодитись з класифікацією В. Єфремова [5], де компетенції діляться на три види (рис. 2).

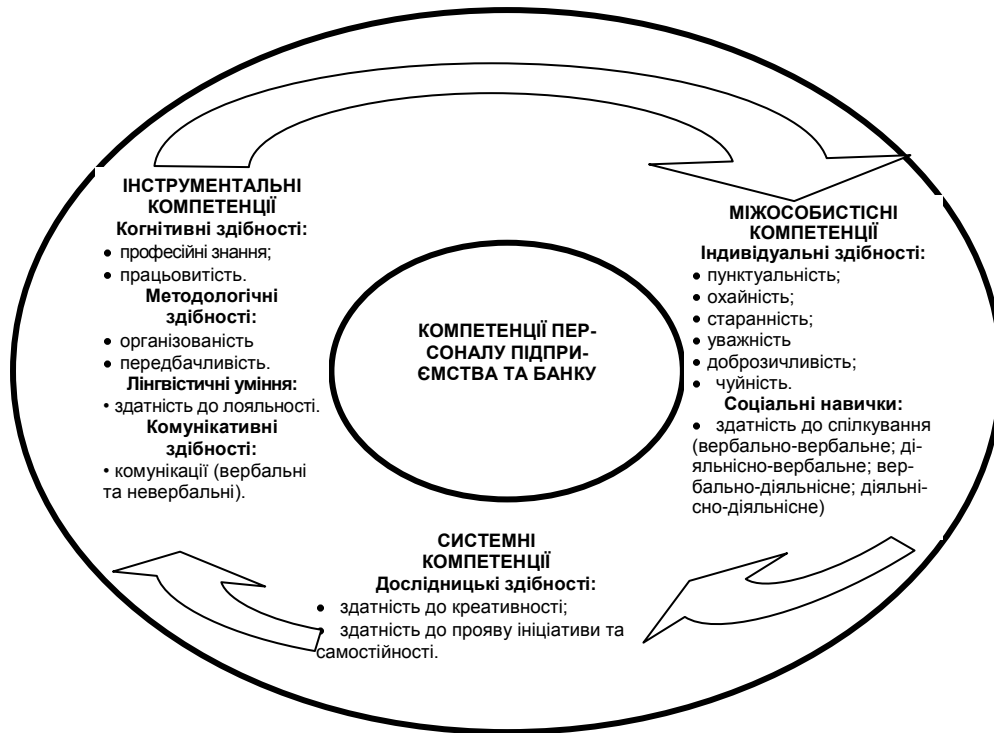


Рис. 2. Види компетенцій персоналу

З рис. 2 видно, що до інструментальних компетенцій належать когнітивні, методологічні, комунікативні здібності та лінгвістичні вміння. Склад міжособистісних компетенцій визначається індивідуальними здібностями та соціальними навичками. Системні компетенції розуміються як здатність планувати зміни з метою удосконалювання системи і конструювати нові системи.

До кількісних характеристик, які характеризують якість трудового потенціалу персоналу, на думку автора, слід зарахувати такі показники, як: стать, вік, сімейний стан, стан здоров'я, стаж, освітній та кваліфікаційний рівні. Слід зазначити, що аналіз кількісних характеристик якості трудового потенціалу персоналу необхідно проводити постійно, тому що ситуація в колективі може весь час змінюватися під впливом різних чинників.

Відсутність єдиного переліку факторів оцінки професійних, ділових, морально-психологічних, культурних та особистих якостей персоналу пояснюється тим, що набір факторів залежить від набору критеріїв оцінки, а він на різних етапах розвитку виробництва може змінюватися як за кількістю, так і за змістом.

Перелічені групи якостей підкреслюють важливість визначати особливості роботи персоналу для того, щоб приймати ефективні управлінські рішення. Відсутність чіткості та конкретності щодо оцінки професійних, ділових, морально-психологічних, культурних та особистих якостей працівника призводить до того, що на практиці керівники при оцінці однакових якостей своїх підлеглих підходять з різних, а іноді і зовсім протилежних позицій.

**Література:** 1. [www.slovari.yandex.ru](http://www.slovari.yandex.ru). 2. Азанова Е. А. Роль руководителя в оценке персонала / Е. А. Азанова // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – № 2. – С. 67–82. 3. Близнюк В. В. Методологічні підходи до оцінки персоналу / В. В. Близнюк // Наукові записки. Економічні науки. – 2005. – № 44. – С. 88–93. 4. Гаврилова Е. Д. Анализ подходов к формированию и оценке трудового потенциала предприятия / Е. Д. Гаврилова // Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала : межвуз. сб. научн. тр. Вып. 1 ; под ред. Н. А. Горелова, О. П. Литовка. – СПб. : Изд. СПбГУЭФ, 2003. – 178 с. 5. Ефремов В. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В. Ефремов, И. А. Ханьков // Менеджмент в России и зарубежом. – 2002. – № 2. – С. 45–51. 6. Жовнір Н. М. Управління трудовим потенціалом полтавського регіону і критерії оцінки його ефективності / Н. М. Жовнір // Матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції "Економіка підприємства: проблеми теорій та практики". – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2004. – Т. ІІ. – С. 28–29.

## ФОРМУВАННЯ ВИМОГ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Анотація. Проведено аналіз існуючих концепцій організаційних змін. Визначено ключові вимоги до проведення організаційних змін на підприємствах. Вперше запропоновано використання фактора економічної безпеки.*

*Аннотация. Проведен анализ существующих концепций организационных изменений. Определены ключевые требования к проведению организационных изменений. Впервые предложено использование фактора экономической безопасности.*

*Annotation. The analysis of existing concepts of organizational changes has been conducted. The requirements for organizational changes at the enterprises have been defined. The use of economic security factor is first suggested.*

*Ключові слова: управління змінами, організаційні зміни, концепції організаційних змін, економічна безпека.*

Зміни на підприємствах обумовлені їх реакцією на розвиток навколишнього середовища. Діючі підприємства змушені постійно пристосовуватися до змін на макро- та мікрорівнях.

Будь-яке підприємство постійно знаходиться у стані перетворень – рухається до досягнення своїх стратегічних цілей і адаптується до зміни навколишнього середовища. При цьому довгострокові цілі розвитку залишаються незмінними, а способи їх досягнення можуть змінюватися.

Зміни на підприємствах практично завжди супроводжуються опором. І хоча організаційний опір у випадках проведення змін неминучий, він не є винятково негативним явищем, як його нерідко трактують. Дослідження проблематики управління організаційними змінами займалися як закордонні, так і вітчизняні вчені, наприклад: Дж. Вумек, Д. Джонс, Б. Дойл, Д. Коллінз, В. Токарев, Сергєєв Д. В., але аспект управління організаційними змінами з урахуванням сучасних тенденцій менеджменту був розглянутий не в повному обсязі. Тому виявлення сучасних тенденцій менеджменту та формування вимог організаційних змін залишається актуальною науковою проблемою.

Об'єкт дослідження – процес організаційних змін на підприємствах. Предмет дослідження – концепції організаційних змін на підприємствах з урахуванням сучасних тенденцій розвитку менеджменту.

Метою дослідження є аналіз існуючих концепцій організаційних змін і формування на цій основі вимог до концепцій та моделей організаційних змін з урахуванням сучасних тенденцій менеджменту.

Для вдосконалення існуючих концепцій організаційних змін необхідно розглянути, по-перше, сучасні концепції менеджменту та їх вплив на організаційні зміни, по-друге, існуючі концепції організаційних змін.

Сучасні тенденції менеджменту свідчать про те, що розвиток підприємств дуже часто залежить від багатьох факторів. Насамперед необхідно виділяти значимість власних ресурсів підприємства. Російський вчений В. Токарев у статті "Гіпотеза в новій парадигмі управління" [1] аналізує вплив мікро- та макрофакторів на діяльність підприємства та доводить ідею того, що мікрофактори мають більш значний вплив на організаційний розвиток, ніж макрофактори.

Американський вчений Д. Коллінз у своїй праці "Від гарного до великого" [2] акцентує увагу на тому, що дійсно великим підприємствам були притаманні такі фактори розвитку: чітко сформована стратегія, розуміння конкурентних переваг, лідер-керівник.

Інший американський вчений Б. Дойл у статті "5 головних привидів для аутсорсингу" [3] наголошує на використанні аутсорсингу провідними світовими компаніями. Також Б. Дойл акцентує увагу на основних причинах використання аутсорсингу з метою організаційного розвитку, а саме: визволенню значної кількості часу для власного розвитку, зменшенню витрат, підвищенню продуктивності, підвищенню швидкості розвитку, ефективному розширенню.

Американські вчені Дж. Вумек та Д. Джонс у книзі "Ощадливе виробництво. Як позбутися втрат і добитися процвітання вашого підприємства" [4] роблять акцент на необхідності створення гнучких ощадливих підприємств, які можуть працювати в умовах дуже нестабільного середовища.

Вітчизняний вчений Сергєєв Д. В. у статті "Переведення менеджменту підприємства на мережні інформаційні технології-інтранет" [5] акцентує увагу на потребі створення інформаційної мережі та баз даних для підвищення ефективності діяльності організації.

Як відомо, XXI ст. характеризується переходом до економіки знань – найвищого етапу розвитку постіндустріальної та інноваційної економіки. З переходом до економіки знань першу роль у виробництві починає відігравати людський капітал. Саме персонал створює найбільшу додану вартість завдяки інтелектуальній праці. Найбільш цінним ресурсом підприємства стають люди та саме на них необхідно робити акцент під час проведення змін.

Також автори дослідження вважають необхідним упровадження економічної безпеки під час проведення організаційних змін, адже саме тоді підприємства стають найбільш вразливими. Урахування економічної безпеки дає можливість мінімізувати внутрішні та зовнішні загрози порушення функціонування підприємства або їх негативний вплив.

Аналіз сучасних тенденцій менеджменту дозволяє виявити вимоги, які висувуються до впровадження ефективних організаційних змін. Ці вимоги можна звести до необхідності: оцінки значимості ресурсів підприємства; наявності лідера для перетворень; формування стратегії; усвідомлення конкурентних переваг; використання інформаційних технологій; упровадження ощадливого виробництва; розвитку власного персоналу; впровадження економічної безпеки підприємств.

Аналіз існуючих теорій організаційного розвитку показує, що у середині 1990-х рр. дослідники відзначали, що вся теорія організаційних змін може бути зведена до ідеї К. Левіна, адже протягом декількох десятиліть в організаційній науці домінувало розуміння процесу організаційних змін "за Левінін". Запропонована соціальним психологом К. Левіном в 1951 р. трьохетапна схема "розморожування – зміна – заморожування" [6] сьогодні залишається найпоширенішим загальним "рецептом" із упровадження змін в організації.

Ураховуючи факт домінування моделі організаційних змін К. Левіна, в період 1940 – 1990 рр., порівняльну характеристику минулих та сучасних тенденцій організаційного розвитку будемо проводити для декількох періодів, а саме 1950 – 1990 рр. та 1990 – 2010 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика моделей організаційних змін**

Період часу	1950 – 1990 рр.	1990 – 2010 р.		
Модель	Модель організаційного розвитку К. Левіна [6]	Модель життєвого циклу Л. Грейнера [7]	Біологічна корпорація Ф. Гуїяра та Дж. Келлі [8]	Теорія Є та теорія О організаційних змін М. Біра та Н. Норія [9]
Основна ідея	3 етапи: "Розморожування"; "Рух"; "Заморожування".	6 етапів: 1. Тиск на вище керівництво. 2. Посередництво на вищому рівні. 3. Діагностика проблемної області. 4. Знаходження нового рішення. 5. Експеримент з новим рішенням. 6. Підкріплення на основі позитивних результатів	Організація становить "живий організм". Основні етапи: рефреймінг – реструктуризація – оживлення – оновлення	Теорія Є – досягнення фінансових цілей. Теорія О – розвиток корпоративної культури та мотивів праці співробітників
"Транскрипція ідеї"	Прийняття необхідності змін – проведення змін – зміцнення змін	Усвідомлення необхідності змін вищим керівництвом – усвідомлення необхідності змін відповідальним керівникам – визначення проблем – пошук шляхів виправлення ситуації – експериментальне впровадження змін – мотивація персоналу	Переосмислення поточного стану – підготовчий етап для забезпечення конкурентоспроможності – скорочення розмірів компанії – отримання персоналом нових навичок	Теорія Є використовується, якщо необхідні швидкі та кардинальні зміни. Теорія О спрямована на поступовий розвиток
Недоліки	Необхідність інвестування значних коштів для всебічного аналізу	Використання законної влади для втілення перетворень у життя	Важкість до сприйняття. Необхідність наймання висококваліфікованих менеджерів	Необхідність повного знання теорії Є та О для ефективного впровадження та залучення команди менеджерів
Переваги	Можливість додавати деталі до загальної схеми	Значний рівень делегування повноважень	Значна деталізація. Врахування виробничих і психологічних аспектів	Можливість створення сильної корпоративної культури

Аналіз табл. 1 дає можливість виявити основні положення та еволюцію моделей організаційних змін з часу їх створення до сьогодення.



На основі аналізу основних положень моделей організаційних змін можна провести аналіз відповідності існуючих моделей організаційних змін сучасним вимогам менеджменту (табл. 2).

Таблиця 2

**Аналіз відповідності моделей та теорій організаційного розвитку сучасним вимогам менеджменту**

Період	Класичні вимоги 1990 – 2000 р.					Сучасні вимоги 2000 – й до сьогодні							
	Наявність етапів	Об'єкт змін	Загальний аналіз поточного стану	Формування бажаного стану	Перепроєктування системи	Оцінка значимості ресурсів	Необхідність наявності лідера	Формування стратегії	Усвідомлення конкурентних переваг	Необхідність розвитку персоналу	Використання інформаційних технологій	Ощадливе виробництво	Економічна безпека
Фактори													
Модель													
Модель організаційного розвитку К. Левіна [6]	+	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Модель життєвого циклу Л. Грейнера [7]	+	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Теорія Є та теорія О організаційних змін М. Біра та Н. Норія [8]	-	+	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-
Біологічна корпорація Ф. Гуїяра та Дж. Келлі [9]	+	-	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-

Результати аналізу, наведені в табл. 2, дозволяють виявити відповідність існуючих моделей організаційних змін сучасним вимогам менеджменту, визначити спільні риси всіх теорій та наглядно зрозуміти, в яких напрямках необхідно розвивати в подальшому класичні моделі організаційних перетворень.

Таким чином, процес організаційних перетворень для більшості підприємств починає відігравати першорядну роль. Він стає вирішальним чинником забезпечення ефективності функціонування, зростання, та забезпечення конкурентних переваг. Отже, виникає об'єктивна необхідність у розробці нових та модифікації існуючих концепцій організаційних змін на підприємствах.

Аналіз існуючих моделей організаційних змін дав змогу виявити основні положення та зміни моделей організаційних змін за час їх існування.

Аналіз відповідності існуючих моделей організаційних змін сучасним вимогам менеджменту дав чітке уявлення про невідповідність існуючих моделей організаційних змін сучасним вимогам до них. Це обумовлює необхідність розробки нових моделей, які будуть базуватися не тільки на класичних вимогах до організаційних змін, але й будуть враховувати специфіку економіки XXI сторіччя.

Таким чином, дослідження, проведене авторами, дозволило сформулювати вимоги до вдосконалення моделей організаційних змін.

Сучасна модель організаційних змін повинна відповідати як класичним вимогам (наявність етапів перетворень, об'єкта змін, загального аналізу поточного стану, формування бажаного стану, перепроєктування системи), так і сучасним вимогам (необхідність оцінки значимості власних ресурсів, наявності лідера для проведення перетворень, сформовану стратегію, використання інформаційних ресурсів, врахування факторів ощадливого виробництва, усвідомлення власних конкурентних переваг розвитку персоналу та врахування факторів економічної безпеки під час проведення організаційних змін).

Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку концепції організаційних змін з урахуванням сучасних тенденцій менеджменту.

**Література:** 1. Токарев В. Гипотеза о новой парадигме управления / В. Токарев // Проблемы теории и практики. – 2001. – № 3. 2. Колинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершенствуются, а другие нет / Д. Колинз. – 7-е изд. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2009. – 312 с. 3. Дойл Б. Пять главных поводов для аутсорсинга [Электронный ресурс] / Б. Дойл. – Режим доступа : <http://www.nicemanager.com/outsourcing/161-pyat-glavnykh-povodov-dlya-aoutsorsinga.html>. 4. Вумек Дж. Бережливое производство / Дж. Вумек, Д. Джонс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 473 с. 5. Левин К. Модель организационных изменений [Электронный ресурс] / К. Левин. – Режим доступа : <http://www.smart-edu.com/index.php/modeli-upravleniya-izmeneniyami/model-organizatsionnyh-izmeneniy-kurta-levina.html>. 6. Сергеев Д. В. Перевод менеджмента предприятия на сетевые информационные технологии-интранет [Электронный ресурс] / Д. В. Сергеев. – Режим доступа : [http://enbv.narod.ru/text/Econom/management/management\\_articles/str/03.html](http://enbv.narod.ru/text/Econom/management/management_articles/str/03.html). 7. Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Е. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. "Менеджмент". – 2002. – № 4. – С. 76–94. 8. Гуияр Франсис Ж. Преобразование организации / Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 396 с. 9. Организационное поведение в таблицах и схемах / под научн. ред. докт. экон. наук Г. Р. Латфуллина, докт. экон. наук О. Н. Громовой. – М. : Айрис-пресс, 2000. – 288 с.

## ТЕХНОЛОГІЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Анотація. Розглянуто технологію реструктуризації підприємств, основні технології до реструктуризації підприємств в нових умовах економіки.*

*Аннотация. Рассмотрены технология реструктуризации предприятия, основные технологии к реструктуризации предприятий в новых условиях экономики.*

*Annotation. The technology of an enterprise restructuring, the key technologies for enterprise restructuring under new economic conditions are considered.*

*Ключові слова: реструктуризація підприємства, проект реструктуризації, технологія, методика, локальна системна інтервенція.*

Сучасний етап розвитку економіки, їх перетворення в глобальний простір вимагає від підприємств високої гнучкості та адаптивності до ринкових умов. Тому питання реструктуризації як інструменту запровадження змін на підприємстві стають особливо актуальними.

У науковій літературі існує велика кількість досліджень, присвячених проблемам реструктуризації та оцінки її економічної ефективності, зокрема таких зарубіжних вчених, як: М. Портер, А. Томсон, Стрінкленд А. Дж., Т. Пітерс, Р. Уотермерп, М. Хаммер, Е. Хелферт, Дж. Ван Хорн, Бляхман Л. С., Глазьев С. Ю., Мазур І. І., і вітчизняних вчених: Амоші О. І., Антонюка П. О., Буркинського Б. В., Бутенко А. І., Гейця В. М., Чумаченко Н. Г., Гриньової В. М., Манойленка О. В.

Однак слід відзначити недостатність теоретичних і практичних досліджень, у яких розглядається процес реструктуризації промислових підприємств з використанням сучасних методів та інструментів управління змінами.

Тому метою статті є розвиток теоретико-методичних основ і обґрунтування технології реструктуризації промислових підприємств.

Проведене дослідження показало неоднозначність підходів до визначення сутності категорії "реструктуризація підприємства". Слід погодитись з авторами робіт [1 – 3], які спрямовані на визначення сукупності тих чи інших заходів, що дозволяють підвищувати ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства, його фінансову стійкість в умовах внутрішнього і зовнішнього середовищ та відповідно до поставлених цілей розвитку підприємства, а також функціонувати в умовах використання обмежених ресурсів, оздоровлювати і відновлювати ефективність діяльності підприємства, його стійкість на ринку і т. п. У більш ранніх трактуваннях [4 – 6] реструктуризація розглядалася як зміна структури підприємства, його підрозділів, стилю управління виробництвом, структурної перебудови об'єкта і ефективного використання всіх ресурсів підприємства.

Можна погодитись з Хлебніковим Д. В., який вважає, що в сучасних умовах цілями реструктуризації є: приведення бізнес-системи у відповідність до очікувань власників та підвищення вартості бізнесу [7]. На думку автора, технологія реструктуризації може включати в себе такі етапи:

- 1) визначення необхідності реструктуризації;
- 2) встановлення загальних завдань і цілей реструктуризації підприємства;
- 3) визначення загальних напрямів реструктуризації;
- 4) розробка образу майбутнього підприємства;
- 5) розробка моделі реструктуризованої системи (існуючого підприємства);
- 6) розробка нового бізнесу;
- 7) формування, розрахунок та аналіз критеріїв ефективності реструктуризації;
- 8) запровадження перепроєктованих процесів.

Необхідність прийняття рішення про реструктуризацію встановлюється вищою ланкою керівництва підприємства, оскільки саме топ-менеджмент володіє всією необхідною для цього інформацією. Постановка загальних цілей і завдань реструктуризації здійснюється виходячи з обраної стратегії ведення бізнесу в умовах, що змінилися. Розробка образу майбутнього підприємства становить собою специфікацію основних цілей підприємства на основі його стратегії, потреб клієнтів, загального рівня бізнесу у галузі та поточного стану підприємства. На етапі розробки моделі існуючого підприємства необхідно провести детальніше його опис, ідентифікувати і документувати його основні бізнес-процеси, оцінити їх ефективність. Проект з реструктуризації може бути ініційований різними способами і в різних ситуаціях. Як правило, проект починається у відповідь на директиву, яка пояснює, чому щось треба міняти, і визначає цілі, які треба досягти. Ця директива запускає процес "візуалізації", який будує загальну схему бізнесу нового підприємства. Результатом даного етапу є те, що називають "специфікацією цілей підприємства", тобто погляд на майбутній бізнес. Робота з інжинірингу нового бізнесу передбачає створення одного або більше нових процесів, їх проектування, розробку підтримує інформаційної системи і т. п. з метою одержання моделі перепроєктованою підприємства.



При цьому в якості вихідних даних використовується специфікація цілей підприємства. Проект з реструктуризації завершується етапом упровадження перепроектowanego бізнесу. На цьому етапі перепроектowane підприємство має швидко й органічно впровадитися в реальну організацію.

Зупинимося більш докладно на аналізі сучасних інструментів менеджменту, які варто застосовувати в процесі реалізації описаної технології.

Оскільки пропонується розглядати реструктуризацію як різновид змін, то на етапі аналізу при розробці напрямів реструктуризації доцільно використовувати методи аналізу і діагностики, узагальнені в роботі [8]: аналіз силового поля; модель Менделоу; модель BCG; модель GE/McKinsey; модель Хофера-Шенеля; PEST-аналіз; SWOT-аналіз; функціонально-вартісний аналіз; бенчмаркінг.

Розглядаючи реструктуризацію як зміни на підприємстві, будемо ґрунтувати дані положення на їх класифікації на основі трьох ключових факторів:

- час, необхідний на реалізацію змін;
- масштаб залученості персоналу та ступінь емоційної напруги, пов'язані зі змінами;
- "технічна складність" змін [9].

Тому залежно від сполучення цих факторів для проведення реструктуризації на промислових підприємствах можна використовувати такі методики:

- методику логічних інкрементальних змін Куїна – послідовні покрокові зміни з акумулюванням інформації на кожному кроці для тривалих змін в умовах значної неповноти інформації;
- методику локальних системних інтервенцій при незначній кількості задіяного персоналу;
- реінжинірингові проекти для радикальних змін, які проводяться через перегляд та перепроекування основних бізнес-процесів;
- методика організаційного розвитку для радикальних змін.

Усі перелічені етапи технології реструктуризації проводяться ітеративно – на різних етапах можуть бути виявлені способи, що дозволяють функціонувати більш ефективно, ніж це вважалося раніше. Коли таке трапляється, необхідно повернутися назад і змінити специфікації цілей підприємства. Відкриття такого плану можуть бути виявлені досить пізно, навіть після того, як проект уже оттестовано. У цьому випадку ціна повернення набагато більша, ніж на початкових етапах роботи. Уникнути цього можна за допомогою сучасних методів і засобів моделювання.

Ефективність і стабільність промислового підприємства в ринкових умовах досить сильно залежить від рівня продажів виробленої продукції, що викликає необхідність в орієнтації її на притосування до умов і вимог ринку. Крім того, менеджмент системи також має бути орієнтований на виконання вимог ринку та максимальне задоволення цих вимог. Аналогічні вимоги визначають відносини до постачальників сировини та комплектуючих. Усе це зумовлює вимоги до розробки бізнес-плану і аналізу, який у ньому використовується. Розробка бізнес-плану не може виконуватися за абстрактними напрямками, оскільки бізнес-план складається для конкретного підприємства, яке існує в конкретному оточенні.

На сучасному етапі розвитку промислових підприємств більшість ситуацій, коли необхідно проводити реструктуризацію, може бути вирішена з використанням методики локальної системної інтервенції, послідовність дій за якою зображено на рисунку.

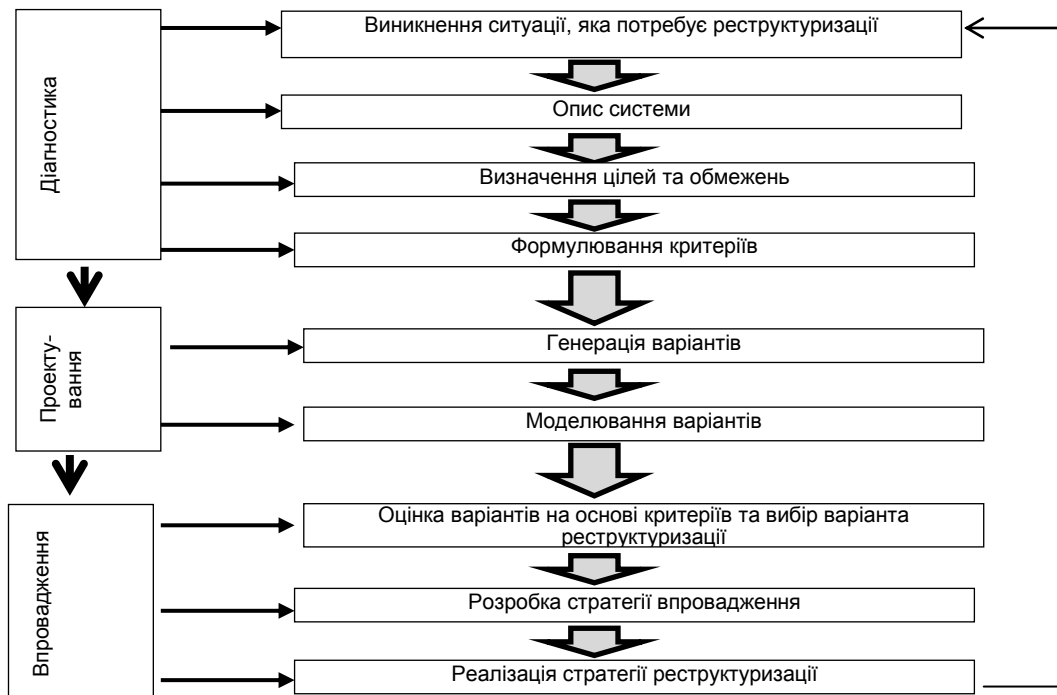


Рис. Технологія реалізації методики локальної системної інтервенції





Таким чином, запропонована технологія проведення реструктуризації на промислових підприємствах дає можливість провести заплановані зміни достатньо ефективно та з отриманням запланованих результатів, оскільки спирається на сучасні інструменти та методи менеджменту. Напрямом подальших досліджень у цій галузі може бути обґрунтування методів, моделей, інструментів у рамках запропонованої технології, які дозволять реалізувати кожен етап з достатньою ефективністю.

**Література:** 1. Александренко Т. Эффективная реструктуризация : от чего зависит успех / Т. Александренко // Менеджмент і менеджер. – 2006. – № 12. – С. 17–23. 2. Гриценко Н. В. Світовий досвід реструктуризації підприємства / Н. В. Гриценко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 6. – С. 67–72. 3. Манойленко О. В. Особливості реструктуризації великомасштабних промислових підприємств в Україні / О. В. Манойленко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 3. – С. 3–10. 4. Дондуков А. Н. Антикризисное управление и реструктуризация предприятий в РФ / А. Н. Дондуков, Г. Б. Юн, Н. Б. Ябцева. – М. : ГРААЛЬ, 2001. – 464 с. 5. Моргулець О. Щодо реструктуризації підприємств швейної промисловості України та перспектив їх розвитку / О. Моргулець // Економіст. – 2007. – № 10. – С. 50–51. 6. Реструктуризация предприятий и компаний : Справочное пособие для специалистов и предпринимателей / И. И. Маузер, В. Д. Шапиро, С. А. Титов и др. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с. 7. Хлебников Д. Реструктуризация компании: подходы и опасности / Д. Хлебников // Менеджмент і менеджер. – 2008. – № 9/10. – С. 9–14. 8. Вельтман М. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы : практическое пособие / М. Вельтман, В. И. Маршев, А. П. Посадский. – М., 1998. – 256 с. 9. Управление организационными изменениями [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.ido.edu.ru/open/menagement/p1\\_4.htm](http://www.ido.edu.ru/open/menagement/p1_4.htm). 10. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : ДЕЛЮ, 1997. – 704 с.

UDK 338.439.62

**Füreder R.**

**Boxhofer M.**

## **ADD VALUE TO YOUR COMPANY THROUGH INNOVATION. SUCCESS FACTORS THAT HAVE TO BE CONSIDERED WHEN IMPLEMENTING INNOVATION**

*Annotation. The paper will be the base for an empirical study about Innovation process of the Austrian Industries. The success of new product development is determined by numerous factors. The aim of the research is to find theoretical success factors influencing new product success or failure mentioned in the literature. The success factors are categorized in groups and explained in detail. The factors that influence the outcome of new product development can be grouped into five factors. Process – Organization – Culture – Commitment of senior management and strategy.*

*Анотація. Проведено емпіричне дослідження інноваційного процесу австрійської промисловості. Визначено, що успіх розробки нового продукту визначається багатьма факторами. Здійснено теоретичний пошук факторів впливу на успіх або невдачу нового продукту. Обґрунтовано поділ факторів на групи. Доведено, що фактори, які впливають на результат розробки нових продуктів, можуть бути згруповані в п'ять факторів: процес – організація – культура – прихильність вищого керівництва та стратегії.*

*Аннотация. Проведено эмпирическое исследование инновационного процесса австрийской промышленности. Определено, что успех разработки нового продукта определяется многими факторами. Проведен теоретический поиск влияющих факторов на успех или неудачу нового продукта. Обосновано деление факторов на группы. Доказано, что факторы, влияющие на исход разработки новых продуктов, могут быть сгруппированы в пять факторов: процесс – организация – культура – приверженность высшего руководства и стратегии.*

*Key words: innovation, success factors, new product development, innovation process, innovation strategy, implementation of innovation process*

The main aim of the paper is to summarize and compare factors of failure or success in new product development. The idea was to gain knowledge based on the literature research as a base for further empirical studies. The contribution of this paper is to deliver a review of the parameters that



influence the new product development. The article gives a good review of the existing literature and is helpful for anyone who likes to conduct a study in this research field.

The author, linked most prominently to an innovation process, is R.G. Cooper. Cooper [3] mentioned that a formal process is not sufficient to guarantee success of Innovation. Therefore, he introduced a special process that is accepted by all the participants in development process.

Cooper is still the "father" of an innovation process, but Ernst [4] introduced a relatively simple structure that is widely used in the industry. This structure [4] contains the main success factors for innovation, which are new product development process – internal organization – company culture – support from senior management and company strategy.



Fig. 1. Key success factors for an innovation process [4]

Each of these success factor will be now described in detail:

New product development process for innovations. The process of new product development (NPD) can be categorized into different stages. The stages are defined slightly different by different author. But most authors outline the stages of idea generation / selection, development / testing and implementation / realization incorporated into their phase models [9, p. 101]. Arthur D. Little addresses the process as "milestone-based idea generation and implementation process" [12]. Ernst groups the NPD process in the following factors (fig. 2).

Rough evaluation of ideas	Feasibility studies	Commercial evaluation
Project concept	Target market	Perceived relative quality
Selection of best ideas	Continuous evaluation	Go/kill decisions
Market Information updated during project	Customer orientation / source of idea	

Fig. 2. Factors of the process [4]

The elements that Ernst mentioned in his process are also found in works of different authors:

- Evaluation of ideas and selection of the best ideas:

This phase is described as "idea generation phase" in different processes models [9]. Cooper [2], Kelly and Reinertsen [11] see the concept of idea generation as counter-measure against new product development failures.

- Project concept – Reinertsen [11] called it a determinateness of a product. Both authors mentioned the importance of project goals, but also he highlighted, that the needs of the customer have to be translated into technical specification. In order to keep the flexibility, the specification can be changed during the process but the overall goals have to be stable [4; 11].

The go/kill decision is seen by a lot of authors as the "key element" in the innovation process. Cooper called that phase "stage gate". One of the core postulations of Cooper is the termination of an unsuccessful project. It can be done in a structured way in the stage gate process [2].

The go/kill decision is mentioned by ADL [13] as a milestone where projects can be eliminated.

Ernst mentioned the importance of that not only the stages are important in the process but also a continuous evaluation is necessary. Reinertsen [11] calls this ongoing evaluation a "feedback loop". Cooper's spiral development has a similar meaning [2].

To check only the technical feasibility is [2] not enough according to Cooper. Cooper's phrase "up-front homework" means that a good and intensive preparation leads to additional information and to a better understanding of correlations which are important in a new development process. ADL [13] calls this "group business intelligence". Ernst [4] defined this element as technical feasibility study, but Ernst mentioned also the importance of that the Commercial aspect (evaluation) can not be ignored.

An innovation always has a focus on a Target market, based on the requirements of the Market and the perceived relative quality – Cooper [2] calls them "product advantages", Berth [10] extends this term to "unique added value" – that is seen by him as one of the most important factor in a new development process.



Customer orientation – Most authors agree that a successful NDP is not possible without a clear Customer orientation [2; 11] it claims to be the biggest factor in the NDP. Ernst [4] mentioned a key customer should be involved in the process. He also has to act as a lead user and give regular feedback.

There is a common agreement among most of the authors [2; 4; 9; 10; 11] that a special process – new development process (NDP)-has to be implemented in an organization in order to successfully implement innovation. Not only the process is important but also how an innovation project is imbedded in the organization.

Internal Organization. The internal organization plays also a key role in success of innovation projects. Ernst [4] mentioned 6 following points as elements of organization (fig. 3)

No interference of daily work or departments with project	Project members have enough time	Project leader has "direct access" to members
Cross-functional	Project leader	Responsibility of whole team

Fig. 3. Organizational factors [4]

No interference with the daily work means that a clear Project structure has to be implemented in the organization.

An additional key element for Ernst [4] is work in teams – in cross functional team – in order to gain as much as possible perspectives for a certain topic.

The project leader of the team has to fulfill 3 criterias: management skills, know-how and time & commitment to the project.

He/she should have direct access to his/her project members. The team should have enough resources regarding budget and time.

Finally, the whole team has to be responsible for the success, otherwise teams tend to be efficient, but not effective and success oriented.

Organizational parameters are shortly mentioned as adequate resources like money, workforce and time in Cooper's model [3], which is similar to the Ernst's of view point [4]. Berth [10] mentions speed as being the third most important factor influencing innovation success. The speed factor is closely related to the organizational parameters because it can be seen as a dependent variable of the organization. The better the structure is and the more resources the team has, the faster the development and the smaller the chances of failure under time pressure will be.

An additional point which is also mentioned by Cooper [2; 10] but which is often ignored in the Industry – is the clear commitment from the Top Management. This point will be discussed below.

Role and commitment of senior management. Ernst [4] considers the role of top management as vital to achieve success because every project needs non-material as well as material support. This support includes decisions about R&D, market research or marketing budgets and the allocation of internal labor force.

But also a too high commitment from Top Management can have some risk for being successful. Cooper [2] identifies top management as potential failure factor if they identify too much in a product or project, because they will not complete the project if it is not successful. This is why metrics and defined goals for the top management are an important factor.

Berth [10] considers the existence of a champion as the most important success factor. He claims the failure rate grows by 50% whenever a champion is missing. For Cooper [2] one of the key element is the metrics and accountability for failure or success of a project (fig. 4).

Commitment of senior management	Allocating resources
Allocating budgets	Bound by rational metrics /predefined goals

Fig. 4. Factors of senior management [4]

Companies Culture. It is noteworthy that Cooper does not consider culture as a factor group. One can only presume that this is due to the fact that Cooper is very process-oriented and we recommend Michael Song for a more detailed perspective into cultural factors [8].

Another presumption from the authors is that culture is more important in highly creative branches.

Technical promoter and power promoter	Degree of allowed individualism and creativity in the company	Possibility to collect ideas from employees
Venture capital	Time to work on self-selected projects	

Fig. 5. Cultural factors [4]

Ernst [4] also considers the fostering of individuality and creativity as a factor for being successful. A part of culture is also the reaction on unsuccessful prototypes and ideas and how the organization deal with mistakes in an experimentation phase. Ernst [4] also mentions an idea suggestion



system and the possibility to work on self-selected ideas. To allow this way of working depends also heavily on the kind of culture. Finally Ernst [4] sees "venture capital" as a possible success factor – hereby he means the possibility to allocate the smallest amounts of resources personally to be able to produce a basic feasibility study about an idea.

Companies Strategy. Ernst [4] considers portfolio management and further on a balance of NPD products as important factor and recommends having at least one radical innovation in development.

Hauschildt / Schlaak [5] offer an objective way of measuring this kind of innovations.

Cooper [3] mentions new product strategy but from his point of view it has to be process-focused, not strategy focused. But it seems that Cooper [2] changed his mind because in the newest version of the stage gate process he talks explicitly about focus and portfolio. This is closely connected to the "strategic framework" that coordinates new product development.

Strategic framework which coordinates NPD projects	Controlling of projects / goals	Incentive for decision takers
Portfolio management: min. 1 innovation with long-term focus	Technical and production synergy and proficiency	

Fig. 6. Strategic factors [4]

New business / products should be close to existing core competence, therefore, the decision criteria for the portfolio management should be technical and include production synergies. A factor, which is often overlooked, might be the incentives for decision takers, which is important for implementation of innovation activities. Controll of how a single project meets its strategic goals is additionally important because even though the project reaches its operative goals, the environment could have changed in the mean time.

Also Arthur D. Little [12] stresses the importance of a link between innovation objectives and strategic goals. So a new innovation has to support the strategic goals.

Findings. The factors that influence success or failure of an innovation are multiple and diverse. In order to organize various alleged success factors one can set them into factor groups. One possible way of grouping is the dimensions of product success and failure of by Ernst [4], which are:

- New product development process;
- Organization;
- Role of the senior management;
- Culture;
- Strategy.

These factors represented by Ernst [4] are also mentioned at the process by Cooper [2] and Berth [10]. In the Austrian Industry the process by Ernst [4] and by Cooper [2] are mainly used.

For the further study the authors decided that the key success factors defined by Ernst [4] will be evaluated by an empirical study.

Future research. Possible areas for further research will involve building a structured questionnaire that aims to investigate the evaluated importance of those factors for different industries. The factors summarized are the basic parameters that are necessary for every questionnaire development process. Based on Chroner / Laurell / Stenlund [1] and Song / Thieme [7] it is assumed that a single factor is of differing importance for different branches, therefore it would be interesting to find out what is true for a single industry. An additional question of importance will be if an industry behaves differently in different geographical regions, e.g. Pianta and Vaona [6] claim this for the Italian industry.

**Bibliography:** 1. Chroner D. & Laurell-Stenlund K. Determinants of an Effective Product Development Process: Towards a Conceptual Framework for Process Industry // *International Journal of Innovation Management*. – 2006. – Vol. 10. – №. 3. – Pp. 237–269. 2. Cooper R. G. The seven principles of the latest Stage-Gate® method add up to a streamlined, new-product idea-to-launch process // *Marketing Management*. – 2006. – Pp. 2–8. 3. Cooper R. G. The invisible success factors in product innovation / R. G. Cooper // *Journal of Product Innovation Management*. – 1996. – № 16. – Pp. 115–133. 4. Ernst H. Success factors of new product development: a review of the empirical literature // *International Journal of Management Reviews*. – 2002. – Vol. 4 Issue 1. – Pp. 1–40. 5. Hauschildt J. & Schlaak T. Zur Messung des Innovationsgrads neuartiger Produkte // *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. – 2001. – Pp. 161–182. 6. Pianta M. & Vaona A. Innovation and Productivity in European Industries // *Econ*. – 2007. – Pp. 485–499. 7. Song M. & Thieme, J. The Role of Suppliers in Market Intelligence Gathering for Radical and Incremental Innovation // *Journal of Product Innovation Management*. – 2009. – Pp. 43–57. 8. Thieme J. Perspective: The World's Top Innovation Management Scholars and Their Social Capital // *Journal of Product Innovation Management*. – 2007. – Pp. 214–229. 9. Weiber R., Kollmann, T. & Pohl, A. Markt- und Produktmanagement: die Instrumente des Business-to-Business-Marketing. – Wiesbaden : Gabler Verlag, 2006. 10. Berth, R. Der große Innovationstest. Das Arbeitsbuch für Entscheider. Chancen erkennen, Flops vermeiden. Theorie und Praxis des Change Management. – Düsseldorf : Econ Verlag, 1997. 11. Reinertsen, D.G. Managing the design factory: a product developer's toolkit. – New York : Free Press, 1997. 12. Arthur D. Little. Innovation Excellence Study [Electronic resource]. – Access mode : [www.adl.com](http://www.adl.com). 13. Innovation Survey "CIS 2008": Science Technology and Innovation in Europe [Electronic resource]. – Access mode : <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

## КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ИНФОРМАТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПОЛЬШИ

*Аннотация. Определены основные проблемы достижения конкурентоспособности малыми и средними информатическими предприятиями. Предложены мероприятия по стратегическому управлению инновациями на предприятиях, занимающихся информационными технологиями.*

*Анотація. Визначено основні проблеми досягнення конкурентоспроможності малими та середніми інформатичними підприємствами. Запропоновано заходи щодо стратегічного управління інноваціями на підприємствах, що займаються інформаційними технологіями.*

*Annotation. The main problems for achieving the competitiveness of IT small and medium-sized enterprises are identified. The measures for the strategic management of innovation at enterprises engaged in information technology are given.*

*Ключевые слова: информация, информационные технологии, информатические предприятия, инновации, конкурентоспособность информатических предприятий.*

Сектор информационных и коммуникационных технологий (ang. *Information & Telecommunication Technology* – ICT) рассматривается как важная сфера экономической деятельности с высоким инновационным потенциалом и высокой степенью конкурентоспособности. ICT могут сыграть ключевую роль в ускорении экономического развития особенно во время экономического кризиса. ICT лежат также в основе развития информационного общества.

Термин "информационное общество", авторство которого, как справедливо отмечается в монографии [1, с. 15], принадлежит профессору Токийского технологического института Ю. Хаяши, уже давно прочно вошел в научный обиход как теоретическая концепция постиндустриального общества; историческая фаза возможного развития цивилизации, в которой главными продуктами производства становятся информация и знания.

Большое количество исследовательских работ, в том числе публикаций по данной тематике, появляется ежедневно. Так, например, поисковый сервер "Google" дает приблизительно 3,5 млн ссылок на запрос "информационное общество" и 96,5 млн ссылок на англоязычный запрос "information society" [1, с. 15].

Из отчета Европейской комиссии за 2005 г. [2] следует, что ICT технологии обеспечивают четверть роста валового продукта и 40 % роста производительности труда Европейского Союза (ЕС). Причем около 50 % рынка информатических услуг принадлежит малым и средним фирмам (МСП-IT). Из отмеченного вытекает целесообразность исследования проблем повышения конкурентоспособности польских МСП-IT за счет развития их инновационности.

Польские МСП-IT в своей деятельности в первую очередь должны учитывать основные приоритеты развития европейского информационного общества, которые были определены отчета Европейской Комиссии 2010 [2], а именно:

завершение построения единого информационного пространства, способствующего развитию открытого и конкурентного внутреннего рынка в сфере информационного общества и средств массовой информации;

повышение инновационности и увеличение инвестиций на исследования в сфере инновационно-коммуникационных технологий (ИКТ), направленных на создание новых рабочих мест лучшего качества;

создание интеграционного европейского информационного общества, которое будет способствовать росту и созданию рабочих мест в соответствии с принципами устойчивого развития, с приоритетом на повышение качества государственных услуг и улучшение качества жизни.

В настоящее время, как показывают исследования [3], польская информатика обладает значительным интеллектуальным потенциалом, о чем свидетельствуют победы поляков в престижных международных конкурсах, а также высокая оценка со стороны отечественных и зарубежных работодателей, сделанная польским специалистам, занятым в информатической индустрии. Кроме того, польские компании, основной деятельностью которых является информационным технологиям (ИТ-компании), внутри страны характеризуются высокой инновационностью. По данным Главного статистического управления Польши, 43,2 % ИТ-компаний ввели инновации в 2004 – 2006 годах, по сравнению со средним показателем 37,7 % в секторе услуг [3].



В то же время наблюдается слабая глобальная конкурентоспособность польских информационных фирм. Поэтому одной из задач, стоящих перед IT фирмами Польши, является преодоление барьеров в сфере внедрения инноваций с одновременным использованием потенциала фирмы и рыночных шансов.

Решение данной задачи связано с взятыми Польшей обязательствами перед Европейским Союзом относительно развития конкурентоспособности и инновационности польских предприятий. Наиболее важные цели и задачи в этой сфере определены Национальным стратегическим планом развития (НСПР). В качестве стратегической цели запланировано создание условий для роста конкурентоспособности экономики, основанной на знаниях и предпринимательстве, обеспечивающей рост трудоустройства и уровня социальной, экономической и территориальной согласованности. Сравнение текущей позиции Польши в области конкурентоспособности и инноваций (по уровню инновационности в ЕС Польша является страной, относящейся к категории "догоняющих" стран) позволяет сделать вывод о наличии вызова как перед польским правительством, так и перед предприятиями.

На основе исследований конкурентоспособности польских малых и средних предприятий [3] был выявлен пробел в области исследований по инновациям в IT-фирмах, относящийся, в частности, к исследованиям по управлению инновационной деятельностью фирм-IT-сектора малого и среднего бизнеса; применению методов инженерии управления, включая стратегии инженерии; результатов, имеющих полезный для предприятия характер.

Следует также отметить, что до настоящего времени в Польше не было предпринято ни одной попытки проведения глубокого сравнительного анализа инновационной деятельности польских малых и средних IT-предприятий с аналогичными европейскими и мировыми компаниями в контексте реализации стратегии предоставления информатических продуктов и услуг. В то же время такой анализ целесообразно осуществить в связи с тем, что польские информатические инновации нуждаются в методическом обеспечении, предназначенном для использования как предприятиями, так и лицами, принимающими финансовые решения. Имеется также необходимость в разработке системного подхода к решениям, относящимся к инновациям на IT-МСП, которые позволили бы понять разные аспекты инновационной деятельности и предоставили бы владельцам и менеджерам знания по развитию инновационной стратегии их фирм.

Проведенный на польских IT-МСП анализ состояния знаний в сфере стратегического управления инновациями [3] показал следующее:

- отсутствуют публикации результатов исследований, относящихся к управлению инновациями в информатическом секторе Польши, в частности в сфере IT-МСП;

- не были идентифицированы для польских условий ключевые аспекты управления инновациями на информатических фирмах;

- отсутствует концепция стратегического управления инновациями применительно к IT-МСП;

- отсутствуют практические рекомендации по стратегическому управлению инновациями для IT-МСП.

В связи с отмеченным выше в работе [3] были поставлены такие вопросы:

- наличие в Польше теоретической концепции инновации, инновационных процессов, инновационной стратегии применительно к управлению инновационной деятельностью на IT-МСП;

- использование теоретической концепции, относящейся к инновационной сфере, в стратегическом управлении инновациями на IT-МСП.

Ответ на первый вопрос считаем целесообразным сформулировать с учетом следующего положения: теоретическую концепцию в инновационной сфере необходимо выработать с учетом ее пригодности для IT-МСП, а также практической применимости в стратегическом управлении, из чего следует рассмотрение данной проблемы в контексте актуальных инновационных теорий и моделей.

При ответе на второй вопрос целесообразно принять во внимание, что подход к стратегическому управлению инновациями на IT-МСП должен базироваться на соответствующих теоретических основах из области стратегического управления, в том числе с учетом особенностей IT-МСП.

Таким образом, можно сделать вывод, что одним из условий успешной инновационной деятельности польских IT-МСП, обеспечивающей их конкурентоспособность как на внутреннем, так и внешнем рынке, является не только качество текущего управления, но также применений стратегического подхода.

---

**Литература:** 1. Социально-экономические проблемы информационного общества : монография / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, к.э.н., доц. М. В. Брюханова. – Вып. 2. – Сумы : Университетская книга, 2010. – 896 с. 2. Komisja Europejska. Komunikat komisji do rady, parlamentu europejskiego, europejskiego komitetu ekonomiczno-społecznego oraz komitetu regionów, com(2005) 229, 2010 / Europejskie społeczeństwo informacyjne na rzecz wzrostu i zatrudnienia. [online] : 1 czerwca 2005. – Dostępny w Internecie : <http://eur-lex.europa.eu/>. 3. Żebrowski M. Strategiczne zarządzanie innowacjami / M. Żebrowski, K. Waskowski. – Warszawa : Difin, 2011. – 184 s.

## ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РОЗДРІБНИХ ПІДПРИЄМСТВ КОРПОРАТИВНИХ МЕРЕЖ

*Анотація. Обґрунтовано необхідність забезпечення належного рівня економічної безпеки роздрібних підприємств корпоративних мереж. Проаналізовано існуючі методи оцінювання економічної безпеки. Запропоновано методи оцінювання економічної безпеки роздрібних підприємств корпоративних мереж в Україні в сучасних умовах.*

*Аннотация. Обоснована необходимость обеспечения надлежащего уровня экономической безопасности розничных предприятий корпоративных сетей. Проанализированы существующие методы оценки экономической безопасности. Предложены методы оценки экономической безопасности розничных предприятий корпоративных сетей в Украине в современных условиях.*

*Annotation. The need to ensure an appropriate level of economic security of retailers corporate networks are grounded. The existing methods for assessing economic security are analyzed. The methods of evaluation of economic security of retailers corporate networks in Ukraine in moderu conditions are suggested.*

*Ключові слова: економічна безпека, підприємство ритейлу, методи оцінювання.*

Розвиток роздрібної торгівлі в Україні відбувається вищими темпами, ніж у країнах Західної Європи та США. Сучасні торговельні формати роздрібних підприємств корпоративних мереж перебувають на стадії формування, а отже, існує потенціал залучення покупців через покращення якості послуг. Основною тенденцією мережного роздрібного ринку є активна регіональна експансія мереж. Глобальна економічна криза підштовхнула український ринок мережної роздрібної торгівлі як один із найдинамічніших в Європі до сповільнення темпів розвитку, а мережі – до концентрації зусиль на економічній безпеці підприємств.

Вагомий внесок у дослідження проблем забезпечення економічної безпеки та проблеми життєздатності та ефективності функціонування підприємств зробили З. Варналій, В. Геєць, Т. Клебанова, В. Мунтян, Є. Олейніков, Т. Васильців, А. Гуменюк, М. Краффт. Проте існуючі концепції, теоретичні положення і методологічні підходи орієнтовані на забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства загалом, без урахування їх організаційних форм, типів, спеціалізації і масштабів діяльності. Вагомий внесок вчених не заперечує доцільності досліджень із забезпечення економічної безпеки роздрібних підприємств сучасних корпоративних мереж, зокрема, методів оцінювання економічної безпеки роздрібних підприємств корпоративних мереж із урахуванням специфіки цих підприємств. Викладене вище зумовлює актуальність статті, мету та завдання дослідження.

Основною метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо оцінювання рівня економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі корпоративних мереж.

Досягнення зазначеної мети зумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань: визначити адекватність існуючих методик оцінювання рівня економічної безпеки до сучасних умов господарювання; запропонувати методику комплексного оцінювання рівня економічної безпеки роздрібних підприємств корпоративних мереж.

Для визначення рівня економічної безпеки використовують різноманітні методи, які поділяються на такі групи: 1) методи порівняння основних економічних показників із їх граничними значеннями; 2) метод експертної оцінки для ранжування підприємств за рівнем загроз; 3) методи оцінювання темпів економічного зростання за основними економічними показниками; 4) методи прикладної математики, зокрема багатовимірною статистичного аналізу [1].

Зокрема для оцінювання економічної безпеки підприємства науковці пропонують використовувати такі методи, як метод рейтингової оцінки, метод діагностики банкрутства, метод порівняння, функціональна діагностика, функціональний аналіз, дискримінантний аналіз (модель Альтмана), метод побудови зон, показники рівня економічної безпеки та сукупного критерію економічної безпеки [1]. Але зазначені методи здебільшого охоплюють фінансовий аспект економічної безпеки та визначення рейтингу підприємства. З огляду на це виникає необхідність в удосконаленні існуючих або використанні нових методів комплексного оцінювання економічної безпеки роздрібних підприємств корпоративних мереж.

Враховуючи специфіку діяльності роздрібних підприємств корпоративних мереж, для визначення рівня їх економічної безпеки доцільно використати методичний підхід, відповідно до якого визначається перелік показників, а також методи розрахунку рівнів функціональних складових та інтегрального індикатора економічної безпеки роздрібних підприємств корпоративних мереж. Даний методичний підхід передбачає такі етапи конструювання інтегральної оцінки економічної без-



пеки роздрібних підприємств корпоративних мереж: формування множини показників; розрахунок їх значень; нормалізація показників; визначення вагових коефіцієнтів для показників та рангів функціональних складових; розрахунок інтегрального індикатора. Визначення рівня кожної функціональної складової економічної безпеки роздрібних підприємств корпоративних мереж здійснюється за формулою:

$$R_i = \sum_{j=1}^m w_{ij} Z_{ij}, \quad (1)$$

де  $w_{ij}$  – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску  $j$ -го показника у зведений індикатор рівня  $i$ -ї функціональної складової;

$Z_{ij}$  – нормалізовані значення вхідних показників  $x_{ij}$ .

Відбір множини показників за кожною складовою економічної безпеки здійснюється з урахуванням специфіки діяльності роздрібних підприємств корпоративних мереж. З метою забезпечення інформаційної односпрямованості з множини показників  $x_{ij}$  виділено стимулятори (зв'язок між інтегральним індикатором  $I$  та показником прямий) та дестимулятори (зв'язок обернений), які нормалізуються з метою зіставлення.

Для визначення вагових коефіцієнтів показників функціональних складових економічної безпеки пропонується модель головних компонент факторного аналізу за допомогою пакета Statistica для: 1) виокремлення головних компонент і розрахунку факторних навантажень; 2) ідентифікації головних компонент. За формулою (1) розраховують значення індикаторів рівня кожної функціональної складової економічної безпеки роздрібних підприємств корпоративних мереж.

У зв'язку з "нечіткістю даних" інтерпретація отриманих результатів є ускладненою, оскільки немає визначених меж рівнів функціональних складових та інтегрального індикатора [2]. З огляду на це наступним етапом запропонованого методичного підходу визначення інтегрального індикатора є застосування методів нечіткої логіки відповідно до розробленої структурно-функціональної моделі (рисунок). На рисунку наведено взаємозв'язок вхідних (показників функціональних складових) і вихідних даних (індикаторів економічної безпеки як за кожною складовою, так і загалом) та їх структуру.

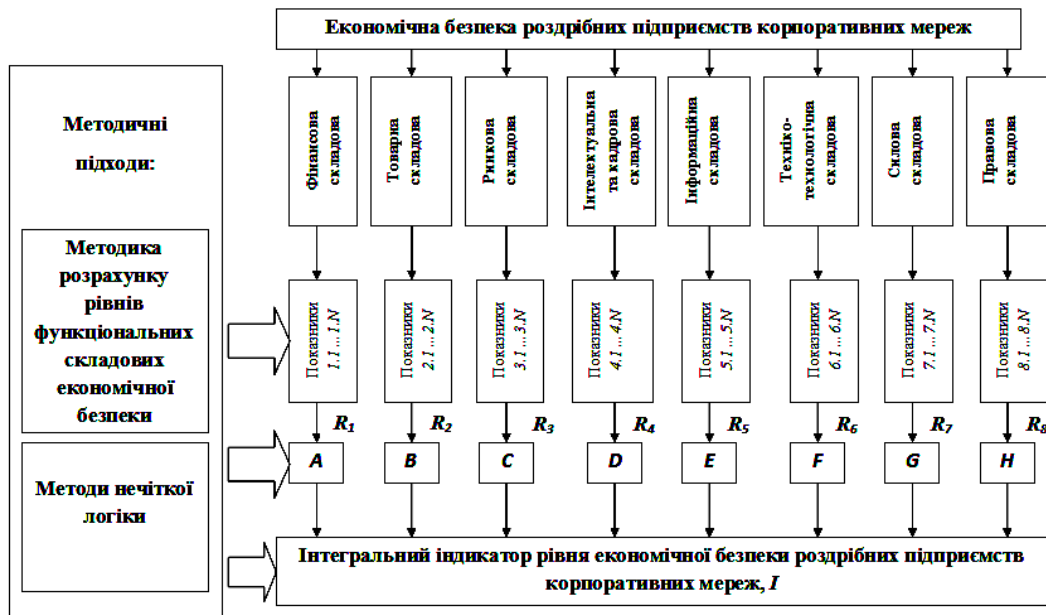


Рис. Структурно-функціональна модель оцінювання рівня економічної безпеки роздрібних підприємств корпоративних мереж (розроблено автором)

Для реалізації нечіткого логічного виведення інтегральні значення рівнів функціональних складових ( $R_1, R_2 \dots R_8$ ) подаються у вигляді таких лінгвістичних змінних: "рівень фінансової безпеки" (A), "рівень товарної безпеки" (B), "рівень ринкової безпеки" (C), "рівень інтелектуальної та кадрової безпеки" (D), "рівень інформаційної безпеки" (E), "рівень техніко-технологічної безпеки" (F), "рівень силової безпеки" (G), "рівень правової безпеки" (H) [1].

Для знаходження інтегрального індикатора у вигляді лінгвістичної змінної "рівень економічної безпеки роздрібних підприємств корпоративних мереж" визначено співвідношення між вхідними та вихідною змінними:





$$I = f_i(A, B, C, D, E, F, G, H), \quad (2)$$

де  $I$  – позначення лінгвістичної змінної рівня економічної безпеки роздрібних підприємств корпоративних мереж;

$A, B, C, D, E, F, G, H$  – позначення лінгвістичних змінних рівнів функціональних складових економічної безпеки роздрібних підприємств корпоративних мереж.

Таким чином, інтегральний індикатор економічної безпеки роздрібних підприємств корпоративних мереж визначається ієрархічно згідно з деревом логічного виведення, що потребує визначення термів лінгвістичних змінних, розроблення матриці співвідношень між лінгвістичними змінними, правил нечіткого логічного виведення та врахування рангу кожної функціональної складової, визначеної експертним шляхом.

**Література:** 1. Ящук В. І. Методи оцінювання економічної безпеки підприємства рітейлу / В. І. Ящук // Вісник Львівської комерційної академії / ред. кол. : Башнянин Г. І., Алопій В. В., Вовчак О. Д. та ін. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2010. – Вип. 33. – С. 126 – 130. – (Серія економічна). 2. Ящук В. І. Методичні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства рітейлу / В. І. Ящук // Проблеми економіки та управління : Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – Львів : Вид. Національного університету "Львівська політехніка", 2010. – № 668. – С. 218–223.

УДК 658:338.439.62

**Снігур Х. А.**

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗМІСТУ ІННОВАЦІЙ

*Анотація. Досліджено економічну сутність інноваційної діяльності. Вивчено та розроблено розширену класифікацію інновацій з урахуванням сфер діяльності підприємства, у якій виділені інновації. Запропоновано використання трансферту технологій для підвищення ефективності інноваційної діяльності.*

*Аннотация. Исследовано экономическую сущность инновационной деятельности. Разработана расширенная классификация инноваций с учетом сфер деятельности предприятия, в которой выделены инновации. Предложено использование трансферта технологий для повышения эффективности инновационной деятельности.*

*Annotation. The economic essence of innovations is considered. The extended classification of innovations taking into account the spheres of activity of an enterprise is worked out. The use of technologies transfer for the increase of efficiency of innovative activity is offered.*

*Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, продуктові інновації, процесні інновації, інноваційний процес, управління інноваціями.*

Завдання модернізації суспільства вимагають усе більш широкого впровадження інновацій у всі сфери його життєдіяльності. Сам термін "інновація" увійшов до науки в XIX ст. як необхідний показник розвитку суспільства і окремих його сторін. Спочатку цей термін використовувався в антропології та етнографії при дослідженні процесів змін у культурі і протиставлявся терміну "традиція". На початку XX ст. поняття "нововведення" освоїли економічні науки, позначаючи ним нові комбінації з наявних елементів, що робляться суб'єктами господарського життя, як джерело підприємницького прибутку. Після кризи 1930-х рр. серед менеджерів стає популярним термін "інноваційна політика фірми". Інноваційна діяльність почала протиставлятися рутинною, причому перша заперечує другу. З розвитком інноваційного руху почало уточнюватися і визначення інновації. Наприклад, інновації, як вважають деякі дослідники [1 – 6], властиві такі характеристики, як: задоволення нової потреби; високий ризик і високий ступінь невизначеності; гнучкість форм; загострення суперечностей і конфліктів; наявність побічного, важко передбаченого результату; перехід на новий рівень розвитку системи.

Одна з найважливіших умов функціонування сучасного підприємства – безперервне наростання змін. Інновації виступають засобом, що дозволяє вирішувати проблеми, які виникають у результаті безперервних змін. Причому ставка на інновації стає ультрасучасною формою бізнесу.

Нововведення в економіці впроваджуються, як правило, не після того, як у споживача стихійно виникнуть нові потреби і відбудеться переорієнтація виробництва, а тоді, коли саме виробництво привчить споживача до нових потреб.

Проводити – означає комбінувати ресурси, що є у розпорядженні організації, а проводити щось нове – означає створювати нові комбінації змін у розвитку виробництва і ринку. Й. Шумпетер виділив п'ять типових змін [7, с. 79]:

© Снігур Х. А., 2011



1) зміни внаслідок використання нової техніки, нових технологічних процесів і нового ринкового забезпечення виробництва;

2) зміни внаслідок використання продукції з новими властивостями;

3) зміни внаслідок використання нової сировини;

4) зміни в організації виробництва і способів його матеріально-технічного забезпечення;

5) зміни внаслідок появи нових ринків збуту.

У 30-х роках ХХ ст. Й. Шумпетер вперше використовував поняття "інновація" як зміни з метою впровадження і використання нового вигляду споживчих товарів, нових виробничих засобів, ринків та форм організації в промисловості [7, с. 77].

У сучасних умовах інновації є найважливішим елементом підвищення ефективності діяльності різних організацій. Упровадження наукових досягнень і винаходів в організації забезпечує постійне оновлення та поліпшення продукції (послуг, що надаються), що випускається нею, вживаних технологій. Щодо вітчизняної літератури з даної тематики, то варто відзначити праці Бланка І. О., Пересади А. А., Майорової Т. В., Ліпсіца І. В., Коссова В. В., Зіміна І. А., Старика Д. Е. та ін.

Огляд економічної літератури показав, що на сьогоднішній день залежно від об'єкта і предмета свого дослідження різні економісти розглядають інновацію по-різному. І в загальному вигляді можна виділити чотири основні напрями в дослідженнях залежно від того, що складає суть інновації:

зміна (Ф. Валента, Л. Водачек та ін.) [8; 9];

кінцевий результат (Архангельський В. Н., Гамідов Г. С. та ін.) [10; 11];

прогрес (Бездудний М. А., Валдайцев С. В. та ін.) [12; 13];

сукупність заходів (Ф. Ніксон) [14].

Варто визнати, що, незважаючи на виділені вище чотири групи позицій до розгляду інновації, на сьогоднішній день суперечка між вченими і економістами йде, більшою мірою, тільки між двома групами – другою і третьою. Так, сьогодні в багатьох вітчизняних, перекладних і оригінальних наукових роботах терміном "інновація" позначається одночасно й процес створення і впровадження чогось нового та його конкретний результат, що приводить до плутанини понять.

Інновація (нововведення, інноваційний продукт) – результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді нового продукту, послуги і технології і/або нової організаційно-економічної форми, володіє явними якісними перевагами при використанні в проектуванні, виробництві, збуті, споживанні й утилізації продуктів, забезпечує додаткову в порівнянні з попереднім продуктом або організаційно-економічною формою економічну (економія витрат або додатковий прибуток) і/або суспільну вигоду [15, с. 18].

Методологія системного опису інновацій в умовах ринкової економіки базується на міжнародних стандартах.

Відповідно до міжнародного стандарту з науки і інновацій – керівництво Фраскати – інновація визначається як "... кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, упровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг" [16, с. 64].

Управління інноваційною діяльністю може бути успішним за умови тривалого вивчення інновацій, що необхідне для їх відбору і використання. Перш за все, необхідно розрізнити інновації й неістотні видозміни в продуктах та технологічних процесах (наприклад, естетичні зміни, тобто колір і т. п.); незначні технічні або зовнішні зміни в продуктах, що залишають незмінними конструктивного виконання і що не роблять достатньо помітного впливу на параметри, властивості, вартість виробу, а також вхідних у нього матеріалів і компонентів; розширення номенклатури продукції за рахунок освоєння виробництва, що не випускалися раніше на даному підприємстві, але вже відомих на ринку продуктів з метою задоволення поточного попиту і збільшення доходів підприємства.

Класифікація, наведена Л. Водачек, О. Водачковою, припускає чотири основні види інновацій на підприємстві: інновації продукції; інновації процесів (технологічних); інновації робочої сили (людського чинника); інновації управлінської діяльності [9, с. 49].

Залежно від технологічних параметрів інновації підрозділяються на продуктові і процесні.

Продуктові інновації включають застосування нових матеріалів, нових напівфабрикатів; отримання принципово нових продуктів. Процесні інновації означають нові методи організації виробництва (нові технології). Процесні інновації можуть бути пов'язані зі створенням нових організаційних структур у складі підприємства (фірми).

За типом новизни для ринку інновації діляться на: нові для галузі у світі; нові для галузі в країні; нові для даного підприємства (групи підприємств).

Якщо розглядати підприємство як систему, можна виділити:

1. Інновації на вході в підприємство (зміни у виборі і використанні сировини, матеріалів, машин і устаткування, інформації тощо).

2. Інновації на виході з підприємства (вироби, послуги, технології, інформація й ін.).

3. Інновації системної структури підприємства (управлінської, виробничої, технологічної).

Залежно від глибини змін, що вносяться, виділяють інновації: радикальні (базові); поліпшувачі; модифікаційні (приватні).

Перераховані види інновацій відрізняються один від одного за ступенем обсягу стадій життєвого циклу.

Ученими з Науково-дослідного інституту системних досліджень розроблена розширена класифікація інновацій з урахуванням сфер діяльності підприємства, у якій виділені інновації [16, с. 29]: технологічні; виробничі; економічні; торгові; соціальні; у сфері управління.

Залежно від технологічних параметрів інновації підрозділяються на: продуктові і процесні.

За типом новизни для ринку інновації діляться на: нові для галузі у світі; нові для галузі в країні; нові для даного підприємства (групи підприємств).



Залежно від сфер діяльності виділяють інновації: технологічні, виробничі, економічні, торгові, соціальні, у сфері управління.

Інноваційний процес в Україні характеризується трьома відмінними чинниками: по-перше, наявністю об'єктивних умов для розвитку, наявним значним науково-технічним потенціалом і наукоємними виробництвами, по-друге, необхідністю вирватися з системної кризи, по-третє, недостатнім законодавчим, нормативним забезпеченням і відсутністю джерел фінансування, а також високим ризиком при продажі інноваційної продукції. Тобто інноваційний процес сьогодні – це той інтуїтивний шлях, яким намагається йти наша наука і виробництво, незважаючи на всю нелогічність його використання: обсяги капіталовкладень в нашу економіку скорочуються вже 10 років, а на частку України у 2008 р. доводиться лише 0,06 відсотка світових інвестицій. Проте ученими вже сформовані більш-менш ефективні інноваційні структури, створені регіональні системи підтримки інноваційної діяльності. Виявляється, що іншого шляху у нас просто немає: старіння і зношеність основних фондів такі, що через декілька років, якщо не починати виправляти положення негайно, працювати буде просто ні на чому.

Основні тенденції і чинники міжнародної економічної інтеграції і інноваційного процесу можна охарактеризувати таким чином: зараз на світовому ринку щорічно продається високотехнологічної продукції на 2 трильйони доларів; продукції США припадає на частку 39 відсотків цієї суми, Японії – 30, Німеччині – 16 і на частку продукції Росії (як, утім, і України) доводиться тільки 1 відсоток. Оскільки ми не відстаємо від високорозвинених країн ні за кількістю учених, ні за їх здібностями, ця ситуація обумовлена виключно нашим відставанням у структурі інноваційної сфери: якщо у світі на одного ученого доводиться 10 менеджерів, які підхоплюють усе нові ідеї, розробки, результати досліджень, патентують, продають, знаходять їм застосування, то в країнах СНД на 10 учених доводиться тільки один менеджер, який не встигає за тим, що відбувається.

Тим часом процес глобалізації світової економіки диктує нові правила поведінки всім її учасникам. Унаслідок цього, за визначенням експертів ЮНІДО, поширюється розрив між тими націями, які досягли критичної промислової маси, необхідної для забезпечення глобальної конкурентоспроможності, і тими, що відстали. На перші ролі сьогодні висуваються заходи з примноження людського капіталу, підвищення ефективності інфраструктури запровадження в життя створюваного ним інтелектуального продукту, іншими словами – інноваційного механізму.

У оцінці світового господарства сьогодні панує концепція А. Таффлера, згідно з якою воно складається з чотирьох шарів. Перший шар – аграрно-сировинні суспільства і економіки, управління якими здійснює ресурсодобувний капітал. Другий шар – науково-технологічні та індустріально-промислові економіки, якими управляє індустріально-промисловий капітал. Третій шар – інформаційно-комунікаційні суспільства з надмобільною торговельно-фінансовою економікою, керованою капіталом знань і інтелекту. Четвертий шар – ідейно і духовно інтегровані суспільства. Звідси й різна продуктивність різних шарів світового капіталу [17, с. 198].

Додана вартість перевезення природно-сировинних ресурсів складає всього один відсоток. Додана вартість при виготовленні кольорових телевізорів – одного з видів продукції другого шару – вже 16 відсотків. Цей же показник при виготовленні суперкомп'ютерів – продукції третього шару – підвищується вже до 1700 відсотків, а при виготовленні супутників, які забезпечують панування над світовими мережами капіталу третього шару, – і до 2000 відсотків. Таким чином, при переході від першого до другого шару, додана вартість зростає в 10 – 20 разів, від другого до третього – в 100 – 1000 разів, але рентабельність четвертого шару перевершує третій шар приблизно в 10 тисяч разів. Держави СНД поки що, на думку російського ученого, не намагаються інтегруватися навіть на рівні двох нижніх шарів, тоді як передові країни вже здійснюють інтеграцію на рівні третього шару [17, с. 198].

Проте, незважаючи на те, що все ширше застосовуються єдині для всіх країн стандарти і нормативи в технології, охорони навколишнього середовища, управлінської та фінансової діяльності, національної статистики, відбувається уніфікація вимог до макроекономічної, податкової політики і регулювання сфери зайнятості, половина населення Землі, сконцентрована в країнах, що розвиваються, все ж таки перебуває поки в замкнутій економіці, яку, по суті, не торкнувся світовий економічний обмін. Це значною мірою, сподіватимемося, поки, стосується й України.

Важливою складовою інноваційного процесу є трансферт технологій. В умовах тривалого спаду виробництва і відсутності достатніх засобів на його технологічне оновлення кількість українських підприємств, які купували ліцензії за кордоном і використовували їх у виробництві протягом всіх 1990-х рр., зменшилася та досягла вже 0,2 відсотка. Питома вага продукції, проведеної за іноземними технологіями, скоротилася до 0,05 відсотка. А частка експорту ліцензійної продукції і взагалі складає 0,02 відсотка. "У нас, відзначали учасники конференції, україно мало використовується досвід розвинених країн зі створення інноваційної інфраструктури: практично немає технопарків, технополісів, інкубаторів інноваційного розвитку, центрів інноваційних технологій, агентств зі трансферту технологій, регіональних центрів з інноваційного розвитку і розповсюдження нових технологій. У світі вже в середині 1990-х рр. налічувалося більше 11 тисяч інноваційних компаній у технічних або наукових парках, у яких було зайнято 430 тисяч осіб" [18, с. 112].

На жаль, в Україні не створена не тільки закінчена законодавча база інноваційної діяльності (існуюче законодавство українською фрагментарно), але і саме соціально-економічне середовище – недостатньо інноваційних фондів та бірж науково-технічних розробок, мало бізнес-центрів, бюро патентного і юридичного захисту інтелектуальної власності, бюро незалежної експертної оцінки проєктів, немає розумного маркетингу і реклами науково-технічної продукції.

Разом з тим очевидно, що всі ці структури не можна створити примусово або виходячи з яких-небудь передумов: їх поява має бути викликана більш економічним шляхом, але економіка не



зробить цього, поки сама буде неспроможна. З іншого боку, економіка в принципі не може розбагатіти без інноваційної інфраструктури.

**Література:** 1. Гапоненко М. Инновации и инновационная политика на этапе перехода к новому технологическому порядку / М. Гапоненко // *Вопр. економіки*. – 1997. – № 9. – С. 84–97. 2. Кирюшин В. Государственное и местное регулирование территориального развития / В. Кирюшин // *Экономист*. – 1994. – № 8. – С. 63–75. 3. Научно-технический прогресс и инвестиционная политика (зарубежный опыт) : сб. обзоров / отв. ред. и сост. В. П. Силаев. – М. : ИНИОН, 1995. – 132 с. 4. Организация совместных предприятий и международного сотрудничества : нормат.-метод. матер. и практ. рекомендации / Моск. консулт. центр "Сигма". – М., 1990. – 230 с. 5. Пистун М. Д. Нові форми активізації економічної діяльності в Україні / М. Д. Пистун, К. В. Мезенцев, Н. О. Новосад // *Механізм створення та функціонування спеціальної економічної зони "Закарпаття"* : мат. Міжнар. наук.-практ. конф. (25 листопада 1999 р., Ужгород, Україна). – Ужгород, 2000. – С. 27–36. 6. Слонимский А. А. Региональный научный комплекс / А. А. Слонимский. – Мн. : Наука и техника, 1990. – 198 с. 7. Кирюшин В. Государственное и местное регулирование территориального развития / В. Кирюшин // *Экономист*. – 1994. – № 8. – С. 63–75. 8. Андросова О. Ф. Проблемы эффективности инноваций у виробництва / О. Ф. Андросова // *Економіка: проблеми теорії та практики* : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2003. – Вип. 177, т. II. – С. 436–441. 9. Васильев Ю. С. Интегрирующие инновации СПб / Ю. С. Васильев, В. Г. Колосов, В. А. Яковлев. – СПб. : Политехника, 1998. – 365 с. 10. Вітлінський В. В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. – К. : ТОВ "БорисфенМ", 1996. – 336 с. 11. Савельев Е. В. Теоретико-методологические основы формирования свободных экономических зон в Украине / Е. В. Савельев // *Вільні економічні зони з перехідною економікою* : зб. наук. праць. – ТАНГ. – Тернопіль ; Львів : Діло ЛТД, 1998. – С. 8–25. 12. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. – К. : Держкомстат України, 2000. – 318 с. 13. Методичні рекомендації щодо створення холдингових компаній в процесі приватизації державного майна / укл. Я. О. Побурко ; НАН України. Ін-т регіональних досліджень. – Львів, 1995. – 20 с. 14. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання : монографія. Ч. 1 / А. В. Череп. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 368 с. 15. Герасимчук М. Проблеми інвестиційної та інноваційної політики України / М. Герасимчук // *Економіка України*. – 1997. – № 8. – С. 94–95. 16. Инвестиции: ресурсы, механизмы стимулирования : сб. научн. тр. / НАН Украины ; НЭП (Донецк) / Н. И. Иванов (отв. ред) и др. – Донецк, 1997. – 243 с. 17. Стеченко Д. М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика : навч. посібник / Д. М. Стеченко. – К. : Вікар, 2001. – 377 с. 18. Стеченко Д. М. Управління регіональним розвитком : навч. посібник / Д. М. Стеченко. – К. : Вища шк., 2000. – 223 с. 19. Вожжов А. П. Фінансові методи забезпечення економічного зростання / А. П. Вожжов, Р. О. Новикова // *Фінанси України*. – 2001. – № 3. – С. 74–83. 20. Глазьев С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития / С. Ю. Глазьев. – М. : ВладДар, 1993. – 310 с. 21. Завлин П. Н. Оценка эффективности инноваций / П. Н. Завлин, А. В. Васильев. – СПб. : Издат. дом "Бизнес-пресса", 1998. – 216 с. 22. Статистичний огляд інноваційних процесів в Україні. – К. : Міжвідомча лабораторія "Аналіз і статистика науки" НДІ статистики Держкомстату України, 2009. – 17 с.

**Сорокіна А. С.**

УДК 681.3+519.83

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто та охарактеризовано моделі управління різними елементами інформаційної сфери підприємства. Подано характеристики методичного забезпечення інформаційною сферою підприємства в сучасних умовах.*

*Аннотация. Рассмотрены и охарактеризованы модели управления различными элементами информационной сферы предприятия. Предоставлены характеристики методического обеспечения информационной сферой предприятия в современных условиях.*

*Annotation. The models of management of various elements of the information sphere of enterprise are considered and characterized. The methodological characteristics of the information sphere of enterprise in modern conditions are provided.*

*Ключові слова: інформаційна сфера, система управління, місячна модель управління, SECI, предметна область.*

На початкових етапах розвитку науки менеджменту теоретики та практики управління наголушували на розгляді менеджменту з точки зору двох різних систем. Система менеджменту, яка має за базу науку менеджмент, налічує такі основні положення: менеджмент є менеджментом бізнесу; правильна організаційна структура повинна існувати або вже існує і вона лише одна, один

© Сорокіна А. С., 2011

правильний спосіб управління персоналом або існує, або повинен існувати, сфокусованість менеджменту на внутрішній сфері організації та економіка в межах державних кордонів становить так зване "природне екологічне середовище" підприємництва та менеджменту [1].

Автор роботи [2] наголошує на тому, що всі керівники повинні розуміти засоби і методи управління людьми. Основними етапами управління трудовими ресурсами підприємства є такі:

1. Планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.
2. Набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів для всіх посад.
3. Відбір: оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору.
4. Визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення, наймання і збереження службовців.

5. Профорієнтація та адаптація: вступ найнятих робітників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від нього організація і яка праця в ній отримує заслужену оцінку.

6. Навчання: розробка програм для навчання трудовим навичкам, що вимагаються для ефективного виконання роботи.

7. Оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника.

До методів управління за класичним поданням зараховують такі: організаційні, економічні та соціально-психологічні.

Методи управління – сукупність способів і засобів впливу керуючого суб'єкта на об'єкт управління для досягнення певних цілей. Метод управління характеризує закінчений акт впливу на об'єкт управління [3].

Командні методи управління – методи управління, засновані на тому, що суб'єкт управління або керуючий орган виробляє директиви, команди, розпорядження, що підлягають неухильному виконанню з боку об'єкта управління або підлеглих суб'єкту осіб.

Методи процесу управління – способи виконання окремих операцій, процедур, робіт, що утворюють процес управління. До методів процесу управління зараховують:

- правила визначення цілей;
- методи розробки та оптимізації управлінських рішень;
- методи організаційно-практичної роботи з реалізації управлінських рішень;
- методи прогнозування і планування, організації регулювання та контролю і т. ін.

Організаційні методи управління – способи впливу на організаційні відносини для досягнення конкретних цілей. Розрізняють організаційні методи управління організаційно-стабілізуючого, розпорядницького і дисциплінарного впливу.

Соціально-психологічні методи управління – способи впливу на об'єкт управління. Вони засновані на використанні соціально-психологічних факторів і спрямовані на управління соціально-психологічними відносинами, що складаються в колективі.

Економічні методи управління – способи впливу через створення економічних умов, що спонукають працівників підприємств діяти в потрібному напрямі і добиватися вирішення поставлених перед ними завдань [4].

Знання як невід'ємний та основний елемент інформаційної сфери на сучасному етапі розвитку економіки вимагає також уваги. Найбільш тема створення знань в організації розкрита І. Нонака і Х. Текучі [5].

Для розгляду процесу створення знань в організації І. Нонака і Х. Текучі запропонована модель SECI. Вона застосовується для розгляду процесу динамічного створення знань і складається з трьох елементів: SECI, Ва, знаннєві активи. Усі ці три елементи взаємодіють один з одним гармонічно та динамічно. Знання активів організації та спільного Ва поряд із знанням, якими володіє особа, перетворюють і посилюють спіраль знань за рахунок соціалізації, екстерналізації, поєднання та інтерналізації (SECI). Три елементи повинні бути об'єднані в рамках чіткого керівництва. Отже, організації можуть створюватися безперервно і динамічно.

SECI. Створення знань є безперервним процесом динамічної взаємодії між таємним та явним знаннями. Чотири режими перетворення знань взаємодіють у спіралі створення знань. Спіраль стає масштабнішою, рухаючись вгору за організаційними рівнями, та може викликати нові витки створення знань. Під час етапу соціалізації присутнє спільне використання неявних знань при комунікації віч-на-віч та під час процесу обміну досвідом. У процесі екстерналізації проходить розробка концепцій, у які потрібно вбудувати комбіновані неявні знання, які дозволяють спілкування під час поєднання різних елементів явного знання для побудови прототипу. Інтерналізація перебуває у тісному зв'язку з навчанням на власному довіді, явне знання стає частиною бази знань людини (наприклад, ментальна модель) і стає активом організації.

Концепція Ва може бути визначеною як загальний контекст, у якому знання є загальним, створеним і використаним через взаємодію.

Концепція Ва має різні види, кожен з яких пропонує контекст для конкретного в знаннях створення процесу.

Виникнення Ва – це місця, де вона дозволяє людям взаємодіяти. Одним з її видів є клієнти. Проведення діалогу Ва відбувається під час неявного знання місцевих співробітників. Концепція Ва використовується для створення прогнозів продажів, у діалозі одне з одним. Систематизація Ва – це прогнози продажів, випробувані в порівнянні результатів продажів, подаються назад у місцеві магазини.

Здійснюючі Ва, використовуючи інформацію і порівнюючі її з реальністю, співробітники вдосконалюють свої навички та здібності, щоб зробити прогнози.

Елементи знання активів – це специфічні для компанії ресурси, які необхідні, щоб створити значення для фірми. Цей елемент має входи, виходи, і проводить модерування факторів на знаннях створення процесу.



Для ефективного управління накопичення знань та експлуатації компанія повинна мати "карту" свого каталогу знань активів. Каталогізації однак недостатньо: знання активів динамічні, нові активи знання можуть бути створені з існуючих активів знань.

Модель Нонака і Текучі заснована на неявних та явних знаннях і забезпечує розуміння створення знань і управління з японської точки зору бізнес-культури.

До сильних сторін SECI можна зарахувати те, що вона високо оцінює динамічний характер накопичення знань та забезпечує основу для управління відповідними процесами.

До недоліків моделі SECI зараховують те, що модель заснована на вивченні японських організацій, які дуже поклалися на неявне знання співробітників, які, в основному, з компанією на все життя. Однак лінійність концепції викликає питання про можливість переходу через декілька рівнів та чи може модель робити це у зворотному напрямі.

Модель інформаційної сфери наведена на рис. 1.

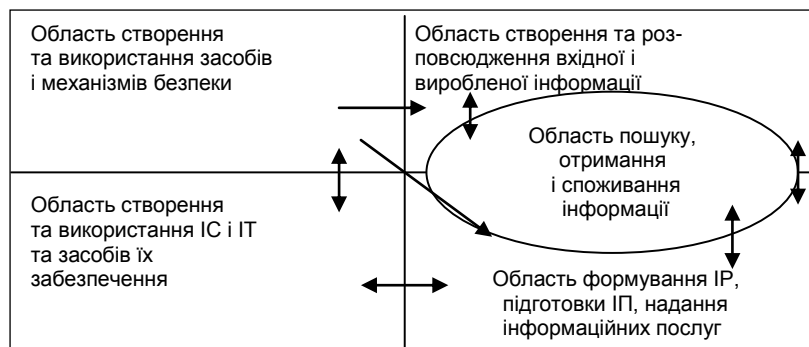


Рис. 1. Модель інформаційної сфери у розрізі інформаційного права [5]

Розгляд інформаційної сфери підприємства з позиції п'яти предметних областей обумовлений складністю зарахування інформації та інформаційних ресурсів до конкретних сфер життєдіяльності людини та відсутністю конкретних методик щодо використання інформаційних ресурсів на підприємствах сьогодення.

Значну увагу в науковому колі присвячено питанню створення єдиного електронного уряду і у зв'язку з цим формується модель інформаційної сфери, яка у контексті права має назву "Місячна модель", бо її сторони змінюються, як фази Місяця за виокремлений період [6].

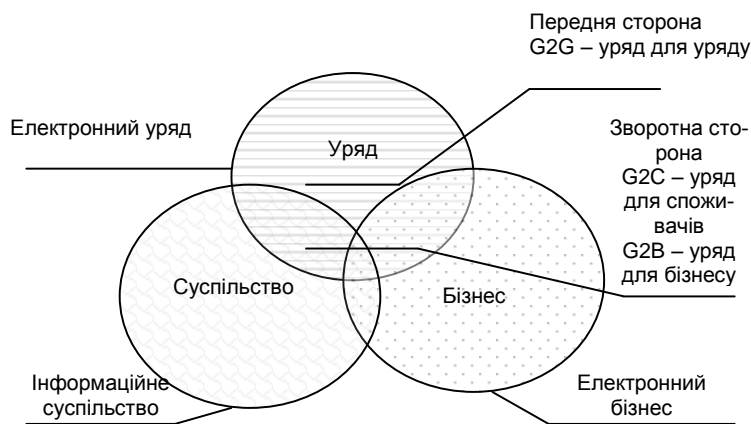


Рис. 2. Модель інформаційної сфери з точки зору електронного уряду [6]

Ресурси підприємства поділяються на матеріальні і трудові. Лише останнім часом серед них почали виділяти інформаційні ресурси та детально аналізувати їх склад, структуру, рівень використання та ін.

Для того щоб провести детальний аналіз використання інформаційних ресурсів на підприємстві, слід визначити, які критерії та показники аналізу ресурсів на підприємстві існують.

Оскільки інформаційні ресурси не мають основних характеристик матеріальних і трудових ресурсів, таких, як обмеженість у часі та вичерпність, їх аналіз становить симбіоз знань та методик аналізу.

**Література:** 1. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2003. – 240 с. 2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; под общ. ред. докт. экон. наук Л. И. Евенко. – М. : Изд. "Дело", 1997. – 704 с. 3. <http://www.glossary.ru/>. 4. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с. 5. [http://www.12manage.com/methods\\_nonaka\\_seci.html](http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci.html). 6. Копылов В. А. Информационное право : учебник / В. А. Копылов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрист, 2004. – 56 с. 7. Лунная модель "электронного правительства" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gridnev.info/?p=137>.

## Секція 4

# "Державні та регіональні аспекти розвитку підприємства"

УДК 339.562:669(477)

Діденко Н. В.

### ВПЛИВ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ НА СТАБІЛЬНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ КОКСОХІМІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація. Оцінено стан коксохімічної галузі, визначено обсяг імпорту коксу, обсяг інвестицій у вітчизняну коксохімію, проаналізовано інноваційну діяльність на коксохімічних підприємствах, обґрунтовано необхідність розвитку працівників коксохімічної галузі.*

*Аннотация. Оценено состояние коксохимической отрасли, определен объем импорта кокса, объем инвестиций в отечественную коксохимию, проанализирована инновационная деятельность на коксохимических предприятиях, обоснована необходимость развития работников коксохимической отрасли.*

*Annotation. The state of the coke-chemical industry is evaluated, the volume of coke, import and the volume of investments the national coke chemistry are determined, the innovative activity at coke-chemical enterprises is analysed, the necessity to develop workers of the coke-chemical industry is substantiated.*

*Ключові слова: коксохімічні підприємства, металургійні підприємства, інвестиції, імпорт, розвиток працівників.*

Фінансова криза для України, як і більшості європейських країн, стала наслідком світової економічної кризи. Але це лише одна з причин появи цього негативного явища на території України. Українська криза була посилена і такими важливими моментами, як політична нестабільність у країні і криза споживчого кредитування. Політичні, економічні та соціальні проблеми призводять до ресурсних втрат, дестабілізують виробничі процеси і перешкоджають швидким позитивним змінам в економіці України. Так, враховуючи обвал вітчизняної економіки на 15 % у 2009 році, щорічний приріст на 4 – 5 % є всього лише відновленням позицій, втрачених під час кризи. При збереженні таких темпів зростання повернення до докризового рівня виробництва відбудеться не раніше 2012 – 2013 років. База економічного зростання в Україні, як і раніше, залишається надзвичайно вузькою і залежить від динаміки кількох ключових галузей. У першу чергу йдеться про металургійний сектор, частка якого в структурі промислового виробництва становить близько 25 %, а в структурі експорту – майже 40 %. Повільними темпами розвивається й коксохімічна промисловість, що займає найважливіше місце в народному господарстві в цілому і особливо в металургійному комплексі, оскільки забезпечує виробництво одного з основних видів сировини для первинного металургійного переділу – доменного процесу, за допомогою якого до сьогоднішнього дня виробляється велика частина заліза (чавуну), що витягується з природної сировини. Крім доменного процесу, кокс також використовується у виробництві залізорудної сировини. Тому коксохімічна промисловість є невід'ємним системоутворюючим елементом сучасного гірничо-металургійного комплексу. Але наявність надлишкових для українського ринку потужностей при слабкому попиті на українську продукцію з боку експортного ринку, нестача коксівного вугілля, відсутність дешевої транспортної інфраструктури створює проблеми для вітчизняної коксохімії.

Різними аспектами забезпечення стабільності коксохімічних підприємств займалися такі вчені, як О. Амосов, Н. Зарубєєва, Ю. Іванов, М. Кизим, Л. Норік, В. Пономаренко, О. Тищенко.

Мета дослідження полягає у аналізі макроекономічних чинників, що впливають на стабільність функціонування коксохімічних підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення стабільності функціонування коксохімічних підприємств.

Предметом дослідження – теоретичні та практичні аспекти функціонування коксохімічних підприємств.

У процесі дослідження були поставлені та вирішені такі завдання:

представлено проблеми, з якими стикається сучасна коксохімічна галузь;

визначено макроекономічні чинники стабільності функціонування коксохімічних підприємств.



В умовах жорсткої конкуренції на експортних ринках з боку російських та китайських виробників коксу, надлишкові потужності українських коксохіміків призводять до ще більшої їхньої залежності від внутрішнього попиту. Висока собівартість українського коксу обмежує попит з боку інших галузей і замикається, в основному, на металургії. Неоднорідний розподіл сталеліварних комбінатів і коксових заводів між українськими фінансовими групами при гострій нестачі якісного коксівного вугілля приводить до парадоксу, коли наявність надлишкових коксових потужностей практично виключає можливість задоволення потреб українських меткомбінатів за рахунок внутрішнього виробництва. Тому Україна повинна імпортувати кокс для того, щоб забезпечити їм металургійні підприємства. Так, у січні – липні 2011 року коксохімічні заводи України імпортували близько 5,4 млн тонн рядових коксівного вугілля і вугільного концентрату для коксування, що на 3 % більше, ніж у січні – липні 2010 року. Імпорт коксу також обумовлений проблемою якості коксу. Низька якість вітчизняного коксу є основною причиною його перевитрати в доменному виробництві. Згідно з рейтингом якості коксу різних країн, виконаному українською асоціацією виробників чавуну, та на думку основних споживачів, коксохімічні підприємства України виробляють найгірший у світі кокс, як за міцністю, так і за хімічним складом [1].

Ще однією проблемою, з якою стикаються сучасна коксохімічна галузь є використання застарілої техніки та технології у виробництві. Коксохімічні підприємства потребують реконструкції, що можливо при залученні інвестицій. Але інвестиційна привабливість української чорної металургії та коксохімії дуже низька й обумовлена обмеженістю внутрішнього ринку України, посиленням конкуренції на міжнародних ринках, високими витратами на реконструкцію виробництва у зв'язку з надзвичайно глибокою відсталістю технологій, що використовуються, та зношеністю основних виробничих фондів. Так, на коксохімічну промисловість приходиться приблизно 1 % від загального об'єму інвестицій, обсяг інвестицій у другій половині зменшуються з 456 млн дол. (перша половина 2011 р.) до 441,4 млн дол.

Проблематика зниження інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств, ділової активності на інвестиційному ринку України та дестабілізація національної економіки в умовах фінансово-економічної кризи є достатньо актуальними й пріоритетними завданнями для вирішення як на макро-, так і на мікрорівнях та при формуванні державної інвестиційної політики.

Одним із пріоритетних напрямів державної інвестиційної політики України є підвищення інвестиційної привабливості підприємств, галузей та регіонів, а також проведення системних і комплексних заходів щодо стимулювання й залучення іноземного та вітчизняного капіталів. Проте в умовах сьогодення інвестиційна привабливість промислових підприємств значно знизилась, причинно-наслідковим зв'язком даного процесу є вплив факторів фінансово-економічної кризи. Інвестиційна привабливість вітчизняних підприємств безпосередньо впливає на формування рівня розвитку галузі та регіону, що у свою чергу визначає темпи функціонування вітчизняного інвестиційного ринку, обсяги та джерела інвестиційних ресурсів.

Але, незважаючи на те, що коксохімічна промисловість не є поки бажаним об'єктом для залучення інвестицій, вітчизняні коксохімічні підприємства власноруч намагаються удосконалити виробництво, розробити та впровадити нові технології тощо і, таким чином, підвищити рівень виробництва. Так, у 2011 році у межах програми "Комплексний розвиток коксохімічного виробництва" на заводі "Макіївкокс" передбачено будівництво цеху сіркоочищення і турбінного відділення парокотельного цеху; на Ясинівському коксохімічному заводі – будівництво комплексів коксової батареї № 4 і № 3, що дасть змогу збільшити виробництво коксу в 1,5 раза до 2,6 млн тонн на рік і покращити екологічну ситуацію в області. Ці роботи виконуються за проектами Українського вуглехімічного інституту, Гіпрококсу й ВАТ "Коксохімпроєкт". Взагалі у проведенні вуглехімічних досліджень в Україні беруть участь більше 40 різних організацій, серед яких 9 академічних інститутів, 11 ВНЗ, 8 галузевих науково-дослідних і проектних організацій. Роботи проводять на 11 промислових підприємствах.

Інноваційна діяльність у коксохімічній галузі відбувається повільними темпами також через нестачу професіоналів у цій галузі. Середній вік співробітників неухильно зростає, керівники багатьох підприємств майже пенсіонери, тому в коксохімічній галузі є нагальна необхідність створення умов для залучення талановитих працівників та їх професійного розвитку.

Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що провідні зарубіжні компанії витрачають на професійний розвиток персоналу і підготовку кадрів на виробництві значні кошти до 10 % фонду оплати праці плати. Ці кошти розглядаються не як прикрі додаткові витрати, а як інвестиції, що в майбутньому обіцяють чималий прибуток. В Україні це значення становить 2 % від фонду оплати праці, а щомісячні витрати на професійне навчання одного працівника складає менше двох гривень.

У свою чергу періодичність підвищення кваліфікації в середньому по Україні все ще залишається більш ніж удвічі нижче нормативної, а в окремих галузях – в 10 і більше разів. У країнах ЄС періодичність підвищення кваліфікації працівників становить 3 – 5 років, в Японії – близько 1 року.

Це є свідченням того, що рівень кваліфікації значної кількості працівників у нашій країні не відповідає вимогам сучасного виробництва, а система підвищення кваліфікації потребує подальшого розвитку й удосконалення.

При цьому в галузевих вузах промисловості і в спеціалізованих середніх навчальних закладах у зв'язку з комерціалізацією, як правило, здійснюється підготовка тільки управлінських кадрів. А робочі спеціальності знаходяться в збитковому становищі. Це ускладнює пошук компетентних фахівців на вакантні посади і підсилює проблему підготовки кадрового резерву. У зв'язку з цим знижується кадровий потенціал промислових підприємств.

Отже, вихід підприємства на національний та міжнародні ринки з високим рівнем конкуренції висуває відповідні вимоги до кадрового складу. Незважаючи на наявність відповідних регулюючих за-





конодавчих актів, розроблених методик та наукових досліджень в галузі підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, традиційна для України система професійного розвитку працівників не здатна створити умови для швидкої, гнучкою і якісної підготовки кадрів на виробництві [2]. Ситуація ускладнюється наслідками фінансово-економічної кризи. Нестійкий стан багатьох підприємств, дефіцит ресурсів, низький рівень доходів, обмежене державне фінансування також стають серйозною перешкодою у вирішенні цієї проблеми. Через це в країні відсутня цілісна системи розвитку персоналу, яка формувала та адаптовувала б до конкретного підприємства програму професійної підготовки.

Таким чином, можна зробити висновок, що на ефективність функціонування підприємств коксохімічної галузі впливає низка чинників. Стан металургійного комплексу обумовлює попит для коксохімічних заводів. Але, незважаючи на те, що Україна має навіть надлишкові для власної металургії потужності коксохімічних заводів, більшість із них використовує застарілі, енерговитратні технології та обладнання. Власного коксівного вугілля для завантаження всіх "коксохімів" Україні не вистачає ні кількісно, ні якісно. Тому для виробництва сталі на рівні 40 млн тонн на рік Україні необхідно імпортувати коксівне вугілля з Росії, Польщі чи інших країн. Недосконале технічне обладнання, використання застарілих технологій обумовлює інноваційну діяльність на коксохімічних підприємствах, що надасть можливості ефективніше використовувати виробничі потужності, збільшувати виробництво, підвищити якість продукції, а також створити умови для забезпечення прямих інвестицій у коксохімічну галузь, яка на сьогоднішній день не є привабливою для іноземних інвесторів. Також нагальною проблемою для галузі є незначна кількість професіоналів та небажанні молоді оволодіти цією професією через невелику заробітну плату та непривабливість професії. Крім цього, в Україні не так багато вищих навчальних закладів та установ, де можна було б навчатися цієї професії або підвищувати кваліфікаційний рівень. Усе це обумовлює необхідність підтримки коксохімічної галузі з боку держави, розробку заходів щодо підвищення її привабливості та ефективності.

**Література:** 1. Гуров В. Металургия без грима / В. Гуров // Металл. – 2003. – № 6. – С. 4–9. 2. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини / О. А. Грішнова. – К. : Знання, 2006. – 559 с.

УДК 005.336.4 : 316.323

**Гавкалова Н. Л.**

## **ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ У МЕЖАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

*Анотація. Представлено дефініцію категорії "глобалізація". Здійснено аналіз процесів формування інтелектуального капіталу на глобальному рівні. Запропоновано багаторівневу модель, у межах якої представлено інтелектуальний капітал.*

*Аннотация. Представлена дефиниция категории "глобализация". Осуществлено анализ процессов формирования интеллектуального капитала. Предложена многоуровневая модель, в рамках которой представлен интеллектуальный капитал.*

*Annotation. The definition of the category "globalization" is represented. The analysis of forming an intellectual capital is carried out. The multilevel model, within the limits of which the intellectual capital represented, is proposed.*

*Ключові слова: глобалізація, інтелектуальний капітал.*

Функціонування державних механізмів, що забезпечують ефективність управління, відбувається в умовах поетапних соціально-економічних перетворень, які ініціюються в українському суспільстві з урахуванням впливу глобалізаційного чинника з метою прискорення інтеграції країни до світової системи господарювання. До того ж зростають вимоги до методів аналізу та прогнозування наслідків рішень, які приймаються в управлінні економікою. Виникає необхідність у забезпеченні надійного прогнозування функціонування економіки України в коротко- та довгостроковій перспективі, що дозволить приймати обґрунтовані рішення відносно стратегічних і тактичних питань, які стосуються як країни та її соціально-економічного розвитку, так і її зовнішнього оточення, вплив якого визначає ступінь залучення національної економіки до глобалізаційних процесів, які стрімко розповсюджуються в українському суспільстві. Зазначене зумовлює актуальність та своєчасність теми дослідження.

Глобалізація як явище стає наріжним каменем у працях відомих у питаннях дослідження менеджменту персоналу науковців. Мова йде про М. Армстронга [1], Т. Левіца [2], Н. Корнеліуса [2] та ін. Разом з цим надання дефініції та генезис категорії "глобалізація" стосовно вітчизняного ме-



недждменту персоналу має бути підкріплено практичними розробками. Тобто доцільно виокремити місце України в контексті питань, що розглядаються у світовій спільності та зробити власні висновки щодо розповсюдження процесів глобалізації в країні.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад формування та використання інтелектуального капіталу за умови впливу глобалізаційних чинників на хід соціально-економічних процесів в Україні.

Об'єктом є процеси формування та використання інтелектуального капіталу на рівні макро-, мезо- та мікрорівневого управління.

Досягнення мети зумовило постановку та вирішення таких завдань:

- представлено дефініцію категорії "глобалізація";
- здійснено аналіз процесів формування інтелектуального капіталу на глобальному рівні;
- запропоновано багаторівневу модель, у межах якої представлено формування та використання інтелектуального капіталу.

Перш за все зупинимось на тлумаченні терміна "глобалізація". У зарубіжних та вітчизняних джерелах запропоновано кілька варіантів дефініції явища, яке розглядається. Так, більшістю закордонних дослідників глобалізація була визначена як "процес, завдяки якому розвиток глобальної ідеології почав переходити національні межі з подальшими наслідками як для проведення ділових операцій, так і для теорії та практики менеджменту персоналу" [2, с. 270]. Американський професор Т. Левіц визначає процес глобалізації як зростання бажання громадян різних країн придбати однотипні товари та послуги [2].

Внаслідок того, що термін "глобалізація" є похідним від терміна "глобальний", звернемося до економічного словника, де надається таке визначення: глобальний (фр. *Global* – всесвітній від лат. *globus* – куля) – всебічний, повний, універсальний; всесвітній [3, с. 188]. Через це теоретико-методологічні аспекти глобалізації повинні, на думку автора, базуватися на концепції світової економіки, розвиток якої має забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток національних економік на основі зростаючої взаємозалежності систем управління, забезпеченні партнерських відносин та на зростанні ділових операцій між національними економіками, а також між внутрішньонаціональними й інтернаціональними учасниками світового ринку. Такі відносини мають концепції управління знаннями, а працівники підприємств – учасники світового ринку – мають бути власниками конкурентноспроможного інтелектуального капіталу, формування та ефективне використання якого дозволяв створювати високомотивований до праці персонал з професійно-кваліфікаційними характеристиками, що відповідають вимогам глобального середовища. Розглядаючи діяльність організацій та органів, що задають умови для функціонування менеджменту персоналу на регіональному, національному та глобальному рівнях та на підприємстві взагалі і механізму ефективності менеджменту персоналу зокрема, визначимо ті чинники впливу, результат дії яких на глобальному рівні найзначніше відображається на сучасних процесах у менеджменті персоналу на рівні підприємства.

Головним з таких чинників, що формується не лише на мікрорівні підприємства, але й на глобальному рівні, є формування та використання інтелектуального капіталу, який відображає процеси накопичення знань та інформації для забезпечення сталого розвитку економічних та соціальних систем. У дослідженні представлено результати дослідження процесів, що відбуваються у сфері фінансування наукових досліджень та розробок, що відбиває вплив особливостей формування та використання інтелектуального капіталу як чинника відповідного рівня, демографічної тенденції – кількість дослідників у суспільстві, та кінцеві результати – ВВП на душу населення, що комплексно відображає вплив тенденцій соціально-економічного розвитку та демографічної ситуації на процеси формування і використання інтелектуального капіталу. Ці показники визначено на глобальному рівні, використовуючи результати статистичних досліджень таких організацій як UNESCO та UNIDO за 2003 – 2009 рр. [4; 5]. Було проаналізовано процеси формування інтелектуального капіталу на глобальному рівні, групуючи країни світу за типом індустріалізації суспільства: індустріального типу – країни Центральної та Східної Європи, до групи яких належить Україна. Так, лідерами по бюджетним витратам на проведення науково-дослідних робіт є Чехія та Словенія. Найнижчі показники – в Словаччині, Румунії та Польщі. Україна, як і Російська Федерація, витрачають приблизно однаковий відсоток ВВП на проведення науково-дослідних робіт, значення якого є середнім серед країн цієї підгрупи. Загальною тенденцією є збільшення асигнувань на розвиток наукової бази. Якщо зіставити отримані результати з кількістю науковців, які припадають на 1 млн мешканців країни, то має місце своєрідний дисбаланс: Україна та Російська Федерація займають найвищі позиції. Це свідчить про недостатність фінансових коштів на кожного окремого дослідника, на відміну від інших країн підгрупи. Загалом за даною підгрупою має місце тенденція до збільшення кількості науковців на 1 млн мешканців, що аналогічно зміні розміру витрат на проведення науково-дослідних робіт. Результатом упровадження роботи науковців та асигнувань бюджету на проведення науково-дослідних робіт має виступати приріст ВВП. Для зіставлення показників по різних країнах цей показник доцільно аналізувати в розрахунку на одного мешканця. По всіх країнах, крім Латвії, в якій кількість науковців на 1 млн мешканців та розмір асигнувань на науково-дослідні роботи менші за середній показник по групі, має місце збільшення даного показника. Найвищі показники розміру ВВП на 1 мешканця спостерігаються в Словенії та Чехії, які є лідерами по бюджетним витратам на проведення науково-дослідних робіт та за 2007 рік збільшили кількість своїх науковців до рівня близького лідерам даної підгрупи.

Очевидно, що розмір ВВП залежить від великої кількості чинників, але отримані результати дозволяють сформулювати гіпотезу, відповідно до якої асигнування фінансових коштів та збільшення кількості дослідників сприяє формуванню і накопиченню інтелектуального капіталу, який

прямо пропорційно впливає на величину ВВП на одного мешканця є екстенсивним шляхом використання інтелектуального капіталу. Розглядаючи вплив факторів глобального рівня на формування, накопичення та використання інтелектуального капіталу в Україні, зазначимо, що для збільшення позитивного впливу зовнішнього середовища непрямого впливу на економіку України необхідно приділяти увагу саме механізму впровадження результатів науково-дослідної роботи до процесу відтворення (рисунок).

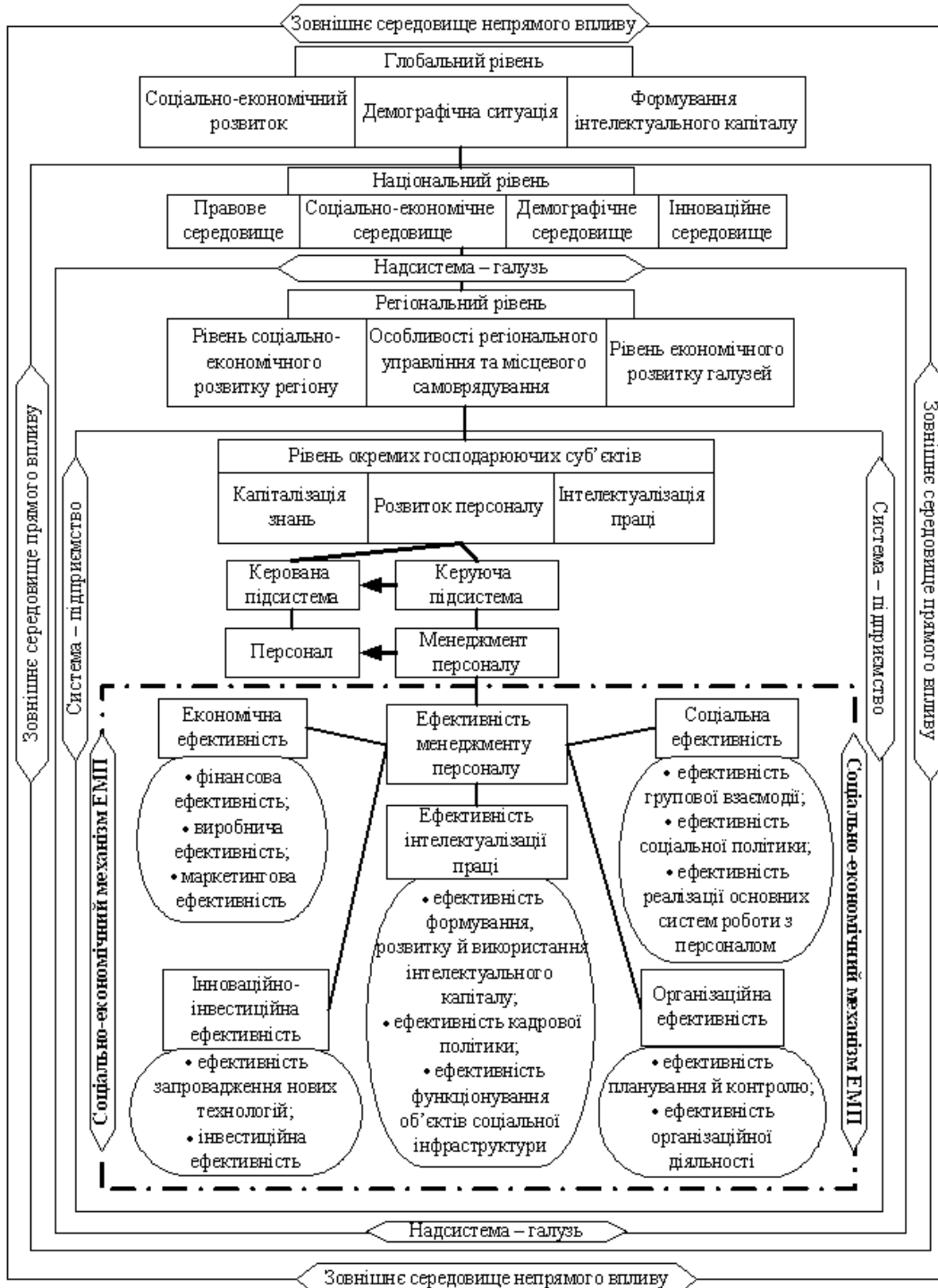


Рис. Модель багаторівневого управління, що забезпечує формування та використання інтелектуального капіталу

Такий механізм доцільно розглядати на прикладі запропонованої моделі багаторівневого управління, що забезпечує формування та реалізацію соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу. Проаналізовані фактори, які діють на глобальному рівні, впливають



на національне середовище, що виступає зовнішнім середовищем непрямого впливу для підприємства, де ефективність менеджменту персоналу виступає у якості підсистеми, дію якої забезпечує механізм ефективності менеджменту персоналу.

**Література:** 1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. ; под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с. 2. Корнелиус Н. HR-менеджмент : поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус ; пер. с англ. А. В. Теплых. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с. 3. Краткий экономический словарь / под ред. А. Н. Азриляна. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1088 с. 4. <http://www.itu.int>. 5. <http://stats.uis.unesco.org>.

---

**Маркова Н. С.**

УДК 331.36

## РОЛЬ ОСВІТНЬО-ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПОДОЛАННІ КРИЗИ

*Анотація. Розглянуто роль освіти, науки й технологій у подоланні кризових явищ в Україні на основі використання досвіду країн Європейського Союзу. Особливу увагу зосереджено на використанні освітньо-інтелектуального потенціалу в пореформений період.*

*Анотация. Рассмотрена роль образования, науки и технологий в преодолении кризисных явлений в Украине на основе использования опыта стран Европейского Союза. Особое внимание сосредоточено на использовании образовательно-интеллектуального потенциала в период реализации реформ.*

*Annotation. This article reviews the role of education, science and technology in overcoming the crisis in Ukraine based on the European Union's experience. Attention is focused on the use of educational and intellectual potential during the implementation of reforms.*

*Ключові слова: криза, освітньо-інтелектуальний потенціал, освіта, наука й технології.*

Комплекс суспільно-економічних та політичних проблем, що охопили країну починаючи з 2007 р., а також світова криза відобразилися у виникненні і розгортанні негативних явищ, відголоски яких не можуть вгамуватися ще й досі, міцно тримаючи майже всі суспільно-економічні інституції. Апелюючи до світових рейтингів, можна таким чином охарактеризувати сучасне становище України в міжнародному співтоваристві: за рейтингом розвитку потенціалу вона посідає 85 місце серед 182 країн світу, за глобальним індексом конкурентоспроможності – 82 місце серед 133 країн, за індексом складності податків – 181 місце серед 183 країн, за екологічним показником виробничої діяльності – 87 місце серед 163 країн, за індексом сприйняття корупції – 147 місце серед 180 країн [1]. Визначаючи стратегічні пріоритети розвитку української економіки в контексті світового простору слід орієнтувати зусилля на використанні міці інтелектуального потенціалу країни, що дозволить позиціонувати її як експортера високих технологій.

Науково-дослідні доробки у сфері антикризового управління належать авторству таких вчених, як Барінов В. А., Василенко В. О., Коротков З. М., Лігоненко Л. О., Макаренко І. О., Пушкар О. І., Семенов Б. Д., Уткін Є. А., Шепеленко Г. І. Щодо специфіки формування інтелектуального потенціалу країни, його ідентифікації та вимірювання, то вагомих внесок у їх дослідження та практичну апробацію здійснили такі вітчизняні вчені, як Багрова І. В., Богиня Д. П., Гавкалова Н. Л., Мусіна Л. О., Шевчук О. Б. Проте використання інтелектуально-освітніх можливостей задля запобігання й виходу країни з кризи в роботах вчених не розглядається. Тому дослідження є актуальним та своєчасним через наявність прогалин у вітчизняній науці стосовно створення передумов розвитку країни за рахунок використання інтелектуального потенціалу нації.

Внутрішні протиріччя світової кризи спричинили специфічний кризовий характер в Україні, який визначається низьким рівнем чутливості до викликів сьогодення, можливості розвитку, які надає криза. У підтвердження даної тези Осипов Ю. М. зазначає: "Без кризи немає розвитку, немає якісних перетворень <...> Криза – неодмінна передумова та умова якісного стрибка" [2]. Використовуючи такий підхід до уявлення кризи, визначимо роль освіти, науки й технологій у створенні умов для формування конкурентних переваг України на світовому ринку за рахунок використання інтелектуально-освітнього потенціалу.

---

© Маркова Н. С., 2011



Визначаючи рівень конкурентоспроможності України слід відокремити її основні конкурентні переваги: по-перше, високий потенціал сировинних галузей, по-друге, розвиток хімічної та металургійної галузей і, по-третє, високий інтелектуальний потенціал населення, що має невичерпні можливості для використання, накопичення та трансферу. Акцентування уваги на останній дозволяє перейти від країни, експорторієнтованої на сировині, до країни, що позиціонує себе у сфері інформаційно-інтелектуальних технологій та наданні послуг, використовуючи досягнення четвертого технологічного укладу. Враховуючи рівень розвитку виробничої бази вітчизняних підприємств, аналізуючи показники їх господарської діяльності та ступінь використання інформаційних технологій, більшість дослідників відносять нашу країну до третього технологічного укладу, що був актуальним для всіх розвинутих країн світу до 80 – 90-х рр. минулого століття й характеризується використанням машин, механізмів й технологій ручної та механізованої праці.

Використання закордонного досвіду в досягненні високих результатів суспільно-економічного та політичного розвитку є свідченням проведення продуманої політики не тільки у сфері модернізації, технологізації, інформатизації та комп'ютеризації виробництва підприємств, але на мезо- та макрорівні, торкаючись усіх суміжних галузей та державних інституцій. При цьому пріоритет необхідно здійснити на випереджальний розвиток інтелектуаломістких галузей, що за характеристикою охоплює чотири групи галузей [3]: 1) наукомісткі галузі, у продукції яких втілені новітні досягнення науки й техніки (атомна енергетика, впровадження альтернативних джерел енергії, виробництво ЕОМ і промислових роботів, створення нових матеріалів, освоєння ресурсів Світового океану); 2) галузі складної комплексної збірки, що вимагають передової технології й високої кваліфікації робочої сили (виробництво засобів зв'язку, очисного й конторського устаткування, верстатів із числовим програмним управлінням); 3) галузі, пов'язані з підвищенням рівня споживчого попиту (виробництво модного одягу, меблів, побутової техніки); 4) галузі інформації (індустрія інформаційних послуг). Загальним для всіх зазначених галузей є висока частка доданої вартості у створюваному продукті.

Іх розвиток обумовлений як використанням здобутків вчених й новаторів виробництва, наданням сприятливих умов для проведення НДДКР, так і вмілим позиціонуванням їх на міжнародному ринку товарів та послуг.

Політика врахування розумово-творчих здібностей людей повинна проводитися в тісному взаємозв'язку з природно-кліматичними можливостями та ментальними особливостями країн, що має назву стійкого розвитку, стратегія якого зараз реалізується в країнах Європейського Союзу. У якості ключових індикаторів, що характеризують дану стратегію, обрано такі: рівень соціально-економічного розвитку, стійке споживання та виробництво, соціальна інтеграція, демографічні зміни, охорона здоров'я, зміни клімату та енергії, стійкий розвиток транспорту, природні ресурси, глобальне партнерство, ефективне управління. Якщо оцінювати ситуацію за поданими індикаторами, то протягом останніх десяти років для країн союзу характерна неоднозначна ситуація, основні тези якої можна подати так: підвищення рівня ВВП на душу населення та ефективності використання різноманітних ресурсів; скорочення рівня енергоспоживання транспорту; збільшення середнього віку населення та кількості зайнятих осіб похилого віку; збільшення ризику бідності населення окремих країн і верств населення; несприятливі тенденції у сфері зміни клімату та споживання енергії; несприятливість ситуації в наданні соціальних трансферів населенню.

Апроксимація досвіду країн ЄС можлива лише з поправкою на національну ментальність, територіальне розташування та нинішню позицію України в міжнародному поділі праці і ринків.

Розгляд положення нашої країни в контексті даного дослідження проведемо на прикладі ряду показників освіти, науки й технології. Так, у табл. 1 представлені статистичні дані щодо рівня освіченості населення в розрізі України, деяких країн Європи та США, а в табл. 2 – науки й технології.

Таблиця 1

#### Дані щодо розвитку освіти у деяких країнах світу<sup>1</sup>

Країни	Витрати на одного студента, % від ВВП на душу населення				Державні витрати на освіту, % від державних витрат			
	1999	2006	2007	2008	1999	2006	2007	2008
Франція	17,3	17,0	17,4	18,6	11,5	10,6	10,7	10,6
Естонія	20,9	- <sup>2</sup>	20,0	26,0	15,4	- <sup>2</sup>	13,9	14,2
Нідерланди	15,2	17,6	16,9	17,2	11,1	12,0	11,7	11,9
Швеція	22,3	24,3	25,0	26,1	13,6	12,7	12,7	12,9
США	17,7	21,8	22,0	22,4	- <sup>2</sup>	14,7	14,1	13,8
Україна	- <sup>2</sup>	- <sup>2</sup>	- <sup>2</sup>	- <sup>2</sup>	13,6	19,3	20,2	- <sup>2</sup>

Примітки: <sup>1</sup> – наведено за роботою [4]; <sup>2</sup> – дані відсутні.

Серед країн, що представлені в табл. 1, найбільший відсоток витрат на одного студента від ВВП спостерігається в Швеції – майже чверть витрат на душу населення – з постійним збільшенням значення.

Найбільший відсоток витрат на освіту в структурі загальних державних витрат в 1999 та 2008 рр. характерний для Естонії, а в 2006 – 2007 рр. – України. У статистичних показниках Всесвітнього банку показники освіти знаходяться на рівні показників розвинутих європейських країн. Проте



існує ряд проблем і труднощів розвитку цієї важливої галузі – базису економіки знань. Так, у посланні Президента України В. Януковича до Українського народу [5] зазначено про необхідність проведення змін підходів державної політики в освітньо-науковій сфері, що надасть можливість скористатися перевагами інтелектуального потенціалу в інтересах народу України, а також оперативно виправити недоліки і припинити негативні тенденції.

Таблиця 2

**Дані щодо розвитку науки й технології у деяких країнах світу<sup>1</sup>**

Країни	Витрати на наукові розробки та дослідження, % від ВВП				Відсоток високотехнологічного експорту від загального експорту промислових товарів			
	1999	2006	2007	2008	1999	2006	2007	2008
Франція	2,16	2,1	2,04	2,02	22	21	19	20
Естонія	0,68	1,14	1,11	1,29	13	20	12	11
Нідерланди	1,96	1,78	1,72	1,63	33	29	26	22
Швеція	3,61	3,47	3,61	3,75	21	16	16	16
США	2,66	2,65	2,72	2,82	34	30	29	27
Україна	0,97	0,95	0,85	- <sup>2</sup>	4	3	4	3

Примітки: <sup>1</sup> – наведено за роботою [4]; <sup>2</sup> – дані відсутні.

Важливим кроком у даному напрямі повинно стати вдосконалення системи оцінювання знань і навичок, набутих у процесі навчання, інструментом реалізації чого має слугувати система зовнішнього незалежного тестування.

При розгляді рівня розвитку вищої освіти важливим індикатором виступає рейтинг університетів світу.

Так, жоден вітчизняний ВНЗ не входить до рейтингу п'ятиста кращих вищих навчальних закладів світу. Причому їх кількість занадто велика порівняно з іншими країнами світу: якщо в Україні підготовку фахівців із вищою освітою здійснює 881 вищий навчальний заклад, то в Німеччині – 72, Франції – 71, Великобританії – 113.

У контексті запровадження болонського процесу стратегічним напрямом в інтеграції системи освіти й науки виступає розробка національної системи кваліфікацій, яка в європейських країнах налічує 8 рівнів, в Україні планується створити дев'ять, що не відповідає універсальності підходу оцінки рівня професіоналізму працівників.

У сполученні з людськими здібностями інвестиції сприяють створенню нових конкурентних переваг, тому що в умовах глобалізації найбільш важливим результатом людської діяльності стає основний фактор сучасного економічного розвитку – знання, які втілюються в інтелектуальний продукт, що визначає економічне становище країни у світовій ієрархії держав.

За цими двома показниками Україна посідає останнє місце серед країн, що аналізуються. Найбільший відсоток витрат на наукові розробки та дослідження спостерігається в Швеції. Найбільший рівень високотехнологічного експорту має США, який щороку скорочується. Сировинна орієнтація галузей України цілком пояснює 3-відсоткове значення високотехнологічного експорту, що не є свідченням тільки зовнішньоекономічної політики, а відбиває сутність відношення держави до формування соціально-економічної безпеки за рахунок розвитку інтелектуального потенціалу.

Результати кризових явищ, що притаманні Україні, ряду країн ЄС повністю підтверджують тези про те, що, по-перше, спад діяльності надає площину для розвитку, відкриваючи перспективи для використання прихованих можливостей, по-друге, виживають у період рецесії ті, хто має максимум конкурентних переваг на світовому ринку за рахунок використання інтелектуально-розумових здібностей працівників й розроблених за їх рахунок новітніх виробничого, технологічного, маркетингового, менеджерського, фінансового, логістичного характеру. Таким чином, синтез природного багатства, вигідного місцерозташування й інтелектуально-освітнього надбання країни уможливує створення конкурентоспроможної країни, здатної не бути донором дешевої робочої сили та копалин, а вигідно використовувати існуючі можливості. При цьому інтерес повинен орієнтуватися на створення наукомістких технологій та управлінському вмінні їх вигідної реалізації.

**Література:** 1. Стратегія сталого розвитку Харківської області до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.univer.kharkov.ua/files/strategy.pdf>. 2. Осипов Ю. М. Теорія господарства : учебн. в 3-х т. Т. 3 / Ю. М. Осипов. – М. : МГУ, 1998. – С. 92 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://japanscience.ru/ekonomicheskoe-polojenie-yaaponii-v-1981-g.htm>. 4. <http://data.worldbank.org>. 5. Послання Президента України Віктора Януковича до Українського народу (з Експертною доповіддю НІСД "Україна XXI століття. Стратегія реформ і суспільної консолідації") / укл. А. В. Єрмолаєв. – К. : НІСД, 2010. – 128 с.

## МІСЦЕ ТА ЗНАЧЕННЯ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ В ГАЛУЗІ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

*Анотація.* Обґрунтовано місце та значення компетентнісного підходу при формуванні кадрового резерву на посади державних службовців за умови системного підвищення кваліфікації. Розглянуто процеси формування кадрового резерву та підготовки державних службовців, направлені на раціональне використання кадрового потенціалу суспільства.

*Аннотация.* Обосновано место и значение компетентностного подхода при формировании кадрового резерва на должности государственных служащих при условии системного повышения квалификации. Рассмотрены процессы формирования кадрового резерва и подготовки государственных служащих, направленные на рациональное использование кадрового потенциала общества.

*Annotation.* The place and importance of the competence approach in the formation of a personnel reserve for civil servants under the condition of systematic training are justified. The processes of formation the personnel reserve and civil servants training, aimed at the rational use of the society personnel potential are examined.

*Ключові слова:* компетентнісний підхід, підвищення кваліфікації, кадровий резерв.

Розвиток державної кадрової політики в Україні за останнє десятиріччя зазнав суттєвих змін. Вона стала більш цілеспрямованою та послідовною, направленою на вдосконалення системи цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів, відносин, а також на визначення головних критеріїв оцінки кадрів, удосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, раціонального використання кадрового потенціалу держави в цілому.

Одним зі шляхів удосконалення державної кадрової політики є застосування компетентнісного підходу при формуванні кадрового резерву на посади державних службовців, за умови системного підвищення кваліфікації, яке має бути зорієнтованим на завдання, вирішення яких реалізується шляхом здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій. Таким чином, тема дослідження є досить актуальною.

Питання запровадження компетентнісного підходу розглядалися у роботах закордонних та вітчизняних науковців. Так, наприклад, американський вчений Р. Бояцис у контексті компетенцій людини розкриває інтегровану модель компетенцій, дає оцінку ефективності управлінської діяльності, методи оцінки професійної діяльності [1]; російський вчений Т. Геріш висвітлює питання компетентнісного підходу як основи модернізації професійної освіти [2], В. Байденко досліджує проблему компетентнісного підходу до проектування державних освітніх стандартів вищої професійної освіти [3], І. Зимня – ключові компетентності в контексті нової парадигми результату сучасної освіти [4].

О. Онопрієнко формулює на основі аналізу праць зарубіжних дослідників визначення понять "компетентність" та "компетентнісний підхід", наводить приклади переліків ключових компетентностей, визначених і зафіксованих у відповідних нормативно-правових документах низки європейських країн [5], В. Сороко, О. Оболенський досліджують проблему професійних стандартів та профілів компетентностей у системі державної служби [6; 7], Н. Ничкало – компетентності державного службовця [8], Г. Кушнірова – види та рівні професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування [9], Л. Гогіна – компетентнісний підхід у професійному навчанні державно-управлінських кадрів [10]. Велика частина цих досліджень спрямована на висвітлення питань освітньої галузі, але невирішеними залишаються проблеми запровадження компетентнісного підходу для покращення кадрового забезпечення державного управління, підвищення рівня його професіоналізму та компетентності [11].

Тому метою статті є обґрунтування місця та значення компетентнісного підходу при формуванні кадрового резерву на посади державних службовців за умови системного підвищення кваліфікації.

Об'єктом дослідження є процеси формування кадрового резерву та підготовка державних службовців. Предметом дослідження є системне підвищення кваліфікації, зорієнтоване безпосередньо на розвиток компетенцій.

Термін "компетенція" походить від латинського слова *competere*, що означає добиватися, відповідати, підходити. Це коло повноважень, наданих законом, статутом або іншим актом державному органу або посадовій особі. Це знання, досвід у певній галузі, в якій носій компетенції добре обізнаний [12].

Під компетентнісним підходом слід розуміти не просто знання, вміння та навички, набуті за час навчання (професійної підготовки, підвищення кваліфікації), але й знання, вміння та навички, які необхідні для роботи спеціаліста в певних умовах та за конкретних обставин. Компетенція може зростати майже протягом усього професійного життя, тому слід відмітити здатності державного



службовця розпізнавати проблеми суспільного життя, орієнтуватися в них, засвоювати нові знання та нові моделі поведінки [13].

Необхідність професійної підготовки осіб, зарахованих до кадрового резерву на посади державних службовців, визначена та закріплена на законодавчому рівні, а саме: Законом України "Про державну службу", постановою Кабінету Міністрів України від 18 жовтня 1999 р. № 1912 "Про затвердження Положення про формування кадрового резерву керівників державних підприємств, установ і організацій" [14]. Указом Президента України від 14 квітня 2000 року № 599/2000 "Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні" визначено нові завдання: створити систему дійового кадрового резерву, забезпечити постійну роботу з працівниками, зарахованими до резерву. Загальнодержавна система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців має бути значно вдосконалена. В основу реформування професійного навчання кадрів має бути покладено зміщення акцентів у бік підготовки управлінської еліти. У процесі професійного навчання державних службовців особливої уваги потребує їх підготовка до управлінської діяльності, прийняття рішень, стратегічного менеджменту тощо.

Для здійснення такого реформування при формуванні навчальних програм з підготовки державних службовців необхідно враховувати, що державна служба має чільне значення в регулюванні всіх процесів у суспільстві, тому особливого значення набуває розвиток та удосконалення професійної компетентності й навичок у галузі:

трактування й застосування державних та регіональних нормативно-правових актів з професійної діяльності, розробки проектів регіональних нормативно-правових актів щодо професійної діяльності;

визначення функцій, місця та значення органів виконавчої влади в системі державної влади окремої області;

правового забезпечення державної служби та органів місцевого самоврядування;

взаємодії обласних, районних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування з реалізацією державних функцій та надання державних послуг;

державного регулювання економіки; управління регіональною економікою та економічним розвитком;

організаційно-правових основ протидії корупції;

управління закупівлями для державних та місцевих потреб.

Дуже важливо для якісної підготовки державних службовців, щоб освітній процес здійснювався на основі упередженого розвитку компетентностей викладачів та консультантів, які забезпечують навчальний процес.

Це потребує змін у підготовці та перепідготовці професорсько-викладацького складу організацій, що здійснюють підготовку державних службовців, застосування нових форм навчання: більшого використання ділових ситуацій під час викладання курсів управлінського блоку, проведення інтерактивних занять, тренінгів, за умови збереження у основі державних стандартів освіти значної ваги самостійних видів роботи під час навчання з використанням електронних підручників та інших сучасних засобів, а також потребує вдосконалення ергономічних умов навчання, підвищення кваліфікації та професійної діяльності державних службовців.

Таким чином, можна стверджувати, що застосування компетентнісного підходу при формуванні кадрового резерву на посади державних службовців, системне підвищення їх кваліфікації надасть можливість покращити якість підготовки професійних кадрів, тим самим досягти основної мети державної кадрової політики – формування й раціонального використання кадрового потенціалу суспільства.

---

**Література:** 1. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис ; пер. с англ. – М. : ГИППО, 2008. – 352 с. 2. Гериш Т. В. Компетентностный подход как основа модернизации профессионального образования / Т. В. Гериш, П. И. Самойленко // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2006. – № 2. – С. 11–15. 3. Байденко В. И. Компетентностный подход к проектированию государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (Методологические и методические вопросы) : метод. пособие. / В. И. Байденко. – М. : Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2005. – 114 с. 4. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования [Электронный ресурс] / И. А. Зимняя. – Режим доступа : <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>. 5. Онопрієнко О. Концептуальні засади компетентнісного підходу в сучасній освіті / О. Онопрієнко // Шлях освіти. – 2007. – № 4. – С. 32–37. 6. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2003. – № 1. – С. 65–75. 7. Оболенський О. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / О. Оболенський, В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2005. – № 1. – С. 20–27. 8. Державні стандарти професійної освіти: теорія і методика : монографія / за ред. Н. Г. Ничкало. – Хмельницький : ТУП, 2002. – 334 с. 9. Кушнірова Г. Види та рівні професійної компетентності муніципальних службовців / Г. Кушнірова // Вісник НАДУ. – 2007. – № 4. – С. 79–85. 10. Гогіна Л. М. Компетентнісний підхід у професійному навчанні державно-управлінських кадрів: актуальність, передумови та проблеми впровадження [Електронний ресурс] / Л. М. Гогіна. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Aiv/2009\\_2/GOGINA.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Aiv/2009_2/GOGINA.htm). 11. Дьомін О. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами / О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко // Вісник державної служби України. – 2001. – № 2. – С. 5. 12. Словник іноземних слів та виразів / авт.-склад. Є. С. Зенович. – М. : Олімп ; ТОВ "Фірма "Видавництво АСТ", 1998. – 608 с. 13. Державне управління і менеджмент : навч. посібн. у табл. і сх. / Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Г. С. Одінцової. – Х. : ХарПІ УАДУ, 2002. – 492 с. 14. Офіційний вісник України від 05.11.1999 р. – 1999. – № 42. – 124 с.



## КВАЛІМЕТРИЧНА ОЦІНКА ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ

*Анотація. Розроблено методичний підхід щодо оцінки якості управління витратами на персонал за допомогою кваліметричних методів.*

*Аннотация. Разработан методический подход к оценке качества управления затратами на персонал с помощью кваліметрических методов.*

*Annotation. The methodical approach assessing the quality of the personnel costs management by qualimetry methods is developed*

*Ключові слова: управління витратами на персонал, методи кваліметрії, якість управління, фактор, критерій.*

Одним із важливих завдань підприємства щодо забезпечення його безперебійного функціонування та розвитку є ефективне управління витратами на персонал. Послаблення економічних позицій вітчизняних машинобудівних підприємств призводить до вимушеного скорочення витрат на персонал з боку керівництва. За цих умов нагальним є розвиток положень щодо вимірювання ефективності управління витратами на персонал з метою коректного визначення резервів оптимізації витрат на персонал. Вирішення зазначеного питання можливе за допомогою застосування основних методик оцінки якості управління, серед яких особливої уваги заслуговує кваліметричний підхід.

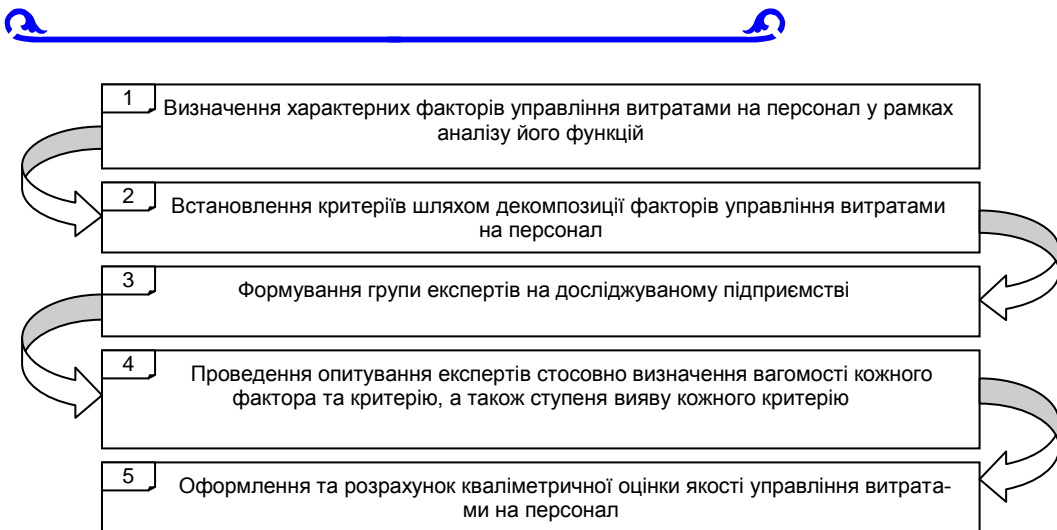
Вагомий внесок у дослідження питань, пов'язаних із застосуванням методів кваліметрії, зробили відомі науковці: Г. Азгальдов [1], А. Варжапетян [2], Е. Райхман [1], В. Федюкін [3], В. Фомін [4]. Теоретичні та методичні аспекти оцінки систем управління висвітлені у роботах В. Мішина [5], І. Сіменко [6] та ін. Проте на сьогодні дослідженням стосовно оцінки якісних характеристик управління витратами на персонал приділено недостатньо уваги. Тому метою дослідження є розробка методичного підходу щодо оцінки системи управління витратами на персонал за допомогою методів кваліметрії.

Розуміючи під ефективністю управління результат функціонування системи і процесу управління у вигляді взаємодії управляємої та управляючої систем [7], можна стверджувати, що ефективність пов'язана з характером змін, які відбуваються в управлінні витратами на персонал під впливом забезпечення організаційно-методичних засад, і оцінюється за критеріями, що визначають рівень досягнення мети. Погоджуючись з думкою Л. Карамушки [8] стосовно тлумачення категорії "управління", під яким вона розуміє вид діяльності, який забезпечує ефективне та продуктивне досягнення цілей шляхом планування, організації діяльності, здійснення керівництва та контролю за організаційними ресурсами, а співставлення результату й поставленої мети відображає якість управління, можна стверджувати, що якість управління є головним критерієм ефективності.

Отже, важливим етапом аналізу ефективності діяльності підприємства є оцінка якості системи управління витратами на персонал. Одним з найбільш відомих підходів щодо кількісного вимірювання якості, який би дозволив чітко визначити рівень розвитку кожного з процесів управління, є кваліметричний підхід, а факторно-критеріальне моделювання є відповідним науковим інструментарієм оцінки якості. Саме кваліметричні методи є найефективнішими у вивченні систем управління та їх складових, на думку видатних вчених [1 – 4; 6]. Сутність методу кваліметрії полягає у визначенні за допомогою експертних оцінок факторів та критеріїв, які виконують роль "еталона" та є індикаторами підвищення ефективності діяльності підприємства.

Поділяючи точку зору В. Мішина стосовно того, що "кваліметричні методи, які використовувалися для оцінки якості продукції, можуть використовуватися й для оцінки якості систем управління" [5, с. 290], можна стверджувати, що розробка методичного інструментарію з позицій кваліметрії дозволяє кількісно визначити якість роботи певного об'єкта управління. Тому на основі вивчення та узагальнення сутності кваліметричного підходу, представленого у дослідженнях [1 – 4], пропонується такий порядок його реалізації (рисунок).

Запропонована послідовність етапів реалізації кваліметричного підходу щодо оцінки якості управління є своєрідною процедурою, порушення якої є неприйнятним явищем.



**Рис. Процедура реалізації кваліметричного методу**  
(складено за роботами [1 – 4])

Використання категорії "процедура" для позначення послідовності етапів дозволяє акцентувати увагу на тому, що за допомогою процедури деталізуються ключові етапи комплексної кваліметричної оцінки якості управління витратами на персонал, що полегшує сприйняття даного наукового інструменту.

Необхідно зазначити, що визначення характерних факторів управління витратами на персонал та встановлення змістовних критеріїв шляхом їх декомпозиції обґрунтовано на основі вивчення й аналізу головних функцій управління. Основні складові кваліметричної оцінки якості управління витратами на персонал подано у таблиці.

Комплексна кваліметрична оцінка якості управління витратами на персонал розраховується за формулою:

$$\Phi_{\text{заг}} = \Phi_1 + \Phi_2 + \Phi_3 + \Phi_4 + \Phi_5.$$

Якщо  $\Phi_{\text{заг}} = 0,75 \div 1,0$ , то високий рівень управління витратами на персонал;  $\Phi_{\text{заг}} = 0,50 \div 0,74$  свідчить про середній рівень управління витратами на персонал;  $\Phi_{\text{заг}} = 0,25 \div 0,49$  – низький рівень управління витратами на персонал;  $\Phi_{\text{заг}} = 0,0 \div 0,24$  – критичний рівень управління витратами на персонал.

Таблиця

**Основні складові кваліметричної оцінки якості управління витратами на персонал у контексті функцій управління**

№ п/п	Фактори ( $\Phi_i$ )	Вагомість фактора ( $V\Phi_i$ )	Змістовні критерії ( $ZK_i$ )	Вагомість критерію ( $VK_i$ )	Коефіцієнт проявлення критерію ( $K_i$ )
1	2	3	4	5	6
1	Здійснення планування витрат на персонал ( $\Phi_1$ ) $\Phi_1 = V\Phi_1(VK_1K_1 + VK_2K_2 + VK_3K_3 + VK_4K_4)$	$V\Phi_1$	Визначеність тактичних і стратегічних цілей стосовно управління витратами ( $ZK_1$ )	$VK_1$	$K_1$
			Деталізація та ідентифікація процесів управління персоналом ( $ZK_2$ )	$VK_2$	$K_2$
			Раціональний розподіл витрат на персонал згідно попереднього аналізу факторів впливу ( $ZK_3$ )	$VK_3$	$K_3$
			Регулярне формування обґрунтованого бюджету витрат на персонал ( $ZK_4$ )	$VK_4$	$K_4$
2	Забезпечення організації витрат на персонал ( $\Phi_2$ ) $\Phi_2 = V\Phi_2(VK_5K_5 + VK_6K_6 + VK_7K_7 + VK_8K_8)$	$V\Phi_2$	Зрозумілий і прозорий механізм формування та організації витрат на персонал ( $ZK_5$ )	$VK_5$	$K_5$
			Варіативність змісту та методів управління ( $ZK_6$ )	$VK_6$	$K_6$
			Упорядкованість місць виникнення витрат та центрів відповідальності ( $ZK_7$ )	$VK_7$	$K_7$
			Відповідність існуючої кількості функціональних підрозділів потрібній ( $ZK_8$ )	$VK_8$	$K_8$

1	2	3	4	5	6
3	Наявність стимулювання персоналу ( $\Phi_3$ ) $\Phi_3 = V\Phi_3(VK_9K_9 + VK_{10}K_{10} + VK_{11}K_{11} + VK_{12}K_{12})$	$V\Phi_3$	Регулярний аналіз потреб підприємства та персоналу ( $ЗК_9$ )	$VK_9$	$K_9$
			Створення умов для професійного розвитку персоналу ( $ЗК_{10}$ )	$VK_{10}$	$K_{10}$
			Використання інструментів стимулювання ( $ЗК_{11}$ )	$VK_{11}$	$K_{11}$
			Підтримка та розвиток організаційної культури ( $ЗК_{12}$ )	$VK_{12}$	$K_{12}$
4	Проведення аналізу та контролю витрат на персонал ( $\Phi_4$ ) $\Phi_4 = V\Phi_4(VK_{13}K_{13} + VK_{14}K_{14} + VK_{15}K_{15} + VK_{16}K_{16})$	$V\Phi_4$	Наявність системи інформативних показників щодо оцінки витрат на персонал ( $ЗК_{13}$ )	$VK_{13}$	$K_{13}$
			Використання статистичної форми обліку витрат на персонал ( $ЗК_{14}$ )	$VK_{14}$	$K_{14}$
			Дотримання бюджету витрат на персонал ( $ЗК_{15}$ )	$VK_{15}$	$K_{15}$
			Регулярна оцінка ефективності витрат на персонал ( $ЗК_{16}$ )	$VK_{16}$	$K_{16}$
5	Рівень регулювання витрат на персонал ( $\Phi_5$ ) $\Phi_5 = V\Phi_5(VK_{17}K_{17} + VK_{18}K_{18} + VK_{19}K_{19} + VK_{20}K_{20})$	$V\Phi_5$	Визначення шляхів оптимізації витрат на персонал ( $ЗК_{17}$ )	$VK_{17}$	$K_{17}$
			Використання резервів зменшення витрат на персонал ( $ЗК_{18}$ )	$VK_{18}$	$K_{18}$
			Виконання коригування та уточнення рівня витрат на персонал ( $ЗК_{19}$ )	$VK_{19}$	$K_{19}$
			Створення оптимальних умов для забезпечення необхідного регулювання витрат ( $ЗК_{20}$ )	$VK_{20}$	$K_{20}$

Таким чином, запропонований автором сучасний універсальний методичний підхід до оцінки якості управління витратами на персонал будується на кваліметричній основі шляхом розкладання складного явища на головні його складові (фактори). У свою чергу, використання кваліметричної оцінки дає можливість не тільки оцінювати якість управління витратами на персонал, але й у моніторинговому режимі відслідковувати рівень реалізації запропонованих заходів щодо поліпшення процесів управління.

**Література:** 1. Азгальдов Г. Г. О кваліметрии / Г. Г. Азгальдов, Э. П. Райхман. – М. : Издательство стандартов, 1972. – 172 с. 2. Варжапетян А. Г. Кваліметрия : учебн. пособ. / А. Г. Варжапетян. – СПб. : СПбГУАП, 2005. – 176 с. 3. Федюкин В. К. Основы кваліметрии. Управление качеством продукции : учебное пособие / В. К. Федюкин. – М. : Филинь, 2004. – 295 с. 4. Фомин В. Н. Кваліметрия. Управление качеством. Сертификация : учебное пособие для вузов / В. Н. Фомин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Ось-89, 2008. – 384 с. 5. Мишин В. М. Исследование систем управления : учебн. для вузов / В. М. Мишин. – 2-е изд., стереотип. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 527 с. 6. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія / І. В. Сіменко ; Міністерство освіти і науки України ; Донец. нац. ун. економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 349 с. 7. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посібн. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 312 с. 8. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посібн. / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.

УДК 338.242

Канова О. А.

## ОСНОВНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

*Анотація. Проаналізовано основні визначення державно-приватного партнерства. Наведено характерні риси такого партнерства. Зазначено потенційні можливості на недоліки такої форми співпраці держави та бізнесу.*

*Аннотация. Проанализированы основные определения государственно-частного партнерства. Приведены характерные черты такого партнерства. Указаны потенциальные возможности и недостатки такой формы сотрудничества государства и бизнеса.*

© Канова О. А., 2011



*Annotation. The basic definitions of a Public-Private Partnership are analyzed. The main features of such partnership are presented. The potential opportunities and disadvantages of such form of cooperation between the government public and business are given.*

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство, кооперація, бізнес.

Формування конкурентспроможної економіки та розвиток економічної системи держави вимагає залучення значних ресурсів. Найбільш уразливими місцями економіки України є такі, що традиційно перебувають під контролем державної або муніципальної влади, насамперед об'єкти соціальної інфраструктури, комунального господарства, електроенергетики, транспорту тощо. Потужним джерелом ресурсів є приватний капітал. Проте слід враховувати, що такі об'єкти переважно мають стратегічне значення для держави, а їх функціонування та розвиток супроводжується суттєвим ризиком для інвесторів. Слід також зазначити, що розвиток таких об'єктів повинен нести соціальну спрямованість та відповідати інтересам суспільства. Тому держава повинна залишати за собою право власності й контролювати ці сфери діяльності.

В економіці багатьох країн світу за останні десятиріччя складається особлива форма співпраці бізнесу та державної влади.

Партнерство державного і приватного секторів означає таку форму співпраці між державними органами влади та світом бізнесу, що має на меті забезпечити фінансування, будівництво, відновлення, управління або утримання інфраструктури чи надання суспільних послуг [1]. Характерною рисою такого партнерства є те, що воно, з одного боку, формується для досягнення соціально важливих цілей, а з іншого – є економічно вигідним.

Метою даної роботи є визначення основних особливостей партнерства держави та бізнесу та виявлення потенційних можливостей і переваг від застосування такого партнерства.

Для визначення партнерства між державою та бізнесом у західній літературі вживається поняття "Public Private Partnership". У вітчизняній літературі його часто перекладають як "державно-приватне партнерство", "приватно-державне партнерство", "публічно-приватне партнерство". Найбільш точним у відображенні сутності концепції вбачається поняття "публічно-приватне партнерство" як таке, що найбільш точно відтворює сутність відносин, адже у закордонній практиці у якості публічного партнера виступають державна влада, органи місцевого самоврядування, а також потужні громадські організації та благодійні фонди. Проте у країнах, що розвиваються, через недостатній розвиток інститутів громадського суспільства, пропозиції про партнерство, як правило, надходять лише від органів державної влади або місцевого самоврядування. Тому провідну роль держави найбільш правильно відображає термін "державно-приватне партнерство". У даному дослідженні термін "державно-приватне" та "публічно-приватне" партнерство вживатимуться як синоніми.

Вивченню явища державно-приватного партнерства (далі – ДПП) приділяється значна увага серед закордонних науковців, а останнім часом і серед вітчизняних вчених. Питаннями партнерства держави та приватного бізнесу займалися такі вчені, як В. Варнавський, С. Данасарова, М. Кулагін, М. Мейер, В. Михеев, А. Гальчинський, В. Гейць, Б. Данилишина, В. Семиноженко, Ф. Шамхалов та ін. Проте на теперішній час єдиного визначення поняття публічно-приватного партнерства не існує. Розглянемо декілька найбільш поширених (таблиця).

Таблиця

#### Характеристика визначень поняття державно-приватного партнерства

Джерело	Трактування поняття
Бобров Ю. І., Бобров Є. Ю. [2]	інституціональний та організаційний альянс державної (муніципальної) влади та приватного бізнесу на довгостроковій основі з метою реалізації загальноважливих проектів у широкому спектрі сфер діяльності (розвиток стратегічно важливих галузей діяльності економіки, надання суспільних послуг, підтримка соціальних ініціатив) у масштабах всієї країни або окремих територій
Єфименко Т. І. [3]	спільна діяльність суб'єктів держави і приватного сектору у наданні суспільних послуг у рамках розбудови громадянського суспільства, яка ґрунтується на ефективному розподілі ризиків, зобов'язань і одержаних результатів
Варнавський В. Г. [4]	інституціональний і організаційний альянс між державою і бізнесом з метою реалізації загальноважливих проектів та програм у широкому спектрі галузей промисловості і НДДКР, навіть у сфері послуг
Амунц Д. М. [5]	специфічна, різноманітних видів форма взаємодії держави та приватного сектору у сфері економіки, основоположною рисою якої є збалансованість інтересів, прав і обов'язків сторін у процесі її реалізації
За визначення Європейської комісії [6]	форма кооперації органів державної влади та світу бізнесу з метою забезпечення фінансування, побудови, відновлення, управління або обслуговування інфраструктури або надання послуг
Данилишин Б. М. [7]	система співробітництва, в якій розподіляються ризики між партнерами за принципом кращої спроможності їх нейтралізації, а також існує узгоджений підхід до поділу винагород
В. Ребок [8]	довгострокове співробітництво між державою, органами місцевого самоврядування і приватними фірмами, які, по-перше, розподіляють між собою ризики визначеного бізнесу, і, по-друге, приватні фірми беруть на себе якісь державні, муніципальні завдання і керують цими завданнями самостійно та на свій ризик

Звідси можна виділити такі загальні ознаки, притаманні ДПП: прямими учасниками партнерства виступають органи державної або муніципальної влади як замовник та ініціатор партнерства, приватний бізнес як виконавець і постачальник дефіцитних ресурсів;

опосередкованим учасником партнерства є населення як основний споживач;

відносини носять довгостроковий характер;

метою є реалізація суспільно важливих проектів та програм у масштабах всієї країни або окремих регіонів;

носить універсальний характер, який проявляється у фінансуванні, побудові, відновленні, управлінні або обслуговуванні інфраструктури або наданні послуг;

основними сферами застосування є транспортна, охорона здоров'я, освіта, національна безпека, поводження з відходами та водо- та енергопостачання.

Партнерство ґрунтується на взаємовигідній основі та найбільш ефективній системі розподілу ризиків.

У Зеленій Книзі про публічно-приватне партнерство [6] наводяться такі характерні ознаки, що притаманні всім проектам ДПП:

відносно тривалий період взаємовідносин, що відображує кооперацію партнерів, які представляють державний та приватний сектори, в різних аспектах запланованого проекту;

метод фінансування проекту, частково за рахунок приватного партнера, іноді з використанням більш складних схем із залученням різних учасників. Однак у деяких випадках державні кошти можуть доповнювати фінансування, що забезпечується бізнесом;

важлива роль економічного оператора, який виступає на різних етапах проекту (проектвання, комплектація, впровадження, фінансування). Державний партнер концентрується, переважно, на визначенні цілей, що мають бути досягнуті в рамках реалізації суспільних інтересів; якості послуг, що надаються, та цінової політики; та бере на себе відповідальність за моніторинг дотримання всіх цих цілей;

розподіл ризиків між партнерами, що представляють державний та приватний сектори. ДПП не обов'язково означає, що приватний партнер консолідує усі ризики, або більшу їх частину. Точний розподіл ризиків визначається індивідуально залежно від можливості зацікавлених сторін у оцінюванні, контролі та управлінні ризиками.

Бізнес відіграє провідну роль у проектах ДПП, яка полягає у наданні таких елементів [9]:

- додаткового капіталу;
- альтернативних навичок управління;
- додану вартість споживачам та суспільству в цілому;
- краще визначення потреб та оптимальне використання ресурсів.

Основні переваги застосування ДПП для учасників, а також потенційні можливості та інтереси наведено на рисунку.

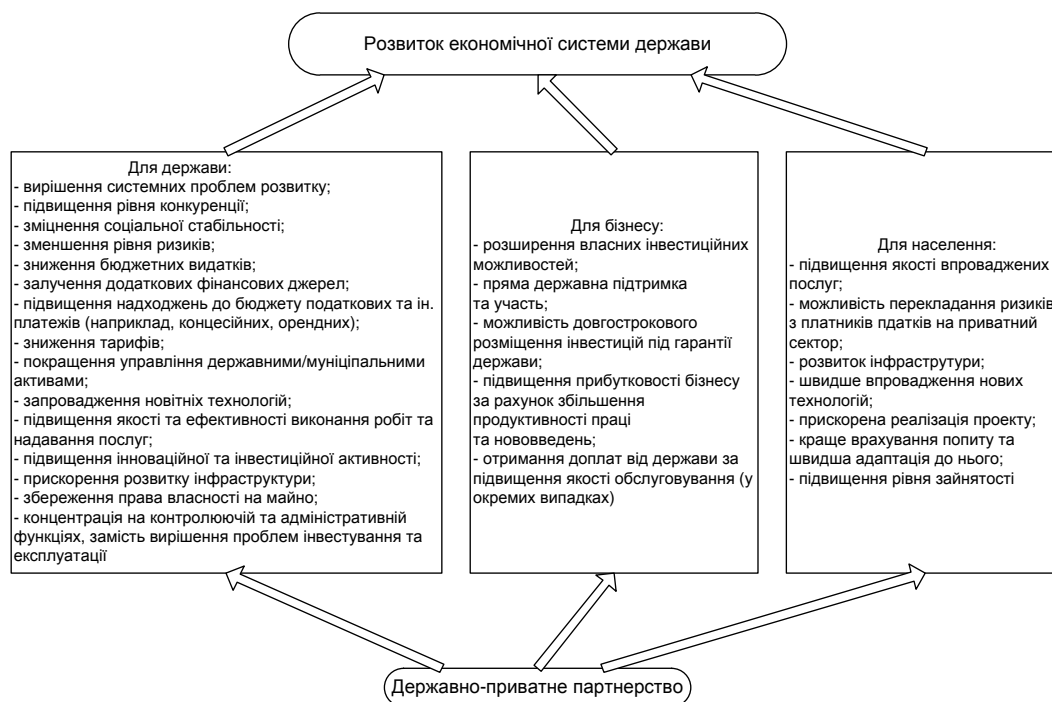


Рис. Потенційні можливості та інтереси сторін у використанні ДПП

Незважаючи на широке коло переваг від впровадження ДПП, слід зазначити наявність певних недоліків та можливих труднощів такого партнерства [7]:



нерівномірність у розподілі переваг серед різних верств населення;  
непрозорість та підзвітність урядових структур, корупція у відборі приватного партнера;  
необхідність забезпечення певного рівня компетенцій у службовців, які братимуть участь у розробці та управлінні ДПП;

складність проектів ДПП у розробці, реалізації та управлінні.

Провідні фахівці оцінюють високий потенціал використання державно-приватно партнерства для економіки, адже розвиток національної та регіональної інфраструктури, забезпечення більш якісних послуг населенню, залучення інвестицій є пріоритетними для держави.

Органами державної влади має бути сформована єдина політика щодо залучення бізнесу до проектів державно-приватного партнерства, забезпечено залучення компетентних фахівців до розробки та реалізації проектів, а також впроваджені механізми, що забезпечать прозорість діяльності бізнесу.

---

**Література:** 1. Грищенко С. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства : практич. посібн. для органів місцевої влади та бізнесу / С. Грищенко. – К. : ФОП Москаленко О. М., 2011. – 140 с.  
2. Город, регион, государство: экономико-правовые проблемы хозяйствования : в 2-х т. Т. 1 // сб. научн. тр. ; НАН Украины. Институт экономико-правовых исследований. – Донецк : изд-во "Ноулидж", 2009. – 395 с.  
3. Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий : сб. научн. тр. Вып. 2, т. 1 / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти ; под ред. И. П. Булеева и др. – Донецк, 2009. – 312 с. 4. Варнавский В. Государственно-частное партнерство в России: проблемы становления / В. Варнавский // Отечественные записки. – 2004. – № 6. – С. 172–180. 5. Амуц Д. М. Государственно-частное партнерство. Концессионная модель совместного участия государства и частного сектора в реализации финансовоёмких проектов / Д. М. Амуц // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2005. – № 12. – С. 16–24. 6. Green paper on public-private partnerships and community law on public contracts and concessions. Commission of the European Communities. 2004 [Electronic resource]. – Access mode : [http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2004-/com2004\\_0327en01.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2004-/com2004_0327en01.pdf). 7. Данилишин Б. М. Аналіз регуляторного впливу при впровадженні Закону України "Про загальні засади розвитку державно-приватного партнерства в Україні" [Електронний ресурс] / Б. М. Данилишин // Департамент інвестиційної та інноваційної діяльності. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article/system?> 8. Перспективы развития государственно-частного партнерства в Украине. Заседание "Юридического пресс-клуба" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.press-club/org.ua/index.php?option>. 9. Полякова О. М. Державно-приватне партнерство в Україні: проблеми становлення [Електронний ресурс] / О. М. Полякова // Коммунальное хозяйство городов (87). – 2009. – С. 317–322. – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/11980/>.

---

**Дубова С. О.**

УДК 331.105

## **АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВИХ ПАЛАТ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПРОЦЕСІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

*Анотація. Проаналізовано чинники, які впливають на функціонування системи торгово-промислових палат, визначено особливості, які обмежують виконання статутних завдань ТПП, запропоновано заходи для покращення діяльності ТПП.*

*Аннотация. Проанализированы факторы, которые влияют на функционирование системы торгово-промышленных палат, определены особенности, которые ограничивают выполнение статутных заданий ТПП, предложены меры для улучшения деятельности ТПП.*

*Annotation. Factors that influence on functioning of the Chambers of Commerce are analysed. Characteristics that limit the implementation of the statutory mission of CCI are identified. Actions for improving the functioning of CCI are proposed.*

*Ключові слова: торгово-промислові палати, процеси господарювання.*

Ефективне функціонування сучасного вітчизняного ринку, а також комфортне господарювання неможливе без становлення і вдосконалення інститутів та інституцій. Хаотичність господарських процесів, значна тінізація та лобювання власних бізнес-інтересів зумовлюють необхідність

---

© Дубова С. О., 2011



реформування та підвищення ролі громадянського суспільства та його інституцій. Однією з них є Торгово-промислова палата України разом з системою регіональних палат. Вагомість впливу цієї інституції на розвиток якісних ринкових відносин підтверджено багаторічним міжнародним досвідом. Отже, функціонування системи торгово-промислових палат на якісно новому рівні може бути дієвим інструментом для покращення розвитку підприємництва як у загальнодержавному масштабі, так і у кожному регіоні зокрема.

Важливу роль у розробку і поширення теорії інституціоналізму внесли О. Вільямсон, Р. Познер, Р. Коуз, Г. Симоненко. Слід зазначити, що системні наукові дослідження діяльності такої інституції, як торгово-промислова палата на вітчизняному просторі практично відсутні. Джерелами інформації виступають законодавчі акти України, засоби масової інформації та щорічні звіти ТПП України.

Метою дослідження є аналіз чинників, які впливають на функціонування торгово-промислових палат та на ефективне виконання їх статутних завдань.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення умов господарювання підприємств на національному та регіональному ринках за сприяння торгово-промислових палат.

Торгово-промислова палата України згідно з Законом України "Про Торгово-промислові палати" є недержавною, неприбутковою самоврядною організацією, яка на добровільній основі об'єднує юридичних та фізичних осіб України, що зареєстровані як підприємці чи їх об'єднання [1]. Саме такий статус дає можливість палатам виконувати функції, які не можуть виконати державні установи, а нерідко й суди (засвідчувати обставини форс-мажору, торгіві і портові звичаї). Одним з основних завдань ТПП є захист інтересів своїх членів, насамперед перед державою, адже бізнес потребує чітких і зрозумілих правил гри.

Нині, діючи самостійно або через регіональні палати – їх представництва в більш як ста регіональних промислових центрах країни, ТПП надає широкий спектр послуг [2].

Аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на функціонування торгово-промислових палат на державному та регіональному ринку, дав можливість окреслити такі особливості:

1. Торгово-промислові палати здійснюють свої статутні завдання переважно формально. Реально діяльність ТПП приносить високий прибуток (через монополієне право на видачу сертифіката про походження продукції), що суперечить законодавчо закріпленим нормам про неприбутковість даної інституції. Форма власності торгово-промислових палат з колективної поступово змінилась на приватну. На разі більшість регіональних ТПП становлять приватні фірми, які надають платні послуги клієнтам (як членам, так і не членам ТПП).

2. Зі здобуттям незалежності торгово-промислові палати перестали бути елементами держави. У той же час вони не є структурами ринкової економіки; згідно із законодавством – це інститути громадянського суспільства [3]. До 2010 року держава не мала значного впливу на діяльність Всеукраїнської ТПП. Спостереження та опитування показали, що за останній рік відбулася значна політизація даної інституції. Підтвердженням цього є масові кадрові зміни керівного апарату ТПП усіх рівнів. Загальне напруження підкріплюється листом урядового уповноваженого з питань дерегуляції господарської діяльності Бродського М. Ю. до Прем'єр-міністра України Азарова М. Я. щодо недоцільності функціонування ТПП та перенаправлення коштів, отриманих ними від наданих послуг, у бюджет [4].

3. Загальна стратегія Торгово-промислової палати не враховує значного дисбалансу у розвитку регіонів України, тим самим обмежуючи можливості регіональних палат ефективно функціонувати як окрема господарська одиниця і виконувати свою функцію у конкретному регіоні. Це вимагає дослідження та особливого наголосу на роботі регіональних торгово-промислових палат, діяльність яких суттєво залежить від стану регіональної економіки, а також має реальний вплив на неї [5].

4. Основним ресурсом Торгово-промислової палати є інтелектуальний капітал. Недосконала система управління високоінтелектуальними кадрами зумовлює їх відплив у приватний бізнес. Це приносить значні збитки для ТПП та створює конкуренцію, яка частіше за все підкріплена не якістю наданих послуг, а можливістю її отримання на більш вигідних договірних умовах.

Проаналізувавши стан Торгово-промислової палати України та її значення для розвитку вітчизняних підприємств на національному та регіональному рівнях, можна зробити висновок, що ТПП як суспільна інституція функціонує недосконала, законодавчо закріплені функції значною мірою не виконує, тим самим поступаючись у ефективності торгово-промисловим палатам зарубіжних країн. У першу чергу, це зумовлено нездатністю громадського суспільства сформувати повноцінну інституцію і впливати на розвиток господарства на усіх рівнях господарювання. Процес подальшого вдосконалення такої важливої ланки ринкової інфраструктури, як ТПП, буде результативним лише в органічному поєднанні зі становленням громадянського суспільства.

За такої умови буде доречним використання австрійського досвіду. На відміну від торгово-промислових палат в Україні, всі австрійські компанії є членами Палати економіки Австрії і сплачують відповідні внески. За рахунок цих надходжень Палата економіки Австрії може фінансувати торговельно-економічні відділи по всій країні і за кордоном. Якщо австрійська компанія звертається з питаннями щодо експорту чи збуту своїх товарів або за юридичною консультацією, то Палата одразу ж направляє ці запити торговельно-економічним відділам [6]. Використання закордонного досвіду допоможе українським підприємствам мінімізувати витрати при здійсненні контрактних відносин, налагодити канали збуту, збалансувати регіональні диспропорції, вести свій реєстр підприємств і формувати їх рейтинг.

Важливим є також удосконалення Торгово-промислової палати як самостійної господарської одиниці. Існує термінова необхідність у розробці стратегії розвитку системи торгово-промисло-



вих палат України з урахуванням регіональних особливостей, підвищення компетентності управлінських кадрів, створення механізму утримання інтелектуального капіталу в організації.

**Література:** 1. Офіційний сайт Торгово-промислової палати України. – Режим доступу : <http://www.ucci.org.ua/ru/about.shtml>. 2. Скрипченко С. Для того й існує палата, щоб допомагати / С. Скрипченко // Урядовий кур'єр. – 2008. – № 14. – С. 6. 3. Економічна політика : навч. посібн. / О. О. Беляєв, А. С. Бебело, М. І. Диба та ін. – 3-тє вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2007. – 288 с. 4. Бродский решил разобраться с Торгово-промышленной палатой // Сегодня.ua. – 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://www.segodnya.ua/news/14290320.html>. 5. Гурняк І. Л. Торгово-промислові палати у системі зовнішньоекономічних зв'язків України : дис. канд. екон. наук : 08.05.01 / І. Л. Гурняк ; Українська академія зовнішньої торгівлі. – К., 2004. – 253 с. 6. Програма аналітично-дорадчого центру Блакитної стрічки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://brc.undp.org.ua/img/publications/Recommendations%20Round%20Table%20Missions%2027%20May.pdf>.

**Лебедєв С. С.**

УДК 334.021.1

## КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ПРОМИСЛОВОСТІ ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ: ПЕРСПЕКТИВИ Й ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ

*Анотація. Розглянуто кластеризацію як основу конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах економіки знань. Особливості цього процесу у Харківському регіоні пов'язані з високим рівнем людського потенціалу, що притаманно даному регіону.*

*Аннотация. Рассмотрена кластеризация как основа обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях экономики знаний. Особенности реализации этого процесса в Харьковском регионе определяются характерным для этого региона высоким уровнем человеческого потенциала.*

*Annotation. The clusterization as basis of industrial enterprises competitiveness under conditions of economy of knowledge is examined. Features of realization of this process in Kharkov region are determined by the high level of human potential, which is typical for this region.*

*Ключові слова: економіка знань, кластеризація, людський потенціал, конкурентні переваги, регіон.*

Потребою сучасної економіки знань є створення умов для якомога більш швидкого впровадження новітніх технічних розробок та сучасних технологій у виробничий процес. Саме інтенсифікація інноваційного розвитку дає можливість промисловим підприємствам забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції, при цьому роль прискорювачів науково-технічного прогресу відводиться кластерам. Якщо на етапі індустріального розвитку суспільства запорукою успішності вважалась внутрішня організація підприємства і її оптимізації приділялась основна увага, то на етапі постіндустріального розвитку все більший вплив мають фактори зовнішнього середовища, його якості.

Так, М. Портер вважає [1], що конкурентоспроможність компанії багато у чому залежить від конкурентоспроможності її економічного оточення. Тому необхідно всіляко сприяти кластеризації економіки, тобто створенню галузево-територіальних угруповань підприємств, науково-дослідних та навчальних закладів, концентрація зусиль яких у спільному напрямі дає синергетичний ефект і призводить не тільки до забезпечення конкурентоспроможності ключових учасників кластера, але й переходу усєї системи у нову якість. Для України, яка належить до країн з перехідною економікою, політика сприяння кластеризації є засобом акумулювання ресурсів у найбільш чутливих до інновацій галузях виробництва і створення умов для притоку інвестицій у ці галузі. Отже, тема дослідження, яке спрямоване на визначення умов, що сприяють кластеризації, є актуальною.

Існує декілька близьких за змістом означень кластера, кожне з яких підкреслює ті чи інші риси, притаманні цьому об'єкту. Наведемо узагальнююче означення, що визначає основні риси економічного кластера у світлі предмета дослідження. Зазвичай під кластером в економіці розуміють сукупність сконцентрованих на одній території споріднених підприємств, що об'єднані спільними економічними інтересами як виробничого, так і наукового, а також соціального спрямування, і які тісно співпрацюють між собою. Центром такого об'єднання (першим рівнем) є провідне підприємство або компанія, що експортує свою продукцію за межі регіону [2]. Другий рівень складають постачальники, які забезпечують провідне підприємство усіма необхідними матеріальними й енергетичними ресурсами та послугами. Третій рівень – це соціально-економічна інфраструктура, що створює

© Лебедєв С. С., 2011



сприятливий бізнес-клімат і умови для формування ринку висококваліфікованої робочої сили та сприяє неформальному обміну знаннями.

Хоча концепція формування виробничих кластерів пов'язана з ім'ям М. Портера, їй передувала ціла низка теорій. Назвемо деякі з них. Це теорія регіональної спеціалізації, яка сформульована ще у роботах А. Сміта та Д. Рікардо, теорія зовнішньої торгівлі Є. Хекшера та Б. Оліна, передумовою якої автори вважають різницю у забезпеченості регіонів факторами виробництва, концепція А. Маршала про концентрацію спеціалізованих підприємств в окремих місцевостях [3], теорія інновацій Й. Шумпетера, які, на його думку, сприяють розвитку регіональних агломерацій [4] та ін. Однак саме Портер підкреслив інноваційне спрямування кластерів і визначив їх роль як провідну не тільки у розвитку того регіону, де знаходиться кластер, але і цілих галузей народного господарства, а також країни в цілому [5]. Підтвердженням ролі кластерів як мультиплікатора інновацій є феноменальний успіх кластера ІТ-технологій, відомий під назвою Силіконова долина. Центр новітніх комп'ютерних технологій, до якого входять 20 компаній світового рівня та тисячу різних фірм та підприємств, що їх обслуговують, було засновано завдяки зусиллям Стенфордського університету, він став першим технологічним інкубатором [6].

Практика планування розвитку регіонів з урахуванням їх потенціальних можливостей легко вписувалась у систему господарювання на території колишнього СРСР. Так, у роботах Колосовського Н. Н. [7] була розроблена теорія економічного районування, відповідно до якої формування у регіоні системи територіально-виробничих комплексів розглядалось як запорука його соціально-економічного добробуту. Логічним розвиненням цих поглядів на сучасному етапі є перехід до запропонованої Гранбергом А. Г. нової парадигми, згідно з якою регіон є достатньо ізольованою підсистемою національної економіки і може розглядатись як квазікорпорація та квазісоціум [8]. Отже, регіони стають тим підґрунтям, на якому саме і формуються кластери. В узагальненому вигляді сучасна інституційна теорія еволюції виробничих систем, яка включає інститути освіти, промисловості, академічної та прикладної науки, розроблена Дворциним М. Д. [9]. Згідно з цією теорією кластер виступає як один із типів інститутів, за допомогою якого мінімізуються транзакційні витрати, зокрема, витрати на пошук інформації, набування нових знань. У цьому сенсі кластер виступає як альтернатива ринку.

Прообразом кластерів у Радянському Союзі були науково-технічні комплекси, що поєднували досягнення академічної науки, конструкторські розробки на їх основі і промислові зразки, які втілювали ці розробки. За цим сценарієм створювались не тільки науково-виробничі комплекси, а й цілі міста-супутники, академістечки, такі, як Новосибірське академістечко, Іркутське академістечко або закриті адміністративно-територіальні утворення Арзамас-60, Челябінськ-40, Томськ-7, Красноярськ-26 тощо. Таке поєднання академічної науки і виробництва дійсно дало вражаючий ефект щодо створення високоінтелектуальної продукції, але більшість розробок мали воєнне призначення.

На сучасному етапі країни-спадкоємиці СРСР успадкували і територіальний розподіл виробництва, закладів науки і освіти кваліфікованої робочої сили. Інноваційна структура хоча і втратила якість, але не втратила значення. Окрім існуючих, створюються нові структурні форми. Так, у Росії створюється власна Силіконова долина – інноваційний центр "Сколково" [10]. Це комплекс найсучасніших підприємств, що працюють у галузі телекомунікації, космічної галузі, медицини, інформаційної техніки, ядерних досліджень і для яких створені спеціальні економічні умови.

В Україні також обговорювалась програма створення своєї Силіконової долини [11], за якою шляхом поєднання зусиль університетів та академічних дослідних інститутів у 5-ти регіонах України планувалось створити технологічні центри міжнародного значення. Однак ця програма все ще залишається у стані проекту. Проте аналогічна ідея, однак у меншому масштабі, була реалізована у вигляді створення технопарків [12], тобто територіально-виробничого комплексів, які завдяки поєднанню результатів наукових досліджень і новітніх технологій здатні виробляти наукоємку продукцію, застосовуючи біотехнології, нанотехнології та мікроелектроніку. Так, перші технопарки з'явилися в Україні у 2000 році, потім їх інвестування було частково призупинено. Зараз у переліку налічується дев'ять технопарків, серед яких реально працюють лише три [13].

Реалізація програми інноваційного розвитку держави в цілому визначається як тими умовами, що історично склались у тому чи іншому регіоні, так і результатами керуючого впливу з формування сприятливого бізнес-клімату в тій чи іншій галузі виробництва. Отже, виникає потреба у дослідженні цих факторів окремо не тільки для кожного регіону, але і для певної галузі виробництва.

Метою дослідження є оцінювання конкурентних переваг Харківського регіону щодо створення кластерів на базі підприємств машинобудівної галузі. Об'єктом дослідження є фактори, що визначають інноваційну привабливість машинобудівних підприємств. Предметом дослідження виступає людський потенціал Харківського регіону.

Передумовою створення кластерів є сприятлива структура регіону, яка передбачає наявність: одного або сукупності провідних підприємств, що здатні виготовляти високотехнологічну продукцію; освітніх закладів, які випускають фахівців потрібного профілю; науково-дослідних закладів, спрямування інтересів яких співпадають з виробничими інтересами підприємств; адміністративних та/або фінансових пільг. Оскільки Харків завжди був містом машинобудівельної промисловості, перевіряємо наявність кожного із цих факторів у Харківському регіоні, маючи на увазі лише створення кластерів у галузі машинобудівництва. Слід зазначити, що таке спрямування дослідження ні в якому разі не виключає можливість створення кластерів в інших галузях і іншого спрямування, причому це можуть бути як національні і трансграничні кластери, так і кластери, що локалізовані в межах Харківського регіону. Зусилля Харківської обласної адміністрації спрямовані на розвиток таких



інноваційних структур у галузі IT-технологій, як IT-парк "Інтелеклектроніка", Українсько-російський технопарк "Слобожанщина", технополіс "П'ятихатки". Починаючи з 2000 р. діє Закон України "Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на території міста Харкова" [14], згідно з яким терміном 30 років на території міста вводиться пільговий режим інвестування.

У Харкові вже успішно діє фармацевтичний кластер. Він складається з одинадцяти основних підприємств та 24 малих підприємств, які виготовляють понад 18 % ліків вітчизняного виробництва [15]. В Україні за обсягом виробництва фармацевтичної продукції Харків посідає 2-е місце після Києва. Згідно зі стратегією сталого розвитку [16] у Харківському регіоні цей кластер буде трансформовано у більш загальний кластер охорони здоров'я. Окрім того, Харківська та Белгородська області створюють транскордонний фармацевтичний кластер "Слобожанщина".

Однак традиційно Харків вважається містом машинобудування, яке вивело Харків на одне із провідних місць України. Саме у машинобудування спрямовані майже 24 % від загального обсягу інвестицій. До підприємств, що можуть відігравати провідну роль у створенні інноваційних кластерів, треба перш за все зарахувати ВАТ "Турбоатом". Підприємство виготовляє турбіни та обладнання тепловий та атомних електростанцій по замкнутому циклу: від стадії проектно-конструкторської розробки і науково-дослідних робіт до виготовлення та випробування турбін і їх монтажу. Виробництво турбін, у тому числі і на експорт, та запасних частин до них повністю локалізовано у Харкові. ВАТ "Турбоатом" належить до інноваційно активних підприємств і є провідним підприємством кластера енергетичного машинобудування. Разом з ним до кластера входять: завод ДП "Електротяжмаш", що спеціалізується на розробці та виробництві турбогенераторів для теплових та атомних електростанцій; ГП "Харківський електромеханічний завод"; ВАТ "Теплоенергомонтаж" та ХПЗ ім. Шевченка. Підготовку спеціалістів вищої кваліфікації для цих підприємств здійснює Харківський національний технічний університет "ХПІ", а науково-дослідні роботи теж проводить НТУ "ХПІ", а також конструкторські бюро СКБ "Гідротурбомаш", СКБ "Турбоатом" та ТОВ "Котлотурбопром". Тобто присутні усі три основні складові кластера: виробнича, освітня й наукова. Продукція провідного підприємства кластера енергетичного машинобудування користується попитом на зовнішньому ринку. Так, більша частина продукції ВАТ "Турбоатом" реалізується на зовнішньому ринку, при цьому частка нової продукції становить 21,9 % від загального обсягу [16]. Отже, кластер енергетичного машинобудування має національний масштаб.

На прикладі кластера енергомашинобудування видно, що фундаментом його успіху є безпосередня взаємодія фундаментальної та прикладної науки і виробництва, що підсилює конкурентні переваги підприємств, що входять до складу кластера. Розгалужена система закладів освіти, а також наявність наукових установ, у тому числі і установ НАН України, є однією з конкурентних переваг Харківського регіону. Висока концентрація навчальних закладів, науково-дослідних академічних і галузевих інститутів, конструкторських бюро у Харкові сприяє створенню умов для обміну не тільки інформацією, але й неявними знаннями. Це один із ключових факторів успіху, яким можуть скористатись і інші машинобудівні підприємства регіону. Так, за значенням індексу глобальної конкурентоспроможності (GCI), що визначались для 20 регіонів України, Харківська область належить до групи лідерів. При цьому найвищі показники (3 міста у рейтингу) вона отримала за такими факторами: вища освіта, розвиток ринку праці та ефективність ринків [17]. За всіма показниками науково-технічної діяльності питома вага Харківського регіону становить 14 – 17 %, тоді як за чисельністю населення – лише 7 % від загальноукраїнських даних, тобто всі показники у 2 – 2,5 раза вище середніх. Аналогічно за кількістю закладів освіти різних рівнів акредитації питома вага становить 7 – 11 % [18]. Слід зазначити, що за даними Програми розвитку ООН рівень освіти, що є однією з трьох складових індексу розвитку людського потенціалу (HDI), для України у 1,5 раза перевищує значення інших його складових.

Перетворення людського потенціалу, рівень якого для Харківського регіону є достатньо високим, у людський капітал промислових підприємств є однією з конкурентних переваг регіону. Поєднання промислового, освітнього і наукового потенціалів дозволяє створити у машинобудуванні кластери національного масштабу.

---

**Література:** 1. Портер М. Конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – М. : СПБ ; К. : ИД "Вильямс", 2001. – 496 с. 2. Праздничных А. Особые экономические зоны – это не кластеры [Электронный ресурс] / А. Праздничных. – Режим доступа : <http://www.kommersant.ru/doc/660222/print>. 3. Marshall A. Principles of Economics [Electronic resource] / A. Marshall. – Access mode : <http://www.econlib.org/library/Marshall/marP24.html/>. 4. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер ; предисл. В. С. Автономова. – М. : ЭКСМО, 2007. – 864 с. 5. Michael E. Porter. Russian Competitiveness: Where Do We Stand? Institute for Strategy and Competitiveness. Harvard Business School. U.S.-Russian Investment Symposium. Boston, Massachusetts 13 November 2003/ [Electronic resource] / M. Porter. – Access mode : [http://www.isc.hbs.edu/pdf/CAON\\_Russia\\_2003\\_Harvard\\_Symposium\\_11-13-03 СК.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/CAON_Russia_2003_Harvard_Symposium_11-13-03 СК.pdf). 6. Силиконовая долина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://amstd.spb.ru/21cent/valley.htm>. 7. Колосовский Н. Н. Теория экономического районирования / Н. Н. Колосовский. – М. : Мысль, 1969. – 335 с. 8. Гранберг А. Г. Основы региональной экономики : учебник / А. Г. Гранберг. – М. : ГУВШЭ, 2000. – 494 с. 9. Дворцин М. Д. Технодинамика. Основы теории формирования и развития технологических систем : монография / М. Д. Дворцин, В. Н. Юсим. – М. : Междунар. фонд истории науки "Дикси", 1993. – 320 с. 10. Драгунский Д. Сколково – это современный Манхэттенский проект [Электронный ресурс] / Д. Драгунский. – Режим доступа : <http://www.russ.ru/Mirovaupovestka/Skolково-eto-sovremennyj-Manhettenskiy-proekt>. 11. Лобойко С. Украинская Силиконовая долина.

Быть или не быть... [Электронный ресурс] / С. Лобойко. – Режим доступа : <http://proit.com.ua/telecom/2006/02/14/134949.html>. 12. О специальном режиме инвестиционной и инновационной деятельности технологических парков : Закон Украины № 3118-111 от 7 марта 2002 года // ВВР Украины. – № 17. – С. 57–64. 13. Технопарки Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.metolit.by/ru/dir/index.php/1869>. 14. Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на території міста Харкова : Закон України від 11.05.2000 р. № 1714-III (зі змінами та доповненнями) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zakon.rada.gov.ua>. 15. Наука та інноваційна діяльність в Україні : стат. зб. ; Державний комітет статистики України. – К. : ДП "Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України", 2009. – 366 с. 16. Основы устойчивого развития Харьковской области до 2020 года : в рамках программы Президента Украины В. Ф. Януковича "Украина – для людей". – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2010. – 528 с. 17. Результаты расчета индекса конкурентоспособности по 12 составляющим [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://zn.ua/img/stimg/2010/805/08\\_vo\\_send\\_rus.jpg](http://zn.ua/img/stimg/2010/805/08_vo_send_rus.jpg). 18. Харківська область у 2009 році. Статистичний щорічник / за ред. О. С. Никифорова. – Х. : Головне управління статистики у Харківській області, 2010. – 215 с.

УДК 658.3

**Кайнова Т. В.**

**Власенко Т. А.**

## **СИНТЕЗОВАНИЙ КАПІТАЛ ЯК ЗАСІБ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ**

*Анотація. Визначено поняття інтелектуального, людського та соціального капіталу, подано етимологію категорії "синтезований капітал"; представлено роль синтезованого капіталу в антикризовому управлінні персоналом.*

*Аннотация. Определено понятие интеллектуального, человеческого и социального капитала, подано етимологию категории "синтезированный капитал", представлена роль синтезированного капитала в антикризисном управлении персоналом.*

*Annotation. The concept of intellectual, human and social capital is defined. The etymology of the category of "synthetic equity" is offered. The role of synthesized capital in crisis management personnel is represented.*

*Ключові слова: антикризове управління, соціальний капітал, інтелектуальний капітал, людський капітал, синтезований капітал.*

Наявність кризової ситуації в соціальній, економічній та політичній сферах України одночасно як розширюють можливості, так і створюють серйозні обмеження для кожної людини, стабільності її існування та зростання. Антикризове управління персоналом у таких умовах покликано врахувати цілий спектр питань адаптації співробітника до зовнішніх та внутрішніх умов функціонування й розвитку підприємства, оскільки кризові ситуації змінюють поведінку персоналу і негативно впливають на ефективність його діяльності. Отже, антикризове управління персоналом повинно значно відрізнятись від традиційного. Необхідно розробляти нові підходи, здатні мобілізувати потенціал працівників та знизити психологічну напруженість, розглядати людину як носія людського, інтелектуального і соціального капіталу.

Незважаючи на те, що проблематика дослідження людського, інтелектуального та соціального капіталу займає центральне місце в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: Д. Богиця, Н. Гавкалова, О. Грішнова, М. Дороніна, Л. Едвінссон, О. Кендюхов, Дж. Коулман, Н. Маркова, М. Мелоун, Л. Прусак, К. Тейлор, А. Чухно, А. Хіршман, Т. Шульц, напрями їх ефективного формування не до кінця детерміновані, а питання синтезованого капіталу залишаються відкритими для подальших розробок.

Мету дослідження визначено як обґрунтування необхідності формування синтезованого капіталу як засобу антикризового управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процеси формування синтезованого капіталу.

Предметом дослідження виступають науково-теоретичні аспекти синтезованого капіталу в рамках антикризового управління персоналом.



У процесі дослідження були поставлені та вирішені такі завдання:  
подано етимологію категорії "синтезований капітал";

представлено роль синтезованого капіталу в антикризовому управлінні персоналом.

Вихід підприємства з кризи, поряд з макроекономічними чинниками, визначається якістю існуючого персоналу: його кваліфікацією, потенціалом, ступенем згуртованості, лояльністю до підприємства і мотивацією до високопродуктивної праці.

Антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, відбір, підбір, розстановку і т. п.), але й сукупність чинників соціально-психологічного, морального характеру.

При створенні позитивних умов для працівника, а саме: формування стратегії його розвитку, забезпечення ефективного стимулювання, умов праці та відпочинку, людина здатна максимізувати реалізацію свого трудового потенціалу. Усе це створює передумови для формування людського капіталу, що становить сформований та накопичений в результаті інвестицій у людину запас знань, здібностей, навичок, мотивацій до їх поповнення та інших особистих особливостей, якими володіє окремо взятий працівник або їхня сукупність, які, при доцільному використанні, сприятимуть збільшенню доходу їх носія [1].

Людський капітал виступає як засіб або як елемент механізму управління в тому випадку, коли на основі його реальності і особливості вирішуються проблеми виходу підприємства з кризи, модернізації виробництва, проектування і використання різних інновацій, оновлення технологій і т. ін. Це можливо при створенні умов для інтелектуального розвитку працівників, використання сучасних інформаційних технологій, застосування нових форм навчання та удосконалення існуючих. Підвищення значення інтелекту людини, його ефективне використання й розвиток є основою для визначення поняття "інтелектуальний капітал". Інтелектуальний капітал – це сукупність індивідуальних здібностей суб'єкта інтелектуальної власності, ефективне використання яких призводить до створення результату творчої діяльності – об'єкта інтелектуальної власності. Саме за допомогою такого нематеріального активу, як індивідуальні здібності співробітника, підприємства спроможні виходити з кризи та формувати прибутки, а інтелектуальний капітал може бути необхідним для виявлення і реалізації конкурентних переваг підприємства.

Кризова ситуація на підприємстві, як правило, супроводжується підвищенням соціально-психологічної напруженості в колективі, що обумовлює необхідність формування соціального капіталу, завдяки якому працівникам простіше вирішувати колективні проблеми та долати труднощі. Соціальний капітал становить взаємовідносини двох і більше індивідів, заснованих на довірі, взаємній відповідальності, що дозволяє ефективно вступати в соціальні відносини для досягнення загальних цілей підприємства [2]. Норми взаємної відповідальності й взаємозв'язку забезпечують раціональну трудову поведінку, яка впливає на рівень трудової дисципліни та нормалізує морально-психологічний клімат у кризовій ситуації.

Формування соціального капіталу на підприємстві може бути забезпечене за допомогою створення ефективних комунікацій, посилення ролі неформальної взаємодії керівництва з підлеглими, шляхом залучення персоналу в процес розробки антикризової стратегії тощо.

Отже, розробка та реалізація антикризової програми підприємства визначається, в першу чергу, людським фактором: потенціалом працівника, його поведінкою в умовах кризи, зацікавленістю в його подоланні, психологічним станом та ставленням до колег, керівників та підприємства в цілому. У зв'язку з зазначеним недостатньо обмежуватися формуванням одного з трьох капіталів, що обумовлює необхідність визначення синтезованого змісту інтелектуального, людського та соціального капіталу з урахуванням їх елементів, а доцільно запропонувати власне бачення категорії "синтезований капітал". Синтезований капітал – сукупність знань, інтелектуальних здібностей, навичок, прагнень до вступу в соціальні відносини, засновані на довірі, взаємній відповідальності, взаємодопомозі, що загалом є передумовою для створення нових технологій, удосконалення існуючих.

Синтезований капітал як засіб антикризового управління персоналом визначається такими факторами. По-перше, це профілактика кризових ситуацій. Рівень знань та навичок впливає на кількість та характер помилок у прийнятті рішень, своєчасне сприйняття циклічних сигналів розвитку, об'єктивну оцінку ситуацій, проектування антикризової діяльності. Адже персонал лише в тому випадку стає ефективно діючим, коли його професіоналізм, мотивація і ставлення до підприємства визначають високу якість діяльності. При наявності синтезованого капіталу ймовірність глибокої та руйнівної кризи знижується. По-друге, в період кризи синтезований капітал виступає стабілізуючим фактором. Освічені люди глибше розуміють події навколишньої дійсності і, отже, їм менш властиві панічні настрої, розслабленість, недисциплінованість. Щоправда, з одного боку, це визначається натурою індивідуума, його характером, але з іншого боку, багато рис особистості, зокрема впевненість, зібраність, діловитість, формуються в процесі придбання професіоналізму, реалізації освіти, прояви корпоративної культури, відображають поняття і реальність синтезованого капіталу. По-третє, синтезований капітал відіграє значну роль у прискоренні процесу виходу з кризи. Тут важливими є такі риси, як професіоналізм, ентузіазм, перспективність мислення, які є наслідком освіти та іноваційності. Також синтезований капітал впливає на: формування у персоналу спрямованості на загальну мету; розподіл ролей з метою досягнення максимальної самовіддачі; забезпечення оптимального включення кожного співробітника в процес праці, простіше вирішення колективних про-



блем, створення дружніх неформальних відносин між співробітниками різних рівнів, що позитивно впливає на соціально-психологічний клімат колективу.

Таким чином, роблячи ставку на персонал при необхідності пом'якшення кризи, ліквідації її наслідків необхідно формувати синтезований капітал як засіб антикризового управління персоналом. Для цього потрібно робити інвестиції в освіту працівників, стимулювати їх до інтелектуального розвитку, підвищення професійного рівня, створювати для цього позитивні умови, сприяти згуртованості колективу тощо. А це, у свою чергу, надасть можливість підвищити працездатність працівників, рівень відповідальності, іноваційності, націлить їх на пошук додаткових інструментів виходу підприємства з кризи.

---

**Література:** 1. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с. 2. Кайнова Т. В. Соціальний капітал як фактор забезпечення соціальної ефективності менеджменту персоналу організації / Т. В. Кайнова // Тези доповідей Четвертої Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених "Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації" (Тернопіль, 22 – 23 лютого 2007 року) ; Міністерство освіти і науки України ; Тернопільський національний економічний університет, рада молодих вчених. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – С. 249–251.

УДК 351.824.11

**Галушко Б. П.**

## **ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНИМ КОМПЛЕКСОМ**

*Анотація. Визначено сутність поняття "державне регулювання економікою". Обґрунтовано необхідність державного регулювання паливно-енергетичного комплексу. Запропоновано авторське визначення державного регулювання паливно-енергетичного комплексу.*

*Аннотация. Определена сущность понятия "государственное регулирование экономикой". Обоснована необходимость государственного регулирования топливно-энергетического комплекса. Предложено авторское определение государственного регулирования топливно-энергетического комплекса.*

*Annotation. The essence of the concept of "state regulation of economy" is defined the necessity of state regulation of fuel and energy complex is justified. An author's definition of state regulation of fuel and energy complex is offered.*

*Ключові слова: державне регулювання економіки, паливно-енергетичний комплекс, визначення.*

Задоволення потреб суспільства часто стикається з проблемою обмеженості економічного потенціалу країни при постійному зростанні індивідуальних, суспільних і колективних потреб. В ідеальних умовах повинен діяти механізм ринкового саморегулювання, сформований Парето, при якому ресурси оптимально розподіляються серед суб'єктів ринку. У сучасній економіці часто виникають ситуації, коли ринковий механізм не забезпечує оптимального використання обмежених ресурсів. Це виникає внаслідок кількох причин, а саме: відсутності або обмеженості конкуренції та неспроможності ринків забезпечити суспільство необхідними товарами. Наявність вад ринкового саморегулювання обумовлює необхідність державного регулювання економіки.

Паливно-енергетичний комплекс відіграє важливу роль у народному господарстві. Він становить складну міжгалузеву систему видобутку й виробництва палива та енергії (електроенергії й тепла), їх транспортування, розподілу й використання. Паливно-енергетичний комплекс є невід'ємною частиною суспільного і економічного добробуту, тому питання державного регулювання його діяльності є актуальним сьогодні.

Вивченням проблеми державного регулювання паливно-енергетичного комплексу займаються такі вчені, як: Баранник В. А. [1], В. Бронніков, Н. Соколовська [2], Варнавський В. Г. [3], Е. Вітер [4], С. Гончаров [5], Мочерний С. В. [6 ; 7], Л. Дідківська [8], Чистов С. М. [9], Мельничук Л. [10] та ін. Відзначаючи глибину цих досліджень, підкреслимо, що не всі аспекти державного регулюван-



ня паливно-енергетичним комплексом знайшли відображення в теорії та практиці державного управління економікою, що зумовлює необхідність їх подальшого вивчення.

Метою цієї роботи є визначення сутності державного регулювання паливно-енергетичного комплексу. Об'єктом цього дослідження виступає процес державного управління економікою. Предмет дослідження – теоретичні й практичні аспекти державного управління паливно-енергетичним комплексом.

У процесі дослідження були поставлені такі завдання:

визначено сутність поняття "державне регулювання економікою";

обґрунтовано необхідність державного регулювання паливно-енергетичного комплексу;

запропоновано авторське визначення державного регулювання паливно-енергетичного комплексу.

Державне управління передбачає виконання певних економічних функцій. Воно законодавчо встановлює систему нормативних актів, що регулюють діяльність суб'єктів ринку, в тому числі таких інститутів, як комерційні банки, біржі, акціонерні товариства.

Більшість науковців у галузі державного управління та економісти західних країн прийшли до принципового висновку про те, що ринковий механізм має бути доповнений механізмом прямого державного регулювання економіки. У результаті реалізації даної концепції склався своєрідний та-ндем: ринковий механізм і механізм державного регулювання при провідній ролі ринку, який і регулює сучасну ринкову економіку.

Вчені по-різному трактують поняття "державне регулювання економікою" (таблиця).

Таблиця

**Сутність поняття "державне регулювання економікою"**

Автор	Визначення
Мочерний С. В., Довбенко М. В. [6]	цілеспрямований та активний вплив державних і наддержавних органів управління на функціонування та розвиток цілісної економічної системи (а отже, на її розширене відтворення) шляхом використання економічних законів і вирішення економічних суперечностей за допомогою певної сукупності форм та методів
Л. Дідківська, Л. Головка [8]	наука про ефективне використання різноманітних форм, методів та інструментів, що є у розпорядженні держави, задля реалізації соціально-економічних цілей розвитку суспільства
Мочерний С. В. [7]	комплекс форм та засобів централізованого впливу на розвиток економічних об'єктів і процесів для стабілізації економічної системи та її розширеного відтворення
Чистов С. М., Никифоров А. Є., Куценко Т. Ф. та ін. [9]	організуючий і регулюючий вплив держави на економічну діяльність суб'єктів ринку з метою її впорядкування та підвищення результативності. Основними функціями управління є: організація, планування, регулювання, кадрове забезпечення, контроль

Таким чином, державне регулювання паливно-енергетичного комплексу становить цілеспрямований та активний вплив державних органів управління на економічні процеси на макро- і мікрорівні, створення й удосконалення умов економічного розвитку відповідно до певного суспільного устрою шляхом базування на економічних законах за допомогою певних форм, методів та засобів централізованого впливу на функціонування та розвиток паливно-енергетичного комплексу з метою підвищення його результативності.

Продовж довгого періоду часу системі управління паливно-енергетичним комплексом не приділялось достатньо уваги і вона формувалась несистематизовано. Внаслідок цього відбувався відплив професіональних кадрів та зниження науково-технічного забезпечення галузей паливно-енергетичного комплексу.

В умовах ринкових відносин в економіці і, зокрема, в енергетиці основними завданнями державного регулювання господарської діяльності у паливно-енергетичному комплексі України є:

збалансування інтересів суспільства, суб'єктів природних монополій та споживачів товарів, що виробляються (реалізуються) суб'єктами природних монополій;

забезпечення права споживачів електроенергетичної та нафтогазової галузей на отримання товарів та послуг стандартизованої якості за економічно обґрунтованими цінами;

сприяння конкуренції у сфері виробництва та постачання електричної енергії та газу, видобутку газу та нафти, зберігання та постачання газу, нафти і нафтопродуктів з метою забезпечення ефективного функціонування відповідних галузей та ефективного використання енергетичних ресурсів;

формування цінової і тарифної політики для суб'єктів природних монополій в електроенергетиці, нафтогазовому комплексі, у сфері тепlopостачання, що здійснюють комбіноване виробництво

тво теплової і електричної енергії та/або використовують нетрадиційні чи поновлювані джерела енергії [10, с. 2–4].

Таким чином, державне управління та регулювання паливно-енергетичного комплексу має відповідати організаційно-функціональній побудові енергетичної галузі. Ключовими суб'єктами державного управління паливно-енергетичним комплексом є Кабінет Міністрів України, галузеві міністерства і відомства: Міністерство палива та енергетики України і Міністерство вугільної промисловості, Державний комітет ядерного регулювання України, Національне агентство України з питань забезпечення ефективного використання енергетичних ресурсів. Можна зробити висновок, що державне регулювання паливно-енергетичним комплексом є важливим елементом державного регулювання економікою і становить комплекс форм, методів та заходів, що направлені на впорядкування і підвищення результативності паливно-енергетичного комплексу країни шляхом використання економічних законів для розв'язання суперечностей, що не можуть бути вирішені при умовах ринкового саморегулювання.

**Література:** 1. Баранник В. А. Енергетична стратегія України в ракурсі перспективи розвитку світових ринків енергетичних ресурсів / В. А. Баранник // Енергетична політика України. – 2003. – № 6. – С. 28–31. 2. Бронников В. К вопросу о концепции энергетической политики и энергетической безопасности Украины / В. Бронников, Н. Соколовская // Энергетическая политика Украины. – 2003. – № 11. – С. 24–26. 3. Варнавський В. Г. Моделі реформування електроенергетики: світовий досвід і Росія / В. Г. Варнавський // Новини енергетики. – 2004. – № 2. – С. 12–17. 4. Витер Е. Международный опыт написания экономических стратегий / Е. Витер // Энергетическая политика Украины. – 2003. – С. 5–7. 5. Гончаров С. Енергетична стратегія України: доцільні принципи формування / С. Гончаров // Енергетична політика України. – 2003. – № 2. – С. 12–14. 6. Мочерний С. В. Економічна теорія : підручник / С. В. Мочерний, М. В. Довбенко. – К. : Видавничий центр "Академія", 2004. – 856 с. 7. Мочерний С. В. Економічна теорія : навч. посібн. / С. В. Мочерний. – К. : Видавничий центр "Академія", 2005. – 179 с. 8. Дідківська Л. Державне регулювання економіки : навч. посібн. / Л. Дідківська, Л. Головка. – К. : Знання-Прес, 2000. – 316 с. 9. Чистов С. М. Державне регулювання економіки : навч. посібн. / С. М. Чистов, А. Є. Никифоров, Т. Ф. Куценко та ін. – К. : КНЕУ, 2000. – 316 с. 10. Мельничук Л. Паливно-енергетичний комплекс України / Л. Мельничук // Колега. – 2001. – № 4–5. – С. 2–9.

УДК 005.95/.96

**Головка В. А.**

## **СУЧАСНА ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

*Анотація. Досліджено засади парадигми менеджменту персоналу. Доведено домінують менеджменту персоналу в сучасних умовах розвитку вітчизняної теорії та практики. Сформовано авторський підхід до визначення менеджменту персоналу.*

*Аннотация. Исследованы основы парадигмы менеджмента персонала. Доказана доминанта менеджмента персонала в современных условиях развития отечественной теории и практики. Сформирован авторский подход к определению менеджмента персонала.*

*Annotation. The basis of personnel management paradigm was investigated. The dominant of personnel management in modern conditions of the development of the domestic theory and practice was proved. The author's approach to the definition of personnel management was formed.*

*Ключові слова: менеджмент персоналу, парадигма, концепція.*

Менеджмент персоналу як сучасна теорія і практика управління працівниками має розглядатися у тісному зв'язку з ефективністю діяльності підприємства. Безперечно, працівник займає провідне місце при здійсненні процесу діяльності, він є нематеріальним активом підприємства, а його інтелектуальний капітал при створенні умов для накопичення, акумулювання та використання збільшує кінцеві показники діяльності підприємства, про що йдеться в працях вітчизняних і закордонних науковців та залишається актуальним вже досить тривалий час.

Дослідження парадигмальних засад менеджменту персоналу є прерогативою широкого кола науковців, серед яких відомими є М. Армстронг [1], Н. Гавкалова [2], Р. Десслер [3], А. Кібанов



[4], Р. Коул [5]. Разом з цим не можна не погодитись, що парадигма при всій ґрунтовності не є незмінною: динамічні зміни, що відбуваються у середовищі, є поштовхом створення передумов для виникнення новітньої системи поглядів на менеджмент персоналу. Що також підтверджує актуальність даного дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування науково-теоретичних засад сучасної парадигми менеджменту персоналу. Об'єкт – процес менеджменту персоналу в сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств.

Досягнення мети зумовило постановку та вирішення таких завдань:  
подано змістовну характеристику категорії "менеджмент персоналу";  
здійснено огляд підходів у межах парадигм менеджменту персоналу;  
представлено власне бачення проблеми, що розглядається.

В економічному словнику за ред. А. Азриліяна [6, с. 1289] подається визначення категорії "управління персоналом", яке описує функціональну сферу діяльності, завдання якої – забезпечення підприємства в певний час кадрами в необхідній кількості та якості, їх правильне розташування та стимулювання. Метою управління персоналом є формування працездатних колективів, у яких працівники діють з урахуванням власних інтересів та на благо організації в цілому. Щодо мети управління персоналом, то вона базується на забезпеченні паритету індивідуальних та групових інтересів, але міра задоволення персоналу результатами праці, визначеність кінцевих цілей залишається також без уваги дослідників. Незважаючи на таку обмеженість, визначення, подане в енциклопедичному словнику, можна вважати як базове при поданні етимології категорії "менеджмент персоналу".

Деякі автори менеджмент персоналу зводять лише до планування та оцінки людських ресурсів організації [7], з чим не можна не погодитись. Але більш поширене визначення управління людськими ресурсами можна використовувати як аналог категорії "менеджмент персоналу". Так, Мордовін С. К. зазначає, що управління людськими ресурсами – це стратегічне та оперативне управління діяльністю, яке спрямоване на підвищення ефективності використання людських ресурсів організації [7, с. 6]. В. Веснін оперує поняттям "персонал-менеджмент" (персонал – усі тимчасові та постійні працівники підприємства, крім керівництва) [8, с. 10]. Він не дає визначення менеджменту персоналу, але виділяє три його складові: кадровий менеджмент; організаційно-трудоий менеджмент; соціальний менеджмент.

Г. Деслер вважає, що менеджмент персоналу є комплексним поняттям, яке включає [3, с. 30]: адміністрування персоналу (відбір, набір, розміщення, підготовка, контроль, використання персоналу), стосунки між адміністрацією та підлеглими; управління персоналом (відбір, підготовка, оцінка, умови праці, питання техніки безпеки), трудові відносини, взаємовідносини адміністрації з індивідуальними працівниками; відносини з персоналом (у тому числі внутрішньокорпоративний PR та конфлікт-менеджмент); менеджмент людських ресурсів, який базується на теоріях людського, інтелектуального та соціального капіталів.

Одним з найпоширеніших є визначення управління персоналом, запропоноване А. Кібановим [4, с. 79]. Він вважає, що це цілеспрямована діяльність керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом, полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, проведенні маркетингу персоналу.

Таким чином, можна зробити висновок, що менеджмент персоналу є комплексним поняттям, що має соціальну природу, та таким, що еволюційно змінюється.

У процесі дослідження менеджменту персоналу можливо виділити домінуючу цілому ряду наукових напрямів у межах окремих шкіл, серед яких менеджмент персоналу є досить чітко означеним та концептуально обґрунтованим, головним предметом дослідження в якому є людина.

У теорії та практиці менеджменту персоналу до сучасних умов відбувалася зміна низки концепцій. При всьому розмаїтті точок зору щодо визначення їх кількості та часових обмежень існування найчастіше зустрічається визначення дослідниками чотирьох концепцій кадрових функцій на підприємствах, які розвивалися в межах трьох парадигм [2]. Ці концепції можна узагальнити таким чином.

використання трудових ресурсів (кінець XIX ст. – початок XX ст.);  
управління персоналом (початок XX ст. – 50-ті рр. XX ст.);  
управління людськими ресурсами (50 – 70-ті рр. XX ст.);  
соціальний менеджмент (початок розвитку – 80-ті рр. XX ст.).

Сучасний розвиток світової науки та практики дозволяє визначити засади п'ятої концепції в межах четвертої парадигми, теоретичною основою якої є менеджмент персоналу, а основною передумовою виникнення – перехід від управління людиною до управління інтелектуальним капіталом. Виходячи з того, що сучасними дослідниками людина розглядається через призму людського, інтелектуального та соціального капіталів, а ефективність менеджменту персоналу можна оцінити за допомогою вимірювання інтелектуального капіталу останню концепцію можна трактувати як ефективність менеджменту персоналу.

З урахуванням зазначеного вище представимо власне бачення підходів до менеджменту персоналу в межах сучасної парадигми ефективності менеджменту персоналу. Аналіз праць провідних вчених, ґрунтовне вивчення науково-теоретичних засад менеджменту персоналу дозволило





виявити ряд підходів, наведених на рисунку (часові межі виникнення підходів не бралися до уваги при їх представленні у вигляді рисунка). Вважаємо, що сучасний підхід до менеджменту персоналу формується на теоретико-методологічному підґрунті управління людським капіталом, управління людиною, управління людськими ресурсами, менеджменту знань, класичного менеджменту персоналу, управління персоналом – менеджмент персоналу. У межах складових сучасного підходу було виокремлено змістовні аспекти ефективності.

Зокрема в контексті управління людським капіталом йдеться про формування доданої вартості, що створюється людьми, про стратегічні інвестиції, залучення яких має сприяти розвитку підприємства та про операційні рішення, раціональність яких прямо впливає на результати господарської діяльності.

Таким чином, вважаємо, що розвиток менеджменту персоналу в межах четвертої парадигми, основою якої є ефективність менеджменту персоналу, має забезпечити сталий соціально-економічний розвиток як окремих підприємств, так і народного господарства в цілому.



Рис. Сучасний підхід до менеджменту персоналу: від парадигм до концепцій (розроблено автором)

У свою чергу сучасний підхід до розгляду менеджменту персоналу акумулює в собі передумови формування та ефективного використання інтелектуального капіталу – багатства нації та країни.

**Література:** 1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. ; под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с. 2. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування : наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с. 3. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 800 с. 4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 638 с. 5. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул ; пер. с англ. Н. Г. Владимировича. – М. : ООО "Вершина", 2004. – 352 с. 6. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азралияна – 3-е изд. стереот. – М. : Институт новой экономики, 1998. – 864 с. 7. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами : 17-модульная программа для менеджеров "Управлением развития организации". Модуль 16 / С. К. Мордовин. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 288 с. 8. Веснин В. Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами : учебн.-практ. пособ. / В. Р. Веснин. – М. : ТД Элит, 2002. – 592 с.



## ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА

*Аннотация. Определена сущность понятия "технология управления персоналом". Приведена классификация технологий управления персоналом согласно подсистемам. Раскрыта сущность технологий управления персоналом.*

*Анотація. Визначено сутність поняття "технологія управління персоналом". Наведено класифікацію технологій управління персоналом згідно з підсистемами. Розкрито сутність технологій управління персоналом.*

*Annotation. The essence of the concept of "human resource management technology", was defined. A classification of technologies of personnel management in accordance with sub-systems is given. The essence of human resources management technology is shown.*

*Ключевые слова: управление персоналом, технология, эффективность.*

Процессы, происходящие на современном этапе развития общества, сопровождающиеся преобразованиями в системе управления, заключаются в трансформации существующих принципов, методов, подходов, в изменении взглядов на человека как производительной силы [1]. Управление персоналом приобретает особую актуальность в современных условиях, когда разработка инновационных продуктов, технологий, операционных методов не в полной мере отвечает требованиям современного производства, а знания и навыки сотрудников становятся приоритетным источником стабильного развития предприятия. Совершенствование технологии эффективного управления персоналом промышленных предприятий должно осуществляться в направлении обеспечения взаимосвязи производственных кадров с техническим базисом производства. В связи с этим усиливается необходимость научного обоснования рационализации и оптимизации технологии управления персоналом [2]. Этим определяется актуальность разработки современных действующих технологий эффективного управления персоналом.

Изучением технологий управления персоналом занимались такие ученые, как: М. Армстронг [3], Н. Гавкалова [1], О. Коломиец [2] и др. Отмечая глубину этих исследований, необходимо подчеркнуть, что изучение технологий управления персоналом рассматривается как относительно новая область для исследований, что обуславливает необходимость появления новаций, подходов, инструментов для анализа технологий управления персоналом.

Целью данной работы является обоснование сущности технологий эффективного управления персоналом. Объектом данного исследования есть процессы управления персоналом на предприятии. Предмет исследования – классификация технологий эффективного управления персоналом согласно подсистемам.

Для достижения цели данного исследования поставлены задания:

определить сущность понятия "технология управления персоналом", привести классификацию их согласно подсистемам;

раскрыть сущность каждой технологии.

Под технологией управления персоналом понимается совокупность методов, приемов, средств, способов, инструментов, применение которых должно обеспечивать ожидаемый результат. Технология должна быть сформированной и может быть освоена другой организацией за короткий промежуток времени.

Приведенная в статье классификация разработана на основе теории систем, согласно которой технологию управления персоналом следует рассматривать как последовательность действий, то есть систему. Среди технологий эффективного управления персоналом согласно системному подходу рассмотрены технологии:

технология эффективной HR-стратегии;

технология эффективного планирования персонала;

технология эффективного отбора и найма персонала;

технология эффективной мотивации персонала;

технология эффективной оценки персонала;

технология эффективного контроля персонала.

Эффективность технологии формирования стратегии управления персоналом (HR-стратегии) создает оптимальные условия для разработки подходов к управлению персоналом на долгую пер-

спективу. Основной целью стратегического управления персоналом является создание долгосрочных конкурентных преимуществ за счет обеспечения предприятия квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными сотрудниками.

Следующей важной технологией управления персоналом является технология планирования персонала. На сегодня большинство предприятий выделяют планирование персонала в самостоятельный вид деятельности кадровых служб. Организационно-технические изменения производства делают необходимым своевременный поиск и подготовку персонала для решения новых производственных и управленческих задач, а также снижения социальной напряженности в отношении работников, рабочие места которых изменяются или ликвидируются. Эти задачи нельзя решить за короткий срок. Таким образом, кадровое планирование является признаком ответственности руководства организации перед персоналом [4].

Решающую роль в эффективности современного промышленного предприятия играют применяемые технологии отбора и найма персонала. Именно они определяют его потенциал и формируют имидж. Для создания технологии эффективного отбора и найма персонала необходимо учитывать следующие требования: обеспечение своевременного заполнения возникающих вакансий; соответствие уровня образования и профессиональных навыков работников должностным требованиям; использование конкретизированных методов, применение которых не требует лишних материальных затрат и обеспечивают надежность результатов.

Технологии мотивации персонала, применяемые на предприятии, представляют собой процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством формирования определенных мотивов для осуществления эффективной деятельности. Разработке технологий эффективной мотивации персонала в мировой практике в настоящее время уделяется большое внимание. В практике отечественного менеджмента персонала мотивация труда, как правило, сводится к премированию сотрудников и как мотивационный метод не всегда эффективен. Поэтому при разработке эффективной технологии мотивации персонала необходимо пользоваться уже накопленным практическим опытом зарубежных предприятий.

Соответственно, эффективной будет та технология мотивации, которая позволит решать поставленные задачи, при минимальных затратах, в том числе времени и усилий руководителя. Это приводит к непрерывному изменению технологий и их корректировке по необходимости. При изменении тех или иных условий, влияющих на мотивацию персонала, может измениться и сама технология [5].

Применение технологии оценки персонала дает возможность руководителям или кадровым службам повышать эффективность кадровой политики, привлекать новых более квалифицированных сотрудников, тем самым повышая качество выполняемой работы. Технология оценки персонала представляет собой систему выявления определенных характеристик персонала, которые помогают руководителю в принятии управленческих решений, направленных на увеличение результативности подчиненных.

Технология эффективного контроля ориентирована на подведение итогов реализации цикла управления, оценку качества, экономичности и целесообразности выполнения каждой функции управления. Контроль завершает управленческий цикл, и на этом этапе невозможно внести в него какие-то коррективы, можем лишь констатировать, анализировать и делать выводы, которые могут пригодиться в дальнейшем [6].

Для создания действительно эффективного управленческого контроля нужна такая система, которая могла бы прежде всего своевременно сообщать о необходимости упреждающих корректирующих действий. Если нет возможности предупреждать проблемы и отклонения, то контроль становится действенным лишь тогда, когда по его итогам или в его ходе принимаются меры по устранению недостатков и причин, порождающих нежелательные явления.

Применение технологии эффективного контроля персонала призвано выявить назревающие на предприятии проблемы и скорректировать его деятельность до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Конечная цель применения технологии контроля персонала заключается не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед предприятием. Важнейшим инструментом этой технологии является проведение измерений и сравнение полученного оповещения об их результатах. Бесплезно иметь подробную и точную информацию о различных отклонениях от намеченных целей, если эта информация не используется для осуществления корректирующих действий. Именно результаты контроля становятся основанием для руководителей организации корректировать принятые ранее решения.

Таким образом, под технологией управления персоналом понимается совокупность методов, приемов, средств, способов, инструментов, применение которых должно обеспечивать ожидаемый результат. С точки зрения системного подхода, в технологии эффективного управления персоналом можно выделить следующие подсистемы: технология эффективной HR-стратегии; технология эффективного планирования персонала; технология эффективного отбора и найма персонала; технология эффективной мотивации персонала; технология эффективной оценки персонала; технология эффективного контроля персонала. Последовательность действий, которая обеспечит эффективность применяемых на предприятии технологий управления персоналом на всех этапах управления персоналом, отбора персонала, организации его деятельности на пред-



приятти и контроля полученных результатов, предлагается для практического внедрения на промышленных предприятиях, результаты которого будут освещены в дальнейших публикациях.

**Литература:** 1. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту : монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с. 2. Коломиец О. Н. Управление персоналом на предприятиях машиностроения : автореферат / О. Н. Коломиец. – Донецк : ДонНТУ, 2004. – 31 с. 3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с. 4. Дуракова И. Б. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 570 с. 5. Степанцова Е. Оценка эффективности системы мотивации в компании. Критерии оценки. Признаки сбоев и источники демотивации сотрудников [Электронный ресурс] / Е. Степанцова. – Режим доступа : <http://stepantsova.wordpress.com/2011/01/02/>. 6. Травин В. Принципы и технология управленческого контроля [Электронный ресурс] / В. Травин. – Режим доступа : [http://www.denga.com.ua/index.php?option=com\\_content&task](http://www.denga.com.ua/index.php?option=com_content&task).

**Чистякова А. В.**

УДК 005.336.4

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Уточнено сутність категорії "організаційно-економічний механізм управління інтелектуальною власністю". Визначено елементи організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю та надано їх характеристики.*

*Аннотация. Уточнена сущность категории "организационно-экономический механизм управления интеллектуальной собственностью". Определены элементы организационно-экономического механизма управления интеллектуальной собственностью и представлены их характеристики.*

*Annotation. The economic sense of the category 'organizational and economic mechanism of intellectual property management' is defined. The components of the organizational and economic mechanism of intellectual property management are determined as well as their features.*

*Ключові слова: управління інтелектуальною власністю, організаційно-економічний механізм.*

У сучасних умовах господарювання ефективно управління інтелектуальною власністю стає одним з найголовніших напрямів розвитку економічного і соціального добробуту та забезпечення конкурентоспроможності як окремого підприємства, так і вітчизняної економіки в цілому, особливо в період трансформаційних перетворень, одним з пріоритетних напрямів яких є формування та розвиток економіки знань, що вимагає, перш за все, впровадження нової концепції управління, в основі якої б знаходились інноваційні принципи господарювання. Мова йде про формування, використання і розповсюдження результатів інтелектуальної, творчої діяльності, соціальну орієнтацію процесів, розвиток знань і здібностей працівників, розвиток інноваційної культури підприємств тощо. Актуальність дослідження зумовлюється необхідністю формування організаційно-економічного механізму з метою забезпечення ефективного управління інтелектуальною власністю на вітчизняних підприємствах для підвищення їх рівня капіталізації та забезпечення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках в умовах становлення та розповсюдження економіки знань в Україні.

Питання управління інтелектуальною власністю, обґрунтування її ролі в забезпеченні інноваційного розвитку на мікро- та макрорівнях досліджували такі науковці, як Крайнев П. П. [1], Цибульов П. М. [2], Шатраков А. А. [3], Геєць В. М. [4], Федулова Л. І. [5], Чухно А. А. [6] та ін.

Але, незважаючи на значну увагу, що приділяється проблемам управління інтелектуальною власністю, питання формування та реалізації організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю залишаються недостатньо дослідженими, що потребує подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

© Чистякова А. В., 2011

Аналіз напрацювань науковців дозволяє зробити висновок про існування проблеми, пов'язаної з уточненням теоретичних і доробкою методичних підходів до формування та реалізації організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю.

Отже, метою дослідження є обґрунтування формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю підприємства в умовах економіки знань. Реалізація зазначеної мети дослідження відбувається шляхом формування та вирішення наступних завдань: уточнення визначення категорії "організаційно-економічний механізм управління інтелектуальною власністю"; обґрунтування основних елементів організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю та надання їх характеристик.

Характерною особливістю промислово розвинутих країн є постійне економічне зростання на основі здійснення інноваційної політики, впровадження в суспільне виробництво новітніх результатів творчої інтелектуальної діяльності. Саме результати творчої інтелектуальної діяльності мають забезпечити основу економічного зростання України, стати суттєвим фактором її виходу з кризи, сприяти економічному, соціальному розвитку країни. При цьому досвід розвинутих країн свідчить про необхідність формування й впровадження організаційно-економічного механізму управління результатами інтелектуальної діяльності, що стає однією з необхідних умов практичного вирішення проблем підвищення ефективності економіки країни.

В економічному словнику під загальною редакцією Азріліяна А. Н. поняття "механізм" трактується як послідовність станів, процесів, які визначають які-небудь дії, явища; система, будова, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності; внутрішня будова (система ланцюгів) машини, приладу, апарату, яка приводить їх у дію [7]. Отже, основна сутність поняття "механізм" як економічної категорії полягає у його визначенні як сукупності елементів, станів, процесів, що знаходяться в певній послідовності, певних зв'язках, відносинах і визначають спосіб функціонування певної системи, порядок забезпечення будь-якого виду діяльності.

У науковій літературі широко використовуються такі категорії, як "економічний механізм", "господарський механізм", "організаційний механізм", "соціальний механізм", "фінансовий механізм" та ін. Залежно від того, які аспекти предмета дослідження вивчаються відбувається взаємопроникнення та взаємодоповнення основних елементів зазначених категорій. Таким чином формуються такі синтезовані категорії, як "соціально-економічний механізм", "організаційно-економічний механізм" та ін.

А. Кульман стверджує, що "економічний механізм" визначається або природою вихідного явища, або кінцевим результатом серії явищ, і уточнює, що "складовими елементами механізму завжди одночасно виступають і вихідне явище, і завершальні явища, і весь процес, який відбувається в інтервалі між ними" [8, с. 12]. Отже, основними елементами економічного механізму є "вхідні явища", "кінцевий результат" та певна сукупність економічних явищ, які відбуваються між ними.

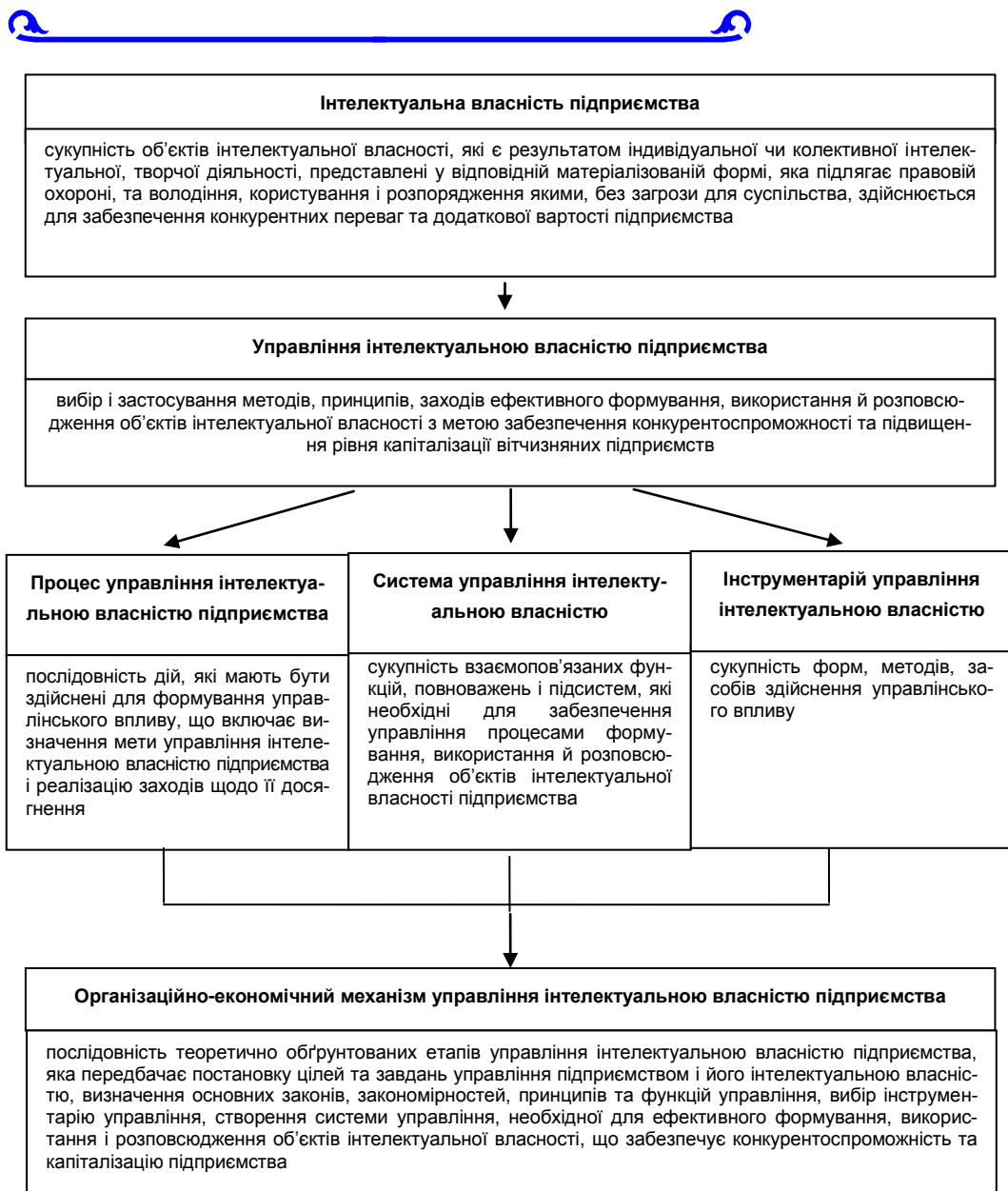
Павленко Т. В., досліджуючи економічну природу управління інтелектуальною власністю на мікрорівні, визначає економічний механізм управління інтелектуальною власністю підприємства як сукупність економічних форм, методів та інструментів управління інтелектуальною власністю підприємства з урахуванням стану підприємства [9, с. 127]. Однак з наведеного визначення не зрозуміло, що саме є результатом управління інтелектуальною власністю підприємства, тобто який економічний ефект воно отримує. Також конкретизації потребує поняття "стан підприємства" та яким чином він впливає на процес управління інтелектуальною власністю.

Борко Ю. Л., досліджуючи фінансові аспекти управління інтелектуальною власністю, визначає категорію "фінансовий механізм управління інтелектуальною власністю" як сукупність форм і методів фінансового впливу на соціально-економічний та інноваційний розвиток, що охоплює систему фінансового забезпечення, фінансового та нормативно-правового регулювання, інформаційного забезпечення, а також систему фінансових індикаторів та фінансових інструментів, які дають можливість оцінити цей вплив [10, с. 12]. У зазначеному визначенні дослідник акцентує увагу на забезпеченні здійснення фінансового впливу на соціально-економічний та інноваційний розвиток та його оцінки. Але в наведеному трактуванні не встановлено послідовність здійснення впливу, не зазначено, що ми отримаємо в результаті.

На думку автора, управління інтелектуальною власністю необхідно розглядати як комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на отримання прибутку й іншої ринкової вигоди від їх впровадження або продажу, здійснення яких потребує формування дієвого організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю.

Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальною власністю є комплексною економічною категорією, яка ще не дістала однозначного трактування в економічній літературі. Такий механізм повинен охоплювати всі сфери діяльності підприємства, орієнтуючись на інноваційну складову, в результаті чого створюються об'єкти інтелектуальної власності (ОІВ), які формують конкурентні переваги підприємства, його ключові компетенції, ділову репутацію в ринковому середовищі. Крім того, трансформація ОІВ в нематеріальні активи в умовах економіки знань є фактором, що сприяє підвищенню ринкової вартості підприємства, тобто його капіталізації.

Враховуючи специфіку основних понять, що лежать в основі дослідження управління інтелектуальною власністю, автором розроблено схему логічного обґрунтування змісту категорії "організаційно-економічний механізм управління інтелектуальною власністю підприємства" (рисунок).



**Рис. Схема логічного обґрунтування змісту категорії "організаційно-економічний механізм управління інтелектуальною власністю підприємства"**

У свою чергу, організаційно-економічний механізм, що охоплює управління як процесами створення об'єктів інтелектуальної власності, так і процесами їх трансформації в нематеріальні активи, має інтегруватися в загальну конкурентну стратегію діяльності підприємства та погоджуватися з іншими її елементами. Основними складовими цього механізму є:

- управління кваліфікованим персоналом, який пов'язаний зі створенням та використанням ОІВ;
- формування та облік прав інтелектуальної власності у складі майнового потенціалу підприємства. Залежно від ступеня правової захищеності створених об'єктів права на них можуть враховуватися або у складі нематеріальних активів, або у складі оборотних активів як ноу-хау;
  - повний правовий захист ОІВ, якими володіє підприємство,
  - введення в господарський обіг створених у результаті інтелектуальної діяльності ОІВ з метою підвищення ефективності діяльності підприємства;
  - генерування чистих грошових потоків і подальше їх використання для підвищення рівня капіталізації підприємства.

Таким чином, ефективне управління інтелектуальною власністю підприємства стає одним із ключових інструментів для досягнення успіху в конкурентній боротьбі. Побудова дієвого механізму управління інтелектуальною власністю дасть можливість стати підприємству активним учасником ринкових відносин, забезпечуючи при цьому конкурентні переваги та збільшуючи його прибутки. Подальші дослідження доцільно здійснювати в напрямі побудови організаційно-економічного механізму

управління інтелектуальною власністю та розробці методичних рекомендацій з його впровадження на машинобудівних підприємствах.

**Література:** 1. Крайнев П. П. Інтелектуальна економіка: управління промисловою власністю : монографія / П. П. Крайнев. – К. : Концерн "Видавничий дім "Ін Юре", 2004. – 448 с. 2. Цибульов П. М. Управління інтелектуальною власністю : монографія / П. М. Цибульов, В. П. Чеботарьов, В. Г. Зінов, Ю. Суїні ; за ред. П. М. Цибульова. – К. : КІС, 2005. – 448 с. 3. Шатраков А. Ю. Управление интеллектуальной собственностью и исключительными правами промышленных предприятий / А. Ю. Шатраков, А. А. Мерисиянов, В. М. Алдошин, С. К. Колганов. – М. : ЗАО "Издательство "Экономика", 2007. – 190 с. 4. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / за ред. акад. НАН України В. М. Геєця. – К. : Фенікс, 2003. – 1008 с. 5. Федулова Л. И. Концептуальные основы экономики знаний / Л. И. Федулова // Экономическая теория. – 2008. – № 2. – С. 37–59. 6. Чухно А. А. Актуальні проблеми розвитку економічної теорії на сучасному етапі / А. А. Чухно // Економіка України. – 2009. – № 4. – С. 14–28. 7. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрайяна. – 3-е изд., стереотип. – М. : Институт новой экономики, 1998. – 864 с. 8. Кульман А. Экономические механизмы / А. Кульман ; под общ. ред. Н. И. Хрусталевой ; пер. с франц. – М. : Прогресс ; Универс, 1993. – 192 с. 9. Павленко Т. В. Економічний механізм управління інтелектуальною власністю промислового підприємства / Т. В. Павленко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4(94). – С. 124–129. 10. Фінансовий механізм управління інтелектуальною власністю : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Ю. Л. Борко ; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2008. – 20 с.

УДК 332.145

**Петряєв О. О.**

## ІСНУЮЧІ ПРОБЛЕМИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ РЕГІОНУ

*Анотація. Проаналізовано основні показники розвитку соціальної сфери регіонів. Розглянуто вплив демографічної кризи на економічний потенціал країни. Показано необхідність ефективної організації взаємовідносин між державним та місцевим рівнями.*

*Аннотация. Проанализированы основные показатели развития социальной сферы регионов. Рассмотрено влияние демографического кризиса на экономический потенциал страны. Показана необходимость эффективной организации взаимоотношений между государственным и местным уровнями.*

*Annotation. The basic indexes of the development of the social sphere of regions are analysed. The influence of demographic crisis on economic potential of a country is considered. The necessity of an effective organization of mutual relations between state and local levels is shown.*

*Ключові слова: соціальна сфера, дохід, ринок праці, регіон, суспільство.*

У теперішній час регіональні умови і фактори розвитку здійснюють значний вплив на всі сторони життя суспільства. Зміна форм власності викликала різке скорочення державного сектору в економіці, створення значної кількості підприємств різних організаційно-правових форм і, як наслідок, до ослаблення ступеня державного та регіонального регулювання й управління соціально-економічним та науково-технічним розвитком регіонів.

Як показали результати аналізу, соціальна сфера має певні територіальні відмінності у рівні розвитку та структурі. Значно вищий рівень її розвитку і ширша галузева структура у містах порівняно з сільською місцевістю, в економічно більш розвинених промислових регіонах порівняно з менш розвинутими аграрними. Найбільш розвинена (кількісно і якісно) соціальна сфера в адміністративних центрах областей. До цього висновку приводять результати порівняльного аналізу таких взаємопов'язаних соціально-економічних показників, як рівень матеріального стану населення, демографічний розвиток та стан ринку праці [1].

Основним компонентом доходів громадян є заробітна плата, що забезпечує більше половини їхніх сукупних доходів. Аналіз доходів населення, які відображають стан справ у сфері кінцевого споживання, дозволяє оцінювати реальний стан справ із вирішенням завдань підвищення добробуту населення. За офіційними даними Державного комітету статистики України [1], протягом 2010 року номінальна заробітна плата зростала.



Незважаючи на позитивну динаміку зростання заробітної плати, зберігаються високі міжрегіональні відмінності у її рівнях (рис. 1).

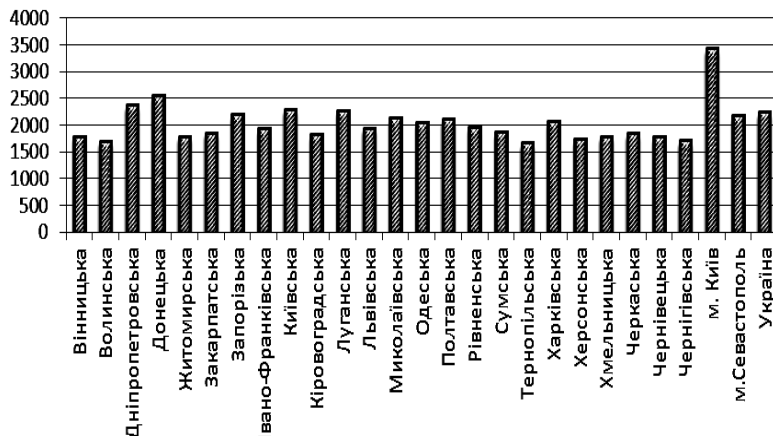


Рис. 1. Середньомісячна заробітна плата за регіонами за 2010 рік (у розрахунку на одного штатного працівника, грн)

Вищою за середній рівень по Україні (2 239 грн) за 2010 рік заробітна плата була зареєстрована лише у п'ятих регіонах – м. Києві (3 431 грн), Донецькій області (2 549 грн), Київській області (2 295 грн), Луганській області (2 271 грн), Дніпропетровській області (2 369 грн). Найнижчий рівень заробітної плати, який не перевищував 79 % від середнього по економіці, спостерігався у Чернігівській, Волинській, Тернопільській, Кіровоградській, Херсонській, Вінницькій та Черкаській областях.

Номінальні доходи населення, за даними Держкомстату України за II квартал 2010 р., збільшилися на 17,8 % порівняно з відповідним періодом попереднього року.

Наявний дохід, який може бути використаний населенням на придбання товарів та послуг, збільшився на 21,2 %, а реальний наявний, визначений з урахуванням цінового фактору – на 11,8 %.

Наявний дохід у розрахунку на одну особу за II квартал 2010 р. становив 4 182,7 грн, що на 21,5 % більше, ніж у відповідному періоді минулого року.

Реальна заробітна плата за січень – вересень 2010 року до відповідного періоду минулого року зросла на 9,8 % [1].

Однак, незважаючи на зростання номінальної заробітної плати за всіма видами економічної діяльності, простежується її міжгалузева диференціація. Найвищий рівень оплати праці за згаданий період був зафіксований на підприємствах авіаційного транспорту та у фінансових установах [1]. У той же час, середня зарплата у таких соціально важливих сферах, як охорона здоров'я та освіта, залишається на значно нижчому від середнього рівні (рис. 2).

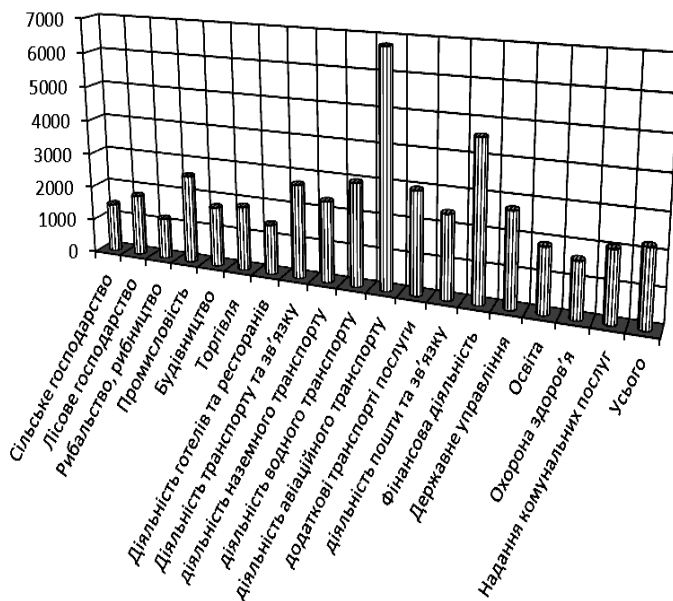


Рис. 2. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності за 2010 рік (у розрахунку на одного штатного працівника, грн)





Отже, результати аналізу свідчать про стале збереження в поточному році (як і в попередні періоди) помітної структурної диспропорції в оплаті праці, що вказує на слабку залежність заробітної плати від професійно-кваліфікаційного рівня працівників, якості та результатів праці.

Наслідки фінансово-економічної кризи (зменшення обсягів виробництва, зупинка роботи значного числа підприємств) спровокували затримки з виплатою заробітної плати, неоплачувані відпустки, звільнення працівників, скорочення робочих місць.

Зокрема, за даними Державного комітету статистики України, на початку 2010 р. зафіксовано значне зростання заборгованості з виплати заробітної плати (рис. 3).

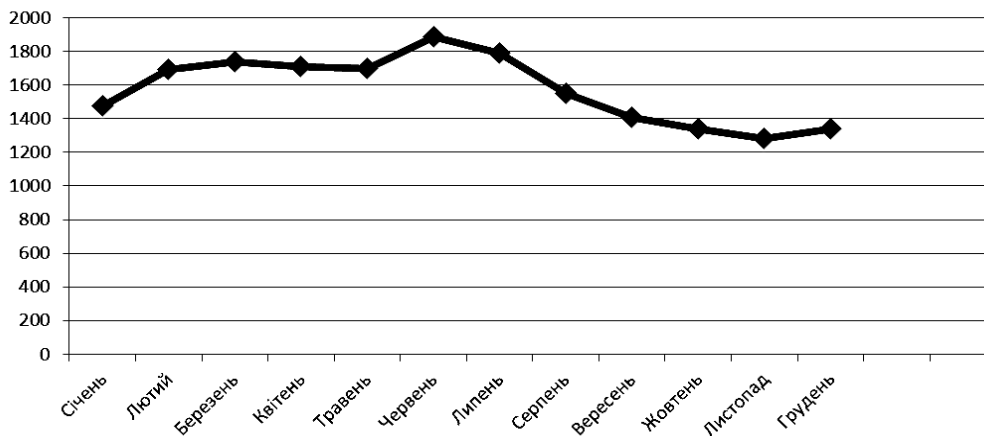


Рис. 3. Заборгованість з виплати зарплати за 2010 рік (млн грн)

Серед видів економічної діяльності за 2010 рік найвагомніше зменшення суми несплаченої заробітної плати спостерігалось на підприємствах будівництва (на 22,0 млн грн), транспорту та зв'язку (на 15,6 млн грн), з виробництва та розподілення електроенергії газу та води (на 14,6 млн грн), виробництва транспортних засобів та устаткування (на 14,3 млн грн), а також у сфері операцій з нерухомим майном, оренди, інжинірингу та надання послуг підприємцям (на 10,9 млн грн).

Серед регіонів найбільша питома вага працівників, яким не виплачено заробітну плату, зафіксована в Кіровоградській (4,5 %), Луганській (4,2 %) та Харківській (3,9 %) областях. Найменшою частка таких працівників була в Дніпропетровській області (0,2 %) [1].

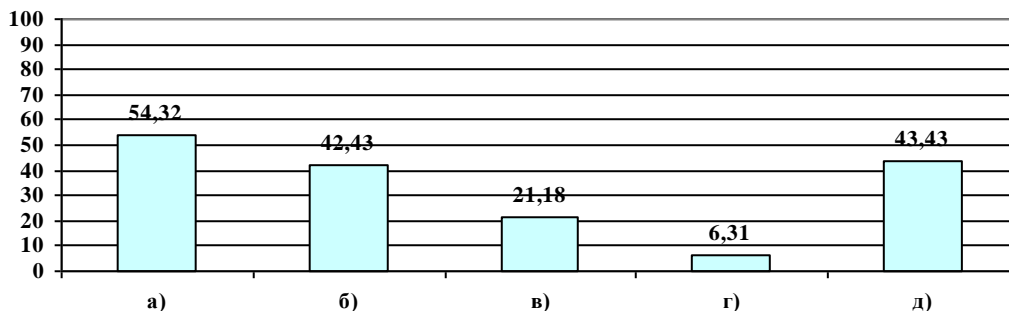
Демографічна ситуація в країні, яка формувалася протягом останніх років, дає підстави кваліфікувати її як затяжну демографічну кризу. На 1 січня 2011 р. в Україні, за оцінкою, проживало 45 778,5 тис. осіб. Упродовж 2010 р. чисельність населення зменшилася на 184,4 тис. осіб, що в розрахунку на 1 000 жителів становило 4,0 особи. Зменшення чисельності населення країни відбулося виключно за рахунок природного скорочення – 200,5 тис. осіб, водночас зафіксовано міграційний приріст населення – 16,1 тис. осіб. Порівняно з 2009 р. обсяг природного скорочення збільшився на 6,3 тис. осіб, або з 4,2 до 4,4 особи в розрахунку на 1 000 жителів. Природне скорочення населення спостерігалось у 23 регіонах країни, і тільки в м. Києві, Закарпатській, Рівненській та Волинській областях зареєстровано природний приріст населення (відповідно 3 457, 3 354, 2 077 і 486 осіб). Природний рух населення у 2010 р. характеризувався зниженням народжуваності та суттєвим перевищенням кількості померлих над кількістю народжених: на 100 померлих припадала 71 народжена дитина [1].

На кінець 2010 року на ринку праці сталася така ситуація: упродовж 2010 р. на підприємства було прийнято 2 722,3 тис. осіб, тоді як звільнено 3 019,2 тис. осіб (відповідно 25,3 та 28,1 % середньооблікової кількості штатних працівників). Суттєве перевищення рівня вибуття над рівнем приймання зафіксовано в будівництві (на 14,6), у рибальстві, рибництві (на 13,6), лісовому господарстві та пов'язаних з ним послугах (на 8,6), у сільському господарстві, мисливстві та пов'язаних з ними послугах (на 7,9) і на підприємствах більшості видів промислової діяльності, найбільше – в обробленні деревини та виробів з деревини, крім меблів (на 8,2), та текстильному виробництві, виробництві одягу, хутра та виробів з хутра (на 7,6). Слід зазначити, що переважна більшість працівників (87,9 %) залишили робочі місця за власним бажанням. За 2010 р. із причин скорочення штатів було звільнено 152,2 тис. осіб, або 5,0 % вибулих. У 2010 р. кількість працівників, які працювали в режимі скороченого робочого дня (тижня), становила 1 466,8 тис. осіб, або 13,6 % середньооблікової кількості штатних працівників, а кількість працівників, які знаходилися у відпустках без збереження заробітної плати, – 363,3 тис. осіб, або 3,4 % відповідно [1].

Кількість зареєстрованих безробітних на 1 січня 2011 р. становила 544,9 тис. осіб, або 30,7 % всіх безробітних працездатного віку, визначених за методологією МОП. Допомоги у зв'язку з безробіттям отримували 75,5 % осіб, які мали статус безробітного. Кожний другий безробітний раніше



займав місце робітника, кожний третій – посаду службовця, а решта безробітних не мали професійної підготовки. Основні тенденції щодо зареєстрованого безробіття наведено на рис. 4.



Умовні позначення:

- а) частка жінок у загальній чисельності зареєстрованих безробітних;
- б) частка молоді у віці до 35 років;
- в) частка осіб, які потребують особливого соціального захисту;
- г) частка вивільнених з економічних причин;
- д) частка осіб, які проживають у сільській місцевості.

Рис. 4. Основні тенденції щодо зареєстрованого безробіття у 2010 році (тис. осіб)

Зростання зареєстрованих безробітних у грудні 2010 р. зафіксовано в усіх регіонах країни. Спостерігається значна диференціація безробіття у регіональному розрізі (рис. 5).

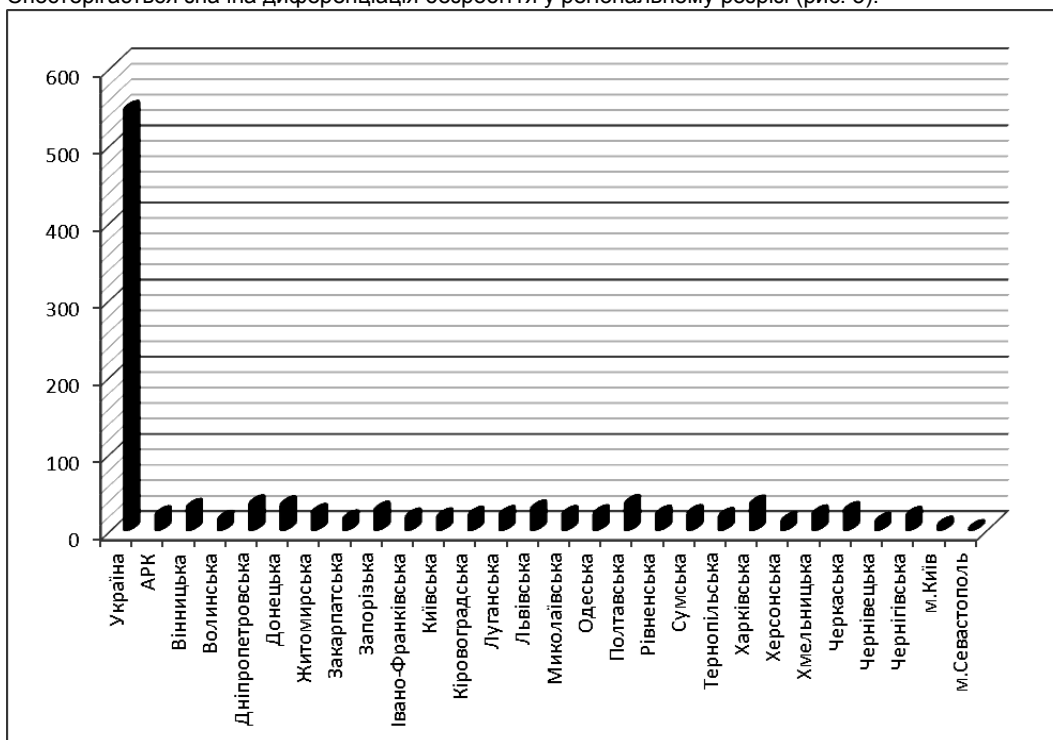


Рис. 5 Диференціація безробіття у регіональному розрізі (тис. осіб)

Вирішення завдань підвищення життєвого рівня населення, подолання бідності створює підґрунтя для ефективного збереження і відтворення трудового потенціалу, розвитку охорони здоров'я, освіти, культури, інших галузей соціальної сфери. Для підвищення життєвого рівня населення регіонів необхідно забезпечити у них найбільш сприятливі умови відтворення та життєдіяльності населення.

Складності економічного розвитку на сьогодні не дозволяють державі забезпечити виконання своїх соціальних функцій на рівні регіонів з урахуванням особливостей їх розвитку [2].

Значна кількість відомчих установ призводить до дублювання функцій та нераціонального використання бюджетних коштів. Разом з тим більшість бюджетних установ у регіонах надають соціальні послуги як на безоплатній, так і на платній основі, проте якість та кількість обсягів наданих



послуг знаходиться на недостатньому рівні. Саме тому постає необхідність чітко визначити мінімальні соціальні стандарти, які повинні фінансуватися державою. Також необхідно мінімізувати проблеми діючої системи соціальних пільг: привести у відповідність державні зобов'язання з надання пільг їх ресурсному забезпеченню, налагодити облік пільговиків тощо.

Ефективність бюджетного забезпечення соціальної сфери регіонів значною мірою обумовлюється ефективністю взаємовідносин між суб'єктами бюджетної політики. Неналежне їх функціонування призводить до планування та використання бюджетних коштів без належних нормативно-правових підстав, до порушення чинного законодавства при використанні коштів державного бюджету. Оптимізувати діяльність суб'єктів бюджетної політики в соціальній сфері можливо за двома напрямками: оптимізувати структуру суб'єктів управління бюджетної політики в соціальній сфері; оптимізувати функції, схеми розподілу повноважень та компетенції суб'єктів управління соціальною сферою.

У сучасних умовах все більшого значення набуває необхідність побудови ефективної організації розподілу взаємовідносин між державним та місцевим рівнями з питань фінансування і надання соціальних послуг.

Децентралізація державного управління бюджетної політики в соціальній сфері дасть змогу зменшити ризик дублювання функцій і повноважень органів влади у сфері соціальних послуг по вертикалі, зокрема у сферах регулювання та контролю [2].

У регіонах переважно більшість видатків соціальної сфери фінансується з місцевих бюджетів. Однак власні кошти місцевих бюджетів повинні спрямовуватися на забезпечення суто місцевих потреб. Видатки ж соціальної сфери мають фінансуватися закріпленими джерелами доходів, тобто загальнодержавними коштами і трансфертами. Виконання соціальних зобов'язань держави потребує відповідного фінансового забезпечення. При вирішенні цих проблем необхідно враховувати регіональні особливості. Кожне завдання, яке намічається на найближчі 5 – 10 років, повинно бути забезпечене відповідними фінансовими ресурсами. Фінансування розвитку соціальної сфери регіонів передбачає не тільки надходження з державного бюджету, але також від бізнесу і з різних благодійних фондів.

Отже, вирішення завдань досягнення в Україні європейських стандартів життя має ґрунтуватися на радикальному підвищенні якості та ефективності надання послуг соціальної сфери, створення та впровадження організаційних і правових умов недопущення зниження рівня життя населення України. Лише в разі вжиття дієвих заходів можливе економічне зростання регіонів та посилення соціальної складової.

---

**Література:** 1. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : [www.ukrstats.gov.ua](http://www.ukrstats.gov.ua). 2. Овчарова Н. Проблеми та перспективи бюджетного забезпечення соціальної сфери в Україні [Електронний ресурс] / Н. Овчарова. – Режим доступу : <http://dspace.uabs.edu.ua/handle/123456789/342>.

УДК 332.146:336

**Мельник В. І.**

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

*Анотація. Розглянуто роль регіональних фінансів у забезпеченні соціально-економічного розвитку територій. Проаналізовано особливості фінансового забезпечення регіонів України. Визначено головні компоненти державного регулювання регіонального розвитку.*

*Аннотация. Рассмотрена роль региональных финансов в обеспечении социально-экономического развития территорий. Проанализированы особенности финансового обеспечения регионов Украины. Определены главные компоненты государственного регулирования регионального развития.*

*Annotation. The role of the regional finance in maintenance of socio-economic development of territories is considered. Features of financial maintenance of Ukraine's regions are analysed. The main components of state regulation of regional development are defined.*

*Ключові слова: регіон, регіональні диспропорції, соціально-економічний розвиток, регіональні фінанси, місцевий бюджет, фінансовий потенціал, регіональна політика.*

Сталий розвиток держави не може розглядатися у відриві від економічної і соціальної стабільності її регіонів. Успішне здійснення соціально-економічних перетворень в Україні значною мірою

---

© Мельник В. І., 2011



залежить від раціонального поєднання загальнодержавних інтересів з інтересами та особливостями регіонів, ефективним використанням їх природно-ресурсного, трудового, науково-технічного та виробничого потенціалів.

Найбільш небезпечним серед численних факторів сталого розвитку економіки держави є регіональні диспропорції, наростання поляризації між регіонами за рівнями соціального розвитку і потужністю економічного потенціалу. Подальше поглиблення диспропорційності в розвитку регіонів здатне перетворитись у різного роду загрози для економічної безпеки держави. Це посилює необхідність підвищення конкурентоспроможності регіонів у сучасних умовах розвитку економіки та висуває нові вимоги щодо організації фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів.

Дослідження свідчать, що проблеми формування фінансової основи соціально-економічного розвитку регіону є предметом пошуку багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Так, територіальне розміщення фінансових ресурсів та взаємозв'язок цього процесу із формуванням фінансового потенціалу регіонів вивчали Герасимчук З. В., Вахович І. М., Петкова Л. О., Шумська С. С., Ходаківська В. П.; вплив податкової політики на формування фінансового потенціалу регіону окреслили Вишневський В. П., Герчаківський С. Д., Єфименко Т. І., Коломієць А. Л., Мельник А. Д., Шабліста Л. М.; участь інститутів фінансового ринку в акумулюванні і регіональному перерозподілі фінансових ресурсів детально досліджували Барановський О. І., Богачов С. В., Дзюблук О. В., Корнєєв В. В., Луців Б. Л., Лютий І. О., Науменкова С. В. та ін.

Проте залишаються відкритими ряд проблем, спричинених значною централізацією фінансових ресурсів в управлінні соціально-економічним розвитком регіону, незацікавленістю територій у результативному їх використанні, відсутністю стимулів до виявлення резервів і нарощення фінансового потенціалу, що зумовлює актуальність наукових досліджень з питань формування фінансової основи економічного розвитку регіону і вимагає активізації теоретичних та практичних пошуків розв'язання даної проблеми.

У зв'язку з цим метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування фінансової основи соціально-економічного розвитку регіону.

Бюджетні відносини будь-якої держави ґрунтуються на розподілі компетенцій і відповідності за виконання конкретних функцій між органами центральної та регіональної влади.

Під регіональними фінансами розуміють систему економічних відносин, за допомогою яких здійснюється розподіл і перерозподіл національного доходу на соціально-економічний розвиток територій [1].

Через регіональні фінанси держава забезпечує місцеве самоврядування, яке означає право і спроможність органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою суспільних справ, які належать до їхньої компетенції, в інтересах місцевого населення [2].

Функції виконавчої влади як у федеративних, так і в унітарних державах є більш-менш децентралізованими, тобто частково передаються регіональним та місцевим органам влади. Децентралізація компетенції сприяє кращому вирішенню індивідуальних потреб громадян на своїй території. У тих випадках, коли споживання певного суспільного блага обмежене колом жителів адміністративно-територіальної одиниці, економічно доцільно надати органам влади адміністративно-територіальної одиниці компетенції з прийняття рішень про обсяги фінансування цих благ. З позицій економічної теорії компетенцію з прийняття рішень доцільно передавати вищому рівню у випадку, коли користувачами одних і тих же благ є жителі декількох адміністративних одиниць або коли можна знизити витрати за рахунок збільшення масштабу надання суспільних благ. Тобто у сучасному демократичному суспільстві закріплення компетенції надання суспільних послуг за вищим рівнем державної влади здійснюється лише у тому випадку, коли вони можуть там виконуватися з вищою економічною або політичною ефективністю [1].

Процеси децентралізації функцій виконавчої влади можуть відбуватися у двох формах: делегування повноважень або передачі певних функцій місцевим органам влади. У випадку делегування повноважень має місце ієрархічна залежність того, кому їх передають, від того, хто передає. Це означає обмеження свободи місцевих органів влади.

При передачі функцій ієрархічної залежності немає. При цьому правова і економічна єдність держави забезпечується тим, що всі дії здійснюються в рамках закону. Згідно з конституціями багатьох європейських держав місцеві органи влади з деяких функцій мають виключні повноваження, а частину функцій виконують за дорученням вищих органів влади.

Найважливішою передумовою здійснення ефективної політики розвитку регіону є фінансова незалежність органів місцевого самоврядування, яка базується на децентралізації функцій і розподілі повноважень та відповідальності між центром і регіонами. Основи фінансової незалежності місцевого самоврядування полягають в оптимальному врахуванні інтересів держави та місцевого самоврядування, підприємницьких структур і населення. Проте слід зауважити, що нічим не обмежена фінансова незалежність місцевого самоврядування спричиняє такі ж негативні наслідки, як і надмірна централізація використання фінансових ресурсів, що формуються на певній території.

Виступаючи головним інструментом реалізації регіональної соціально-економічної політики, фінанси регіону покликані сприяти розвитку виробництва, зростання зайнятості населення, залученню інвестицій в економіку тощо. Особливої гостроти набувають питання побудови таких фінансових відносин, котрі б дозволяли формувати та використовувати фінансовий потенціал регіону з максимальним соціально-економічним ефектом. Слід зазначити, що для забезпечення економічної стабільності в регіоні важливе значення має порядок формування фінансових ресурсів та контроль за їх використанням [3].



Фінанси регіону – це система економічних відносин, яка спрямовує грошові ресурси та їх потоки в готівковій і безготівковій формах для забезпечення нормального (з точки зору потреб господарства території) рівня виробництва товарів і послуг, стійкого товарообміну відповідно до законів ринкового господарювання та прийнятого рівня життя населення [4].

До складу ланок системи регіональних фінансів належать: місцеві бюджети, кошти суб'єктів господарювання, територіальні цільові бюджетні фонди, позикові кошти.

Головну роль у формуванні фінансових ресурсів регіону відіграють місцеві бюджети. Згідно з Бюджетним кодексом України місцеві бюджети – це бюджет Автономної Республіки Крим, обласні, районні бюджети та бюджети місцевого самоврядування. Місцевий бюджет відповідно містить надходження і витрати на виконання повноважень органів влади Автономної Республіки Крим, місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування [5].

Нова редакція Бюджетного кодексу України передбачає суттєве збільшення фінансового ресурсу місцевих бюджетів за рахунок як передачі їм частини загальнодержавних доходів, так і розширення переліку видатків, що враховуються при визначенні міжбюджетних трансфертів.

Проблема фінансового забезпечення регіонів пов'язана з наявністю різного фінансового потенціалу, що зумовлено переважно нерівномірністю територіального розміщення природних ресурсів, відмінностями в територіальному поділі праці та соціальному складі населення, різним рівнем розвитку продуктивних сил і ступенем використання економічного потенціалу. З іншого боку, з недостатньою ефективністю державних важелів впливу на економічні процеси, зокрема: економічної, фінансової, в таким чином податкової, кредитної політики та відповідних механізмів її реалізації, відсутністю збалансованої й ефективної регіональної політики.

У даний час в Україні існує дуже високий ступінь диференціації в соціально-економічному розвитку регіонів. Про це свідчать і дані офіційної статистичної інформації і результати досліджень у цій сфері великої кількості публікацій вітчизняних вчених.

У більшості регіонів України зберігається низький рівень промислового виробництва, значне безробіття, низький рівень життя населення. Регіони розрізняються як потужністю економічного потенціалу, так і спроможністю до саморозвитку в умовах нових економічних відносин. Серед основних проблем розвитку територій слід виділити:

надзвичайно щільну концентрацію продуктивних сил у високоіндустріальних областях (на шість високоіндустріальних областей: Донецьку, Дніпропетровську, Запорізьку, Луганську, Харківську, Київську припадає понад 45 % основного капіталу України);

невідповідність між природним і трудовим потенціалом, з одного боку, і рівнем розвитку економіки – з другого; це стосується насамперед Подільського, Поліського, Південного регіонів;

недостатній розвиток транспортної інфраструктури, її нераціональна просторова орієнтація.

Щодо окремих регіонів, де склалася вкрай несприятлива економічна й екологічна ситуація, що вимагає термінового вирішення, то особливої уваги потребують Донецький, Придніпровський, Поліський, Південний та Карпатський.

У Донецькому регіоні найбільш актуальною серед економічних проблем є ефективна реструктуризація підприємств вугільної, хімічної, коксохімічної промисловості, чорної і кольорової металургії, важкого машинобудування та електроенергетики.

Аналогічна ситуація спостерігається у Придніпровському регіоні. Чорна та кольорова металургія, гірничодобувна, коксохімічна галузі, важке машинобудування створили й тут надмірне навантаження на природне середовище. Це доповнюється загостренням соціальних проблем.

Складною проблемою Поліського регіону є реабілітація радіаційно забруднених територій.

Щодо Карпатського регіону, то тут найвищий рівень безробіття в Україні, і важливе завдання полягає в збалансуванні демографічної політики з економічним розвитком, попередженні природних і недопущенні техногенних катастроф.

Основним завданням регіональної політики є зменшення дисбалансів у рівнях соціально-економічного розвитку регіонів. У зв'язку з тим, що дохідний потенціал держави переважно розподілений нерівномірно у її регіонах, виникає необхідність у фінансовій підтримці місцевих бюджетів із відносно слабшою дохідною базою.

Як свідчить досвід економічно розвинених країн, фінансові проблеми регіонів розв'язуються шляхом реформування всієї системи місцевих бюджетів і міжбюджетних відносин. Необхідність застосування міжбюджетних трансфертів випливає з того, що в системі державних фінансів, за даного розподілу податків і функцій між рівнями держави, виникають вертикальний і горизонтальний дисбаланси, які можуть бути подолані лише передачею коштів від центрального до місцевих бюджетів. Значення міжбюджетних трансфертів зростає з наданням більших повноважень місцевим органам влади, оскільки місцеві бюджети мають бути забезпечені фінансовими ресурсами відповідно до своїх видаткових функцій.

Протягом довгого часу проблема підтримки регіонів вирішувалась на основі трансферів, субсидій та субвенцій, що отримувались з центру, але можливості державної допомоги достатньо обмежені. Звідси з усією нагальністю ставиться питання щодо пошуку та реалізації шляхів стійкого та цивілізованого розвитку регіону – суб'єкта держави. Забезпечення стійкого розвитку розуміється, з одного боку, як активізація внутрішніх джерел отримання необхідних для регіону економічних, фінансових ресурсів, а з іншого – як створення державними органами влади умов, що сприяють переведенню регіональної економіки у режим фінансової стійкості, самозабезпечення на основі кращого використання власних можливостей.

Має бути стимул до економічного регіонального розвитку, яким може слугувати самостійність регіонів у визначенні перспективних цілей та можливості фінансувати заходи для їх реалізації, перш за все, за рахунок власних джерел. При цьому державна підтримка повинна слугувати



додатковим, а не головним джерелом фінансових ресурсів. Таким чином, регіони мають перетворитись з об'єктів у суб'єкти розвитку.

Для забезпечення необхідної ефективності моделі стабільного розвитку регіонів потрібно внести зміни в державну регіональну політику, а саме: необхідно забезпечити економічну та фінансову самостійність регіонів за рахунок розмежування компетенції і відповідальності між органами державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання в Україні та забезпечити фінансову стійкість місцевих бюджетів. Основним пріоритетним завданням повинно стати запровадження на регіональному рівні інвестиційно-інноваційної моделі розвитку, забезпечення подальшого розвитку науково-технологічного, інноваційного і людського потенціалу, підвищення конкурентоспроможності економіки регіонів на внутрішньому та зовнішньому ринках. Отже, винятково значимими компонентами державного регулювання регіонального розвитку є: 1) раціональна організація міжбюджетних відносин; 2) створення сприятливих умов для нарощування фінансового потенціалу кожного регіону.

Таким чином, у сучасних умовах соціально-економічний розвиток регіонів стає реально можливим лише при наявності ефективної регіональної економічної політики, яка забезпечить цільове фінансування пріоритетних загальнодержавних завдань, задоволення загальнонаціональних інтересів, підвищення рівня ділової активності підприємницьких структур, підтримуючи при цьому розвиток і фінансову незалежність регіонів.

---

**Література:** 1. Долінська Р. Г. Державні фінанси : навч. посібн. для студентів інженерно-економічних спеціальностей, слухачів післявузівської системи навчання, аспірантів і спеціалістів / Р. Г. Долінська. – Х. : НТУ "ХП", 2002. – 232 с. 2. Європейська Хартія місцевого самоврядування // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=-452%2F97%E2%F0>. 3. Герасимчук З. В. Роль фінансової безпеки у реалізації цілей сталого розвитку регіону / З. В. Герасимчук, І. М. Вахович // Економічна теорія. – 2009. – № 2. – С. 73–84. 4. Бутко М. П. Регіональне управління: інноваційний підхід : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М. П. Бутко, О. О. Зеленська, С. М. Зеленський та ін. ; за заг. ред. д.е.н., проф. М. П. Бутка. – К. : Знання України, 2006. – 560 с. 5. Бюджетний кодекс України // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2456-17>.

---

**Піддубна Л. В.**

УДК 316.4

## ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація. Розглянуто роль інтелектуального капіталу в досягненні конкурентних переваг вітчизняних підприємств на міжнародному ринку. Особливу увагу приділено аналізу методик оцінки інтелектуального капіталу підприємств.*

*Аннотация. Рассмотрена роль интеллектуального капитала в достижении конкурентных преимуществ отечественных предприятий на международном рынке. Особое внимание уделено анализу методик оценки интеллектуального капитала предприятий.*

*Annotation. The role of of intellectual capital in achieving competitive advantages of domestic enterprises in international markets is considered. Particular attention is paid to analysis of methodologies for assessing intellectual capital of enterprises.*

*Ключові слова: інтелектуальний капітал підприємства, оцінка інтелектуального капіталу, конкурентні переваги.*

Використання інтелектуального надбання працівників, їх професійно-кваліфікаційних характеристик, активної соціальної позиції дозволить вітчизняним підприємствам у XXI ст., столітті інтелектуаломісткої економіки, яке сьогодні ознаменується рецесією суспільно-економічного життя більшості країн світу, завоювати конкурентні переваги. Причому їх формування повинно ґрунтуватися на інтелектуальних можливостях персоналу в сукупності з матеріально-технічним оснащенням їх праці, що в підсумку дає результати у вигляді інтелектуальних продуктів. У тому випадку, коли зазначені результати мають попит на ринку, їх доцільно комерціалізувати, тобто

---

© Піддубна Л. В., 2011

оформити права власності на використання у вигляді об'єктів промислової власності та авторського права, ноу-хау. Отже, не всі інтелектуальні продукти можуть бути корисними для споживачів, навіть якщо в їх структурі вартості преважує інтелектуальна складова. Тому попит на ринку залежить не стільки від інтелектуаломісткості продукції, скільки від його корисності та проведенні вмілого маркетингу.

Таким чином, інтелектуальні здібності працівників виступають активом підприємства, але в межах існуючого вітчизняного законодавства їх облік здійснюється тільки за тими їх видами, які отримали правову охорону, залишаючи поза увагою врахування нематеріальних активів у вигляді знань, вмінь, навичок, інтелектуальних характеристик працівників. Тому задля оцінки тих невідчутних активів, неформальна вартість яких зростає у міру збільшення розумово-інтелектуальної частки в структурі вартості продукції, доцільно відстежити існуючі методики та запропонувати власну відносно оцінки інтелектуального капіталу підприємства.

У працях вітчизняних дослідників відводиться належне місце етимологічному аналізу, впливу факторів, структуризації інтелектуального капіталу, серед яких слід виокремити Гавкалову Н. Л., Грішнову О. А., Колота А. М., Каленюка І. С., Кендюхова О. В., Лук'яненко Н. Д., Маркову Н. С., Онікієнка В. В., Семикіну М. В., Федулову Л. І., Чухна А. А. та ін. Незважаючи на численні дослідження, питання оцінки інтелектуального капіталу як елементу обліку на підприємстві в наукових розробках залишилися поза увагою вчених та практиків.

Позиціонування України як країни з інтелектуаломісткими технологіями дозволить зайняти специфічну нішу в міжнародному поділі праці, особливо з урахуванням зростання ролі інформаційних та консалтингових послуг порівняно з виробництвом засобів виробництва. За даними Всесвітнього банку [1] найбільший відсоток від ВВП на наукові дослідження та розробки у 2007 р. здійснили країни ОЕСР – 2,29 %, найменший – країни Латинської Америки та Карибського басейну із значенням 0,68 %, а Україна – 0,85 %. За відсотком високотехнологічного експорту в структурі загального обсягу експорту лідерами в 2009 р. виступили країни Східної Азії та Тихого океану із значенням 32 %, тоді як Україна отримала лише 3 % [1]. Дані факти свідчать про існування значного потенціалу для нарощення формалізованого інтелектуального капіталу, в чому допоможе проведення оцінювання його фактичного рівня.

З урахуванням зазначеного вище стає актуальним вивчення підходів до оцінки інтелектуального капіталу підприємства.

Для визначення методики оцінки інтелектуального капіталу підприємства, що може адекватно використовуватися у вітчизняній обліковій практиці, слід проаналізувати ті, що методично розроблені й практично апробовані на українських та зарубіжних підприємствах. У процесі аналізу наукових джерел відокремлені такі методики, які розподілено таким чином:

1. Методики оцінки нематеріальних активів як індикатора ІК:

методика ІVM: використовує ієрархію зважених індикаторів, які комбінуються між собою для відносно оцінки складових інтелектуального капіталу [2];

методика за системою Balanced Scorecard (BSC) ґрунтується на оцінці чотирьох складових: фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання персоналу;

методика Хаусела-Канівського при оцінці вартості організаційного капіталу підприємства, основу якої складає визначення ефективності використання нематеріальних інтелектуальних активів з метою власного самовдосконалення та самоорганізації;

методика оцінки інтелектуальних активів, заснована на оцінці та подальшому співставленні їх статичних та динамічних показників [3].

2. Методики оцінки структурних складових ІК:

методика Л. Едвінссона і М. Мелоуна, які вперше запропонували систематизувати складові інтелектуального капіталу, відокремлюючи людський й структурний капітал, причому в якості його оцінки перший визначають як сукупність знань, практичних навичок й творчих здібностей, а другий – технічне й програмне забезпечення, організаційну структуру, патенти, торгові марки;

методика компанії Scandia, що базується на оцінці людського та структурного капіталів як елементів ІК й, на відміну від поглядів Л. Едвінссона та М. Мелоуна, передбачає розрахунок ряду показників та побудову на їх основі навігатора;

методика Е. Брукінг, що базується на оцінці чотирьох складових ІК: ринкових активів, інтелектуальної власності як активу, людських активів, інфраструктурних активів [4];

методика оцінки Кендюхова О. В., яка заснована на оцінці таких складових ІК: персоналізованого, інфраструктурного, клієнтського, марочного капіталу та формалізованої інтелектуальної власності [5];

методика інтегрального коефіцієнта ІК, запропонована Марковою Н. С. [6], який акумулює показники технологічної, персональної, клієнтської та соціальної компонент, й представлений у вигляді формули:

$$IK_{it} = \sum_{i=1}^n (HP_{it} \times B_i), \quad (1)$$

де  $HP_{it}$  – нормоване значення і-го показника для і-го підприємства за t-ий період;

$B_i$  – вага і-го показника;

$I$  – кількість підприємств;

$i$  – кількість показників.



методика інтегрального показника ІК, заснована на факторному та таксономічному моделюванні (Гавкалова Н. Л. [7]):

$$ІК = 1 - \frac{C_{10}}{C_0}, \quad (2)$$

де  $C_{10}$  – значення відстані між окремими значеннями інтелектуального капіталу і еталонним значенням;  
 $C_0$  – значення відстані до еталонного значення з урахуванням відхилень.

Методика Селезньова Є. М., який вважає, що оцінювання людського капіталу та його інтелектуальної складової має одночасно охоплювати: кількісну оцінку придбаних людиною запасів знань, розвинених здібностей і вмінь; кількісну оцінку спеціальних (професійних) навичок; економічну оцінку способів інвестування в людський капітал (капітал здоров'я, освіти, культури); економічну оцінку доходів, створених за рахунок залучення та використання людських інтелектуальних здібностей тощо [8].

3. Методики оцінки вартості підприємства і відокремлення в її структурі вартості ІК:

методика Т. Стюарта, який пропонує визначити різницю між вартістю акціонерного капіталу та поточною вартістю основних фондів;

коефіцієнт Тобіна будується на розрахунку відносного показника вартості інтелектуального капіталу, що визначається на основі співвідношення ринкової вартості підприємства та очікуваної відновної вартості його активів;

методика "Interbrand" призначена для оцінки бренда як однієї зі складових інтелектуального капіталу підприємства;

методика оцінки вартості інтелектуального капіталу консалтингової фірми Ernst & Young, що передбачає залучення 39 показників та оцінку чинників, які впливають на фондовому ринку;

методика ринкової капіталізації, заснована на оцінці перевищення ринкової вартості підприємства над її бухгалтерською вартістю, що формується за рахунок використання інтелектуальних активів [9];

методика Ольсона є подальшим удосконаленням так званої моделі Едварда – Бела – Ольсона (1979), у рамках якої вперше було введено поняття "нормальних" і "анормальних" доходів. Модель Ольсона сполучає у собі окремі компоненти всіх підходів до оцінки вартості бізнесу. Так, у її основі лежить сукупність характеристик як вартості активів підприємства (витратний підхід), так і дисконтованої вартості анормальних доходів (дохідний підхід). Динаміка ж поведінки цих анормальних доходів визначається за допомогою введення в розрахунок значень параметрів  $\gamma$  і  $\omega$ , які отримують за допомогою вибірових обстежень ринку в цілому (елементи порівняльного підходу);

методика вимірювання інтелектуального капіталу, заснована на оцінці основних виробничих фондів, запропонована Поколодіним В. В. [10]. Інтелектуальний капітал підприємства може характеризуватися показником, що оцінював би саме внесок сукупних знань працівників у процес відновлення і підвищення ефективності основних фондів. Такий показник можна визначити як сумарне перевищення продуктивності нових основних фондів над продуктивністю існуючих.

Сьогодення обліку інтелектуального капіталу вимагає застосування жорстких стандартів до використання методичного забезпечення у відповідності до вимог Податкового кодексу України, що вступив у дію з 1 січня 2011 р., та передбачає розробки такої методики, яка б дозволила врахувати максимум аспектів оцінки, серед яких: структурні компоненти ІК із особливим акцентуванням уваги на професійно-кваліфікаційних можливостях персоналу; ринкова вартість підприємства; фактори зовнішнього впливу. Така методика повинна відповідати таким критеріям:

адаптивність її використання в сучасних умовах господарювання країни;

гнучкість щодо переробки/доброби окремих інструментів розрахунку;

зацікавленість, з одного боку, розробників у її відповідності нормам законодавства та потребам й специфіки підприємства, з іншого – тих, хто проводить поточну періодичну оцінку;

стратегічна інтеграція інтелектуального капіталу з іншими компонентами аналізу вартості підприємства – інноваційною, техніко-технологічною, фінансовою, персоналізованою, логістичною.

Обов'язковою умовою реалізації методики оцінки інтелектуального капіталу є застосування економіко-математичного моделювання в системі різноманітності прикладних програм, що робить процес оцінки досить простим, зручним та інформативним при прийнятті управлінських рішень. Захист змістовного характеру методики є прерогативою розробників та користувачів, особливо в умовах поширення плагіату та виробничого шпіднажу, відносини якого в нашій країні не регулюються жодним нормативно-правовим актом.

Важливість оцінювання рівня інтелектуального капіталу полягає в ефективності менеджменту, адже його кількісне вимірювання дозволить точно й у строк визначити параметри, що підлягають коригуванню або необхідності усунення впливу негативних чинників, або реалізації альтернативної стратегії. У кінцевому випадку будь-яка методика не може слугувати інтересам підприємства, якщо в її основу не покладено наукову обґрунтованість положень, практичну значущість та орієнтацію на підвищення ефективності діяльності.

Наукова цінність роботи полягає в проведенні аналізу підходів до оцінки інтелектуального капіталу підприємств й визначення орієнтирів для розробки комплексної методики. Практична значущість дослідження визначається нагальною потребою вітчизняних підприємств у вимірюванні рівня інтелектуального капіталу, що дозволить приймати ефективні управлінські рішення.



Таким чином, у подальших розробках автора знайде відображення методика оцінки інтелектуального капіталу, що враховуватиме всі зазначені аспекти його вимірювання, відповідатиме висунутим критеріям та матиме практичне коло для апробації й використання.

**Література:** 1. Всесвітній банк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://data.worldbank.org>. 2. McPherson P. Accounting, empirical measurement and intellectual capital [Electronic resource] / McPherson P., Pike S. // Journal of Intellectual Capital. – 2001. – Vol 2. – № 3. – P. 246. – Access mode: <http://www.emerald-library.com/ft>. 3. Лукичева Л. И. Внутрифирменное управление интеллектуальными активами / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. – М. : ООО "Омега-Л", 2004. – 192 с. 4. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / С. Брукинг ; пер. с англ. под ред. Л. Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2001. – 288 с. 5. Кендюхов А. В. Теория и практика оценки интеллектуального капитала: зарубежный опыт / А. В. Кендюхов // Менеджер. – 2002. – № 6. – С. 160–165. 6. Маркова Н. С. Теоретико-методичні основи формування й розвитку інтелектуального капіталу: автореф. дис. / Н. С. Маркова. – Х. : Центр оперативної поліграфії ТОВ "Рейтинг", 2005. – 20 с. 7. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування : наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с. 8. Селезнев Е. Н. Интеллектуальный потенциал-показатель состояния интеллектуального капитала и эффективности его использования [Электронный ресурс] / Е. Н. Селезнев. – Режим доступа : <http://www.finman.ru/articles/2004/5/3430.html>. 9. Бендиков М. А. Идентификация и измерение интеллектуального капитала инновационно активного предприятия / М. А. Бендиков, Е. В. Джамай // Экономическая наука современной России. – 2001. – № 4. – С. 92–104. 10. Поколотин В. В. О взаимосвязи категории "интеллектуальный капитал" с нематериальными и материальными активами организации [Электронный ресурс] / В. В. Поколотин. – Режим доступа : [www.koism.rags.ru/science/actions/intell/12.doc](http://www.koism.rags.ru/science/actions/intell/12.doc).

УДК 347.778:346

**Амосов О. Ю.**

## ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ

*Анотація. Проаналізовано сучасний стан державного управління інтелектуальною власністю в Україні, визначено проблеми та запропоновано пропозиції щодо їх вирішення.*

*Аннотация. Проанализировано современное состояние государственного управления интеллектуальной собственностью в Украине, выявлены проблемы и предложены рекомендации по их устранению.*

*Annotation. The current state of the governmental management of intellectual property in Ukraine is analyzed, the problems are found the recommendations for removal the government management of intellectual property are proposed.*

*Ключові слова: інтелектуальна власність, державне управління.*

У сучасних умовах економічний розвиток країни все більшою мірою залежить від створення та ефективного використання високих технологій, упровадження результатів інтелектуальної діяльності в економічний обіг господарюючих суб'єктів з метою забезпечення конкурентних переваг на мікро-, мезо- та макрорівнях.

Технології та промислові нововведення, створені з використанням результатів науково-технічної діяльності, є одним з головних державних ресурсів. Використання можливостей і досягнень українського науково-технічного комплексу та залучення об'єктів інтелектуальної власності, створених за рахунок бюджетних коштів, у господарський обіг розглядається нині як один із ключових напрямів розвитку економіки України та забезпечення реалізації її національних інтересів. Отже, враховуючи швидкість змін у зовнішньому середовищі, загострення конкуренції на всіх рівнях господарювання, активізацію процесу розповсюдження економіки знань, підґрунтям якого є ефективне управління результатами інтелектуальної діяльності, зростає роль саме державного регулювання цих питань, що зумовило актуальність та необхідність подальших досліджень у цій сфері.

© Амосов О. Ю., 2011



Проблеми управління інтелектуальною власністю вивчають Цибульов П. М. [1], Крайнев П. П. [2], Штраков А. Ю. [3] та ін.

Метою роботи є обґрунтування сучасного стану державного управління інтелектуальною власністю в Україні, виявлення проблем та розробка рекомендацій з їх усунення. Об'єкт – процеси управління інтелектуальною власністю.

Під державним управлінням інтелектуальною власністю розуміємо сукупність цілеспрямованих заходів держави щодо забезпечення узгодженості інтересів учасників інноваційного процесу – авторів об'єктів інтелектуальної власності, створених на кошти державного бюджету, та осіб, які сприяли створенню і використанню цих об'єктів, а також самої держави й державних замовників, що представляють її інтереси.

Отже, державне управління інтелектуальною власністю стосується широкого кола питань і проблем, пов'язаних зі створенням, правовою охороною та використанням результатів інтелектуальної діяльності. Державне управління в цій сфері включає цілий комплекс соціально-економічних заходів, що здійснює держава, які спрямовані на ефективне використання інтелектуального та науково-технічного потенціалу. У першу чергу, це орієнтація науки і промисловості на створення конкурентоспроможної, високотехнологічної продукції як основи розвитку економіки. Крім цього, до питань державного управління інтелектуальною власністю та результатами науково-технічної діяльності належить також визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку, створення інноваційної інфраструктури, питання стимулювання і фінансування науки й виробництва, забезпечення кадрового потенціалу наукової та інноваційної сфери.

Держава як основний інвестор у науково-технічну сферу повинна здійснювати гнучку політику у сфері використання наявного в країні інтелектуального науково-технічного потенціалу, створеного за рахунок бюджетних коштів. При цьому світовий досвід показує, що зазначені проблеми не можуть бути вирішені тільки закріпленням прав на результати науково-технічної діяльності за державою, і що необхідно використовувати наявні державні регулятори для активізації діяльності авторів, творчих колективів, організацій – розробників і виробників продукції, інвесторів у галузі створення і залучення в господарський обіг результатів науково-технічної діяльності.

Створення наукоємної продукції потребує великих фінансових витрат. У той же час в умовах обмежених бюджетних коштів держава може взяти на себе витрати, пов'язані в основному з першим етапом – створенням результатів науково-технічної діяльності.

Як основний інвестор у науково-дослідні, дослідно-конструкторські та технологічні роботи держава зацікавлена в тому, щоб сконцентрувати зазначені кошти на виконання таких робіт, які забезпечують найбільшу соціально-економічну ефективність, тобто сприяють розвитку виробництва, підвищенню конкурентоспроможності та експорту наукоємної продукції.

Кошти, отримані від розпорядження правами, закріпленими за державою, включаючи кошти, отримані за ліцензійними договорами, повинні спрямовуватися на розвиток науково-технічної сфери, в першу чергу на проведення наукових досліджень і розробок, маркетинг, патентування, матеріальне стимулювання творчої активності творців науково-технічних результатів і професійну підготовку кадрів.

Основні перепони в реалізації можливостей науково-технічного потенціалу України пов'язані з відсутністю в країні платоспроможного попиту на науково-технічну продукцію, обмеженістю бюджетного фінансування науково-промислового комплексу. У цих умовах організації науково-технічної сфери не приділяють належної уваги патентно-ліцензійної діяльності, не можуть здійснити ефективну реалізацію результатів інтелектуальної власності на внутрішньому і зовнішньому ринках і часто не враховують цей ресурс як нематеріальний актив.

Необхідною умовою для ефективного створення і використання об'єктів інтелектуальної власності є наявність національної патентної системи, основними завданнями якої є охорона економічних і моральних прав авторів об'єктів, а також стимулювання творчої активності громадян у рамках державної політики, сприяння розширенню і використанню таких об'єктів на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Основні засади державного управління інтелектуальною діяльністю визначаються Конституцією України. Держава забезпечує вільний і всебічний розвиток особистості (ст. 23). Кожен має право на свободу світогляду і віросповідання (ст. 35). Конституція України надає кожному, хто проживає в її межах, право володіти, користуватися і розпоряджатися своєю власністю, результатами своєї інтелектуальної, творчої діяльності. Кожному держава гарантує свободу літературної, художньої, наукової і технічної творчості та захист інтелектуальної власності [4].

Безпосереднє керівництво інтелектуальною діяльністю в Україні здійснює Кабінет Міністрів України, який визначає державну політику в цій галузі суспільної діяльності. За здійснення політики у сфері інтелектуальної власності в Україні відповідає Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України. Виконання конкретних функцій у цій сфері Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України делегувало Державному департаменту інтелектуальної власності, який проводить єдину державну політику у сфері охорони прав на об'єкти інтелектуальної власності. Він здійснює роботи з удосконалення законодавчої і нормативної бази, міжнародного співробітництва у сфері інтелектуальної власності, забезпечення умов для введення інтелектуальної власності до господарського обороту, підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері інтелектуальної власності, взаємодії з громадськими організаціями тощо.

Так, Державним департаментом інтелектуальної власності було представлено основні результати з кількості поданих заявок на отримання патентів на винаходи та виданих охоронних документів (таблиця) [5].

## Надходження заявок на видачу патентів на винаходи

Показник	2006	2007	2008	2009	2010
Надійшло заявок	5 930	6 163	5 697	4 816	5 312
За національною процедурою	3 788	3 766	3 149	2 682	2 812
від національних заявників	3 472	3 440	2 823	2 432	2 555
від іноземних заявників	316	326	326	250	257
За процедурою РСТ	2 142	2 397	2 548	2 134	2 500
Видано патентів	3 698	4 058	3 832	4 002	3 874
на ім'я національних заявників	2 495	2 618	2 399	2 395	2 034
на ім'я іноземних заявників	1 203	1 440	1 433	1 607	1 840
деклараційних патентів на винаходи	7	2	-	-	-

Так, у 2010 р. до Держдепартаменту надійшло 5 312 заявок на винаходи, що на 10,29 % більше, ніж у попередньому році. Також у звітному році активність національних заявників зростає на 5 % порівняно з попереднім, активність іноземних заявників у поданні заявок на винаходи за процедурою РСТ – на 17 %. Частка заявок від іноземних заявників становила 51,9 % від загальної їх кількості (проти 49,5 % – у 2009 р.). У 2010 р. видано 3 874 патенти на винаходи, зокрема на ім'я іноземних заявників – 1 840 патентів (47,5 %).

Найактивнішими серед іноземних заявників були заявники із США (834 заявки), Німеччини (459 заявок), Швейцарії (231 заявка), Франції (154 заявки), Японії (135 заявок), Російської Федерації (112). Найбільше патентів видано на ім'я заявників із США – 371 (20,2 %), Німеччини – 360 (19,6 %), Швейцарії – 155 (8,4 %), Франції – 140 (7,6 %), Японії – 85 (4,6 %), Нідерландів – 76 (4,1 %), Великобританії – 69 (3,8 %), Російської Федерації та Італії – по 64 патенти (3,5 %) [5].

У зв'язку з інституційними змінами в умовах господарювання в країні тільки створюється та налагоджується законодавчий механізм використання і розповсюдження нововведень, створюється загальнодоступна система їх державного обліку та розповсюдження. Зокрема, поки ще не відрегульований порядок передачі українським та іноземним партнерам прав на використання вітчизняних винаходів та внесення їх до статутного фонду створюваних підприємств.

Через недостатню увагу і досвід вирішення проблем, пов'язаних з використанням інтелектуальної власності, Україна несе значні збитки. По-перше, багато науково-технічних досягнень з різних причин не використовуються у практичній діяльності. По-друге, значна частина досягнень безконтрольно відправляється за кордон, не приносячи належного доходу їх розробникам. І, нарешті, відбувається великомасштабний виїзд найвисококваліфікованіших кадрів за кордон, праця яких не оцінюється гідно в Україні, що не сприяє зміцненню її науково-технічного потенціалу.

На думку автора, головними завдання державного управління у сфері інтелектуальної власності є орієнтація вітчизняної науки і промисловості на створення наукоємної та конкурентоспроможної продукції як основи економічного зростання, поширення ринкових відносин у науково-технічній сфері шляхом правової охорони результатів науково-технічної діяльності та створення системи (державної та підприємницької) використання її результатів.

Дослідження шляхів розвитку економіки України повинно бути спрямовано на розробку об'єднаної та ефективної державної науково-промислової політики, що поєднає унікальні можливості науково-технічного потенціалу України та переваги світового поділу праці. Ця політика повинна сприяти інтеграції країни в світогосподарську систему і знаходженню адекватної науково-технічному потенціалу України "економічної ніші" на світових товарних ринках високотехнологічної продукції.

Враховуючи необхідність і важливість використання науково-технічних досягнень, а також необхідність докорінної зміни ставлення держави до інтелектуальної власності, необхідно здійснити такі заходи:

розробити концепцію державної політики щодо залучення в господарський обіг об'єктів інтелектуальної власності, що включає: реалізацію патентної діяльності; державний захист цих об'єктів в Україні; створення сприятливих умов для розвитку науково-технічних кадрів і запобігання їх відтоку з країни, залучення інвестицій в науку і наукомістке виробництво; забезпечення повної правової відповідальності держави перед творцями об'єктів інтелектуальної власності за реалізацію їх прав і кінцеві результати від впровадження об'єктів інтелектуальної власності в економіку;

здійснити інвентаризацію результатів науково-технічної діяльності, розроблених за рахунок бюджетних коштів, і на основі аналізу її підсумків визначити пріоритетні об'єкти, що становлять економічний інтерес для держави;

визначити порядок надання державним організаціям права користування результатами своєї інтелектуальної діяльності незалежно від строків їх створення;

удосконалити нормативно-правову базу в галузі правової охорони, використання і захисту інтелектуальної власності в частині використання недержавними підприємствами результатів інтелектуальної діяльності державних організацій за допомогою ліцензування;

створити вітчизняну систему комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності, забезпечити умови для розвитку мережі спеціалізованих компаній, які обслуговують даний напрям економіки;



провести аналіз ефективності чинного законодавства з інтелектуальної власності з прийняттям необхідних заходів щодо внесення доповнень і змін.

**Література:** 1. Управление интеллектуальной собственностью : монография / П. М. Цибульов, В. П. Чеботарьов, В. Г. Зінов ; за ред. Цибульова. – К. : КІС, 2005. – 448 с. 2. Крайнев П. П. Интеллектуальная экономика: управление промышленной собственностью : монография / П. П. Крайнев. – К. : Концерн "Видавничий дім "Ін Юре", 2004. – 448 с. 3. Управление интеллектуальной собственностью и исключительными правами промышленных предприятий / А. Ю. Шатраков, А. А. Мерисиянов, В. М. Алдошин, С. К. Колганов. – М. : ЗАО "Издательство "Экономика", 2007. – 190 с. 4. Конституція України. Прийнята Верховною Радою України 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141. 5. Звіт Державного департаменту інтелектуальної власності за 2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://sdip.gov.ua/i\\_upload/zvit\\_ua10.pdf](http://sdip.gov.ua/i_upload/zvit_ua10.pdf).

---

**Бойко С. В.**

УДК 330.322 (477.62)

---

**Петрова І. В.**

---

## **РОЗВИТОК ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ДОНЕЦЬКОГО РЕГІОНУ НА ПІДСТАВІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

*Анотація. Присвячено аналізу основних тенденцій соціально-економічного розвитку та оцінці ситуації, що склалася в Донецькій області у 2010 році. Встановлено, що вдосконалення інвестиційного процесу регіону можливе за умови вживання концепції державно-приватного партнерства.*

*Аннотация. Посвящена анализу основных тенденций социально-экономического развития и оценке ситуации, которая сложилась в Донецкой области в 2010 году. Установлено, что совершенствование инвестиционного процесса региона возможно при условии применения концепции государственно-частного партнерства.*

*Annotation. This article is devoted to the analysis of basic socio-economic progress trends and estimation of the situation which was folded in Donetsk region in 2010. It is set that perfection of the investment process of the region is possible under the condition of use of conception of state private partnership.*

*Ключові слова: інвестиційний процес, державно-приватне партнерство.*

Оцінюючи стан інвестиційного клімату Донецького регіону, слід зазначити, що важливе місце займає визначення причин, які зумовлюють низький рівень інвестиційних процесів у цілому та інвестиційного розвитку підприємств зокрема. Однією з основних причин низького рівня інвестиційного розвитку підприємств є негативна тенденція соціально-економічного розвитку, подолання економічної кризи. Одним з ефективних механізмів подолання цих негативних явищ і допомоги підприємствам є державно-приватне партнерство.

Дослідженню публічно-приватних партнерств присвячені роботи науковців Уайт Е. Р., Б. Дезілець, О. Маскалюківська, Ю. Шевчук [1]. Вивченням питань організаційного ресурсу державно-приватного партнерства в умовах подолання наслідків кризи займалася Федулова Л. І. [2].

Метою дослідження є аналіз концепції державно-приватного партнерства як одного з методів розвитку інвестиційного процесу в Донецькому регіоні.

Послідовна реалізація заходів Програми економічного і соціального розвитку Донецької області на 2010 рік сприяла подоланню наслідків кризи в реальному секторі, поступовому відновленню економічного зростання.

---

© Бойко С. В., Петрова І. В., 2011

Загальний обсяг промислового виробництва у порівнянних цінах до рівня 2009 року збільшився на 14,8 %, реалізованої промислової продукції у діючих цінах – на 62,4 млрд грн. Ціни виробників промислової продукції до попереднього року зросли на 20,6 % (рис. 1).

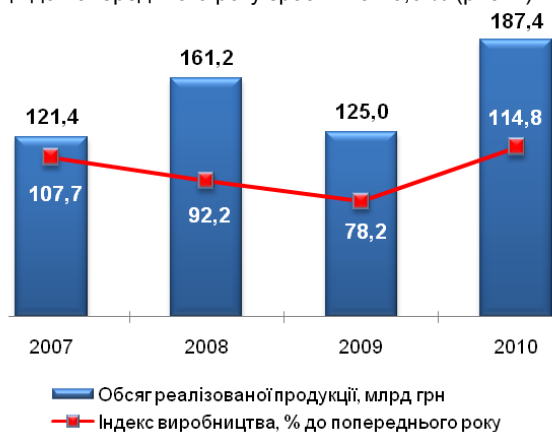


Рис. 1. Динаміка розвитку промисловості

У структурі реалізованої промислової продукції збільшилась частка продукції металургії, коксохімії, машинобудування. Середня експортна ціна на чорні метали зросла на 31,4 %.

Обсяг інвестицій в основний капітал у порівнянних цінах збільшився на 9 %, обсяг будівельних робіт – на 21,3 % (рис. 2).

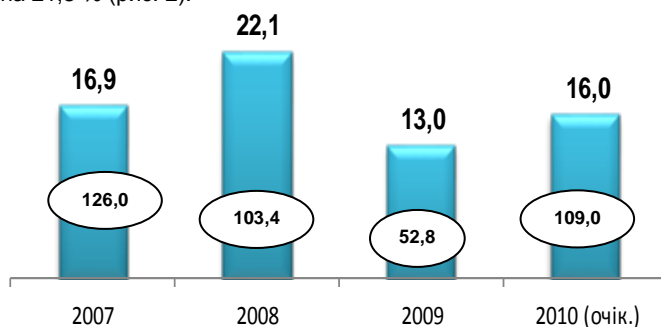


Рис. 2. Обсяг інвестицій в основний капітал за рахунок усіх джерел фінансування у фактичних цінах, млрд грн

У загальному обсязі капіталовкладень традиційно переважну частку (до 60 %) складають інвестиції у промисловість, з яких понад 90 % спрямовано у розвиток добувної та обробної промисловості. Обсяг інвестицій в житлове будівництво збільшився на 34 %.

За рахунок усіх джерел фінансування збудовано 293,1 тис. кв. м загальної площі житла, що на 1,7 раза більше, ніж у 2009 році.

Загальний обсяг прямих іноземних інвестицій, залучених в економіку області, з початку 2010 року збільшився в 1,3 раза і станом на 01.01.2011 досяг 2,1 млрд дол. США. Приріст прямих іноземних інвестицій склав 425 млн дол. США, що у 3,1 раза більше показника 2009 року.

У 2010 році у розрахунку на 1 особу в області припадало 466 дол. США. За обсягом іноземного капіталу регіон стабільно займає четверте місце в Україні.

Забезпечено виконання заходів Державної цільової програми підготовки та проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу.

В аеропорту "Донецьк" завершено будівництво нової штучної злітно-посадкової смуги, продовжувалися роботи з монтажу світлосигнального обладнання, будівництва руліжних доріжок. Затверджено проект та розпочато роботи з будівництва нового аеровокзального комплексу.

У жовтні за участю Президента України відбулось урочисте відкриття III черги об'їзної дороги (обходу) навколо міста Донецька.

Рішенням міської ради від 22.10.2010 № 49/9 затверджено відкриття кредитної лінії на оновлення парку тролейбусів та автобусів в розмірі 350 млн грн. Станом на 01.01.2011 профінансовано 75,1 млн грн.

Розроблено та затверджено Концепцію медичного обслуговування гостей та учасників Євро-2012. На капітальний ремонт і оснащення медичних закладів з місцевого бюджету спрямовано майже 15 млн грн.



Розроблено туристичні маршрути, створено Туристичний інформаційний центр на базі Інституту готельного і туристичного бізнесу.

Загальний обсяг фінансування зазначених заходів складає майже 2,3 млрд грн, у тому числі з державного бюджету – 1,5 млрд грн, за рахунок коштів державної підтримки – 0,6 млрд грн, з обласного бюджету – 19,8 млн грн, бюджету м. Донецьк – 137,9 млн грн, інших джерел – 11,3 млн грн.

У програмі економічного і соціального розвитку Донецької області на 2011 рік визначено основні напрями інвестиційної діяльності:

забезпечення реалізації заходів Угоди щодо регіонального розвитку Донецької області між Кабінетом Міністрів України та Донецькою обласною радою;

сприяння реалізації Державної цільової програми підготовки та проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу;

реалізація пріоритетних інвестиційних проектів розвитку інфраструктури міст і районів в рамках Програми економічного і соціального розвитку Донецької області на 2008 – 2011 роки;

концентрація капітальних видатків на виконання пріоритетних інвестиційних проектів, добудову об'єктів незавершеного будівництва з високим ступенем будівельної готовності;

забезпечення ефективного використання бюджетних коштів;

забезпечення введення в експлуатацію 251 тис. кв. м житла;

формування інформаційної бази даних інвестиційних проектів соціально-культурного призначення комунальної власності та інвестиційно-інноваційних бізнес-проектів у рамках державно-приватного партнерства;

сприяння проведенню в жовтні поточного року IV Міжнародного інвестиційного саміту в м. Донецьк;

співробітництво з міжнародним рейтинговим агентством FITCH RATINGS з метою подальшого присвоєння довгострокового кредитного рейтингу Донецької області. На фінансування заходів з підтримки кредитного рейтингу передбачається спрямувати кошти обласного бюджету в сумі 250 тис. грн.

Головним джерелом фінансування інвестицій в основний капітал залишаться власні кошти суб'єктів господарювання, які, в основному, будуть спрямовані на оновлення виробничих фондів, модернізацію, технічне переозброєння та реконструкцію діючих підприємств, добудову розпочатих об'єктів.

Інвестиції в основний капітал за рахунок усіх джерел фінансування прогноуються в обсязі 18,6 млрд грн, що складає 105 % до рівня 2010 року (рис. 3).

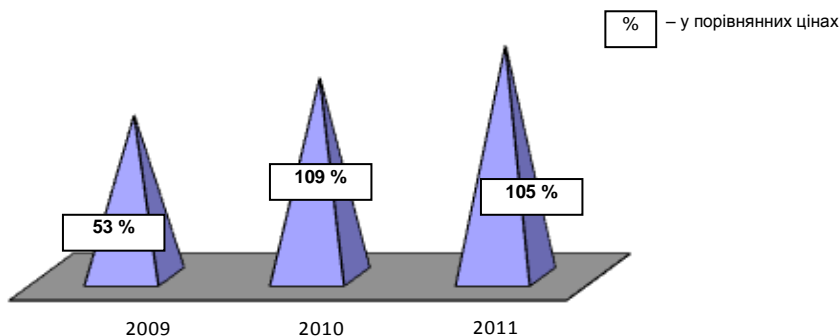


Рис. 3. Обсяг інвестицій в основний капітал за рахунок усіх джерел фінансування у фактичних цінах, млрд грн [3]

Загальний обсяг прямих іноземних інвестицій, залучених в економіку регіону, на кінець 2011 року складе 2,3 млрд дол. США, приріст за рік – 250 млн дол. США (рис. 4).

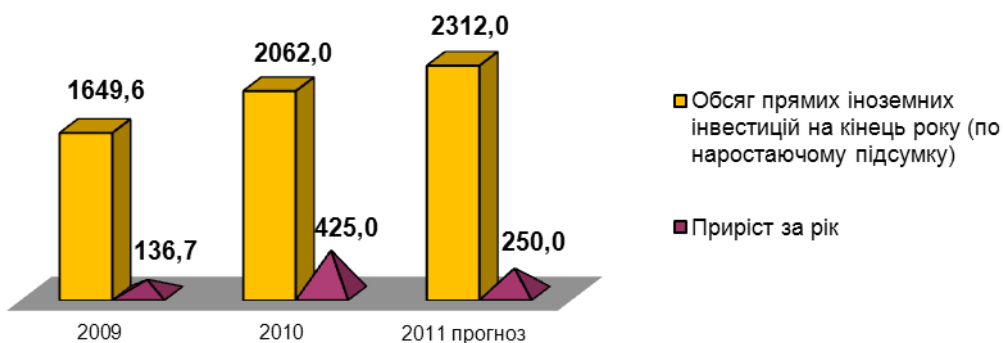


Рис. 4. Обсяг прямих іноземних інвестицій, залучених в економіку регіону, млн дол. США [3]

З метою активізації науково-технічної та інноваційної діяльності забезпечено реалізацію регіональної програми "2010 – рік інновацій". Головним заходом було проведення III Міжнародного інвестиційного форуму "Державно-приватне партнерство в контексті нової економічної політики України" за участю Президента України, представників уряду та депутатського корпусу.

Слід зазначити, що методи державно-приватного партнерства успішно використовуються в країнах Європейського Союзу. Державно-приватне партнерство можна визначити як систему договірних відносин, які складаються між державою і приватним партнерами для взаємовигідної співпраці на довгостроковій основі з метою досягнення соціальних та економічних результатів.

Експерти Європейської правової групи надають послуги з супроводження реалізації проектів державно-приватного партнерства у сферах [4]:

житлово-комунального господарства (виробництво та транспортування електроенергії, водопостачання, експлуатація та благоустрій);

будівництва та утримання автошляхів;

енергозбереження;

експлуатації будівель бюджетного сектору економіки;

захисту навколишнього середовища.

На сьогоднішній день суб'єкти господарювання, які засновані на державній та комунальній власності, стикаються з багатьма проблемами. Вирішити їх заважає брак бюджетних коштів, складності у процесі залучення приватних інвестицій. Саме для вирішення проблеми фінансування без передачі майна у приватну власність використовується концепція державно-приватного партнерства.

01.07.2010 року Верховною Радою України було прийнято Закон України № 2404-VI "Про державно-приватне партнерство", яким визначено організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними та основні принципи державно-приватного партнерства на договірній основі.

Так, державно-приватним партнерством визначена система відносин між державними (держава Україна, АРК, територіальні громади в особі відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування) та приватними (юридичні особи та фізичні особи-підприємці) партнерами, що побудована на принципах рівності партнерів та узгодженості їх інтересів, при реалізації яких можливості обох партнерів об'єднуються. Передбачений відповідний розподіл ризиків, відповідальності та отримання кінцевого результату, можливості взаємовигідної співпраці на довгостроковій основі [5].

Законом України "Про державно-приватне партнерство" передбачено, що державно-приватне партнерство застосовується у таких сферах: пошук, розвідка родовищ корисних копалин та їх видобування, виробництво, транспортування і постачання тепла та розподіл і постачання природного газу, будівництво та експлуатація автострад, доріг, залізниць, машинобудування, охорона здоров'я, оброблення відходів, управління нерухомістю тощо.

Об'єктами державно-приватного партнерства, відповідно до Закону, є об'єкти, які перебувають у державній або комунальній власності. Такими об'єктами можуть бути існуючі, створювані або придбані об'єкти, при цьому існуючі об'єкти не підлягають приватизації і перебувають у державній або комунальній власності на весь термін дії договору державно-приватного партнерства.

Важливими положеннями Закону України "Про державно-приватне партнерство" є встановлення національного режиму інвестиційної та іншої господарської діяльності для іноземних приватних партнерів, визначення приватного партнера на конкурсних засадах, встановлення порядку використання земельних ділянок для здійснення державно-приватного партнерства [5].

У той же час аналіз Закону України "Про державно-приватне партнерство" свідчить, що документ має ряд суперечностей. Так, перелік сфер застосування державно-приватного партнерства відповідно до положень Закону не є вичерпним, що ускладнює діяльність інвесторів, пов'язану з використанням об'єкта державної чи комунальної власності, наявність лише договірної характеру державно-приватного партнерства тощо.

На сьогодні Кабінетом Міністрів України розроблено нові нормативно-правові акти у сфері здійснення державно-приватного партнерства. Так, 17 березня 2011 року була прийнята Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження порядку надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства", якою передбачена державна підтримка у вигляді державних та місцевих гарантій, фінансування з заходів та в іншій формі згідно з Законом.

Прийняття законодавчих актів у сфері здійснення державно-приватного партнерства є успішною передумовою реалізації проектів державно-приватного партнерства та своєрідною позицією держави приватному бізнесу співпрацювати на засадах рівності, прозорості та взаємної вигоди.

Одними з основних проектів державно-приватного партнерства Донецького регіону на 2011 рік є: м. Авдіївка ВАТ "Авдіївський коксохімзавод". Заміна турбогенератора АПР-6-35 з метою отримання додаткової електричної енергії. Роки виконання: 2011 – 2012 рр.;

м. Артемівськ ВАТ "Фітофарм". Будівництво нового фармацевтичного комплексу з виробництва готових лікарських засобів згідно з вимогами GMP. Роки виконання: 2010 – 2015 рр.;

м. Дружківка ВАТ "Дружківський машзавод". Придбання верстата BIGLIA B445YSM підвищеної точності (для дрібних деталей), придбання печі газової Q = 20,0 т для термообробки лиття,



придбання дробеметного барабана періодичної дії, капітальний ремонт поздовжньо-фрезерних верстатів 6М610Ф1. Рік виконання: 2011 р.;

м. Макіївка ДП "Макіїввугілля". Реконструкція басейну "Бажановець". Рік виконання: 2011 р. "Індустріальний союз Донбасу". Будівництво спортивно-розважального центру. Роки виконання: 2011 – 2012 рр.;

м. Маріуполь ТОВ "ТІС Еко". Збирання та утилізація біогазу на полігоні ТПВ у Приморсько-Орджонікідзевському районах. Роки виконання: 2009 – 2012 рр.;

Новоазовський район ТОВ "Вітряний парк Новоазовський". Будівництво Новоазовської ВЕС. Роки виконання: 2011 – 2015 рр.;

Мар'їнський район Prime Trade. s.r.o., Praha, Чеська республіка. Будівництво сонячної електростанції. Роки виконання: 2011 – 2012 рр.

У дослідженні проаналізовано основні тенденції соціально-економічного розвитку та проведена оцінка ситуації, що склалася в області у 2010 році. Також виділено напрями участі держави в інвестиційному процесі. Проведено аналіз концепції державно-приватного партнерства.

Отже, особливо актуальним державно-приватне партнерство є для розвитку та забезпечення нормального функціонування суспільно значущих об'єктів, на утримання яких не вистачає бюджетного фінансування. Такими об'єктами є підприємства комунальної сфери, дороги, аеропорти, навчальні заклади та ін. Державно-приватне партнерство може стати суттєвим кроком на шляху вирішення важливих для усього суспільства соціально-економічних проблем.

---

**Література:** 1. Посібник з публічно-приватних партнерств [Електронний ресурс] / Е. Р. Уайт, Б. Дезілець, О. Маскалюківська, Ю. Шевчук ; под ред. О. Маскалюківська. – К. : ТОВ "Діалог-Київ", 2009. – 87 с. – Режим доступу : <http://www.library.ukma.kiev.ua/dspace/handle/123456789/256>. 2. Федулова Л. І. Організаційний ресурс державно-приватного партнерства в умовах подолання наслідків кризи / Л. І. Федулова, І. Г. Яненко-ва // Наукові праці. – 2009. – Т. 109. – Вип. 96. – С. 57–60. 3. Програма економічного і соціального розвитку Донецької області на 2011 рік // Донецька обласна державна адміністрація. – Донецьк, 2011. 4. European Law Group. Державно-приватне партнерство [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lawgroup.com.ua/ua/partnership/>. 5. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2404-17>.



# Довідка про авторів

- Гордієнко Л. Ю.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
- Жданова О. С.** – ст. викладач Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля
- Паздрій В. Я.** – аспірант ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”
- Никифоренко В. Г.** – канд. екон. наук, доцент Одеського державного економічного університету
- Осика А. С.** – аспірант ХНЕУ
- Іпполітова І. Я.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
- Черпак А. Є.** – канд. екон. наук, доцент ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”
- Сочинська-Сибірцева І. М.** – канд. екон. наук, доцент Кіровоградського національного технічного університету
- Котлик А. В.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
- Кривобок К. В.** – ст. викладач ХНЕУ
- Олексів І. Б.** – канд. екон. наук, доцент, докторант Національного університету “Львівська політехніка”
- Хоменко А. І.** – аспірант Національного університету “Львівська політехніка”
- Домбровська Г. П.** – канд. екон. наук, професор Української інженерно-педагогічної академії
- Бережна О. В.** – аспірант Української інженерно-педагогічної академії
- Ведернікова О. А.** – канд. техн. наук, доцент Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”
- Лисун Г. Б.** – студент 6 курсу економіко-інформаційного факультету Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”
- Громко Л. С.** – асистент Волинського національного університету імені Лесі Українки
- Брич В. Я.** – докт. екон. наук, професор Тернопільського національного економічного університету
- Жовковська Т. Т.** – канд. екон. наук, викладач Тернопільського національного економічного університету
- Швець Ю. В.** – аспірант Управління Національного банку України в Харківській області
- Калюжна Н. Г.** – канд. екон. наук, доцент Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля
- Птащенко О. В.** – викладач ХНЕУ
- Гуцалюк О. М.** – аспірант Кіровоградського національного технічного університету



- Швец В. Я.** – докт. екон. наук, професор Національного гірничого університету (м. Дніпропетровськ)
- Берьозкіна А. Ю.** – аспірант Національного гірничого університету (м. Дніпропетровськ)
- Кравченко В. О.** – канд. екон. наук, професор Одеського державного економічного університету
- Колодізева Т. О.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
- П'ятак Г. С.** – аспірант ХНЕУ
- Лутицька Ж. С.** – аспірант ХНЕУ
- Майстренко О. В.** – канд. екон. наук, викладач ХНЕУ
- Тараненко І. В.** – канд. екон. наук, доцент Дніпропетровського університету економіки та права імені Альфреда Нобеля
- Савіна Н. Б.** – канд. екон. наук, доцент Національного університету водного господарства та природокористування
- Лабунська С. В.** – канд. екон. наук, доцент, докторант ХНЕУ
- Миронова О. М.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
- Нечипорук О. В.** – ст. викладач ХНЕУ
- Danilewicz D.** – канд. екон. наук, доцент Варшавської школи економіки
- Белей О. І.** – канд. екон. наук, доцент Львівської комерційної академії
- Лепейко Т. І.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ
- Шматько Н. М.** – ст. викладач Української інженерно-педагогічної академії
- Лаврова Ю. В.** – канд. екон. наук, асистент Харківського національного автомобільно-дорожнього університету
- Руденко Ю. В.** – аспірант ХНЕУ
- Котелевська Ю. В.** – викладач Харківського інституту банківської справи Університету банківської справи Національного банку України
- Кінас І. О.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
- Малюкіна А. О.** – викладач ХНЕУ
- Пушкар О. І.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ
- Плетньов О. І.** – аспірант ХНЕУ
- Сенчук В. М.** – викладач ХНЕУ
- Fureder R.** – професор Університету прикладних наук Верхньої Австрії
- Voxhofer M.** – викладач Університету прикладних наук Верхньої Австрії
- Вацьковські К. С.** – докт. екон. наук, професор Варшавського технологічного університету "Варшавська політехніка"
- Жебровський М. Я.** – канд. екон. наук, доцент Варшавського технологічного університету "Варшавська політехніка"
- Ящук В. І.** – канд. екон. наук, доцент Львівської комерційної академії
- Снігур Х. А.** – аспірант Тернопільського національного економічного університету
- Сорокіна А. С.** – аспірант ХНЕУ
- Діденко Н. В.** – аспірант Харківського науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України
- Гавкалова Н. Л.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Маркова Н. С.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ  
**Носик О. А.** – заступник начальника відділу кадрів Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України  
**Криворучко А. С.** – аспірант ХНЕУ  
**Канова О. А.** – аспірант ХНЕУ  
**Дубова С. О.** – провідний фахівець Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України  
**Лебедев С. С.** – аспірант ХНЕУ  
**Кайнова Т. В.** – канд. екон. наук, викладач ХНЕУ  
**Власенко Т. А.** – викладач ХНЕУ  
**Галушко Б. П.** – аспірант Харківського науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України  
**Головко В. А.** – аспірант Харківського науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України  
**Соболев В. Г.** – аспірант ХНЕУ  
**Чистякова А. В.** – аспірант ХНЕУ  
**Петряев О. О.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ  
**Мельник В. І.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ  
**Піддубна Л. В.** – ст. викладач Харківського інституту фінансів Українського державного університету фінансів та міжнародної торгівлі  
**Амосов О. Ю.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ  
**Бойко С. В.** – аспірант Донецького державного університету управління  
**Петрова І. В.** – канд. екон. наук, доцент Донецького державного університету управління