

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЦЕНТР  
ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

УДК 330.34+338.20  
ББК 65.012 (Укр)  
Е 45

**Економічний розвиток: теорія, методологія, управління** [матеріали Міжнародної науково-практичної конференції]. – Будапешт-Валенсія-Київ, 2013. – 424 с.

*Затверджено до друку*

*Рішенням Вченої ради Київського національного лінгвістичного університету  
(протокол № 4 від "25" листопада 2013 р.)*

*Рекомендовано до друку*

*Вченою радою Науково-дослідного інституту економічного розвитку  
(Рішення № 9 від "30" листопада 2013 р.)*

**Рецензенти:**

*Гонга О.І.*, доктор економічних наук, професор, проректор з наукової та міжнародної діяльності Чернігівського державного інституту економіки і управління;

*Лентнер Ч.*, професор, Голова Вченої ради Науково-дослідного інституту економічного розвитку, завідувач кафедрою публічних фінансів факультету публічного адміністрування Національного університету громадського управління (м.Будапешт);

*Шкітіна М.І.*, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу Київського національного лінгвістичного університету.

**Редакційна колегія:**

*Захарін С.В.*, доктор економічних наук, старший науковий співробітник;

*Кучеренко Д.Г.*, кандидат економічних наук, доцент;

*Чаграк Н.І.*, кандидат педагогічних наук, доцент.

Відповідальність за точність наведених фактів, цитат, наукових термінів, власних назв, статистичних даних несуть автори публікацій та інших відомостей. Оргкомітет конференції, редакційна колегія та рецензенти не несуть відповідальності за точність наведених фактів, цитат, наукових термінів, власних назв, статистичних даних та інших відомостей. Видання та будь-яка його частина не можуть бути відтворені без згоди оргкомітету конференції або авторів публікацій. Оргкомітет конференції, редакційна колегія та рецензенти можуть не поділяти думки та ідеї, сформульовані у публікаціях.

## ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, УПРАВЛІННЯ

*Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*

*26-30 листопада 2013 р.*

Будапешт-Валенсія-Київ  
2013

© КНЛУ, 2013 рік  
© НДІЕР, 2013 рік

**ОРГКОМІТЕТ**  
**МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**  
**“ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК:**  
**ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, УПРАВЛІННЯ”**

**Співголови Оргкомітету:**

Васько Р.В. – доктор філологічних наук, професор, ректор Київського національного лінгвістичного університету МОН України (м.Київ).

Лентнер Ч. - професор, Голова Вченої ради Науково-дослідного інституту економічного розвитку, завідувач кафедрою публічних фінансів факультету публічного адміністрування Національного університету громадського управління (м.Будапешт).

Станітіс С. - доктор економічних наук, професор, Голова Науково-експертної ради Східноєвропейського центру фундаментальних досліджень, професор Литовського державного університету (м.Вільнюс).

**Члени Оргкомітету:**

Гайданка Є.І. - кандидат політичних наук, доцент кафедри політології і державного управління ДВНЗ "Ужгородський національний університет" (м.Ужгород).

Дацій Н.В. – доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри менеджменту Київського національного лінгвістичного університету МОН України (м.Київ).

Захарін С.В. – доктор економічних наук, старший науковий співробітник, член Вченої ради Науково-дослідного інституту економічного розвитку, професор кафедри менеджменту Київського національного лінгвістичного університету МОН України (м.Київ).

Ігнат'єва І.А. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту сфери послуг Київського національного університету технологій та дизайну МОН України (м.Київ).

Кучеренко Д.Г. – кандидат економічних наук, доцент, член Вченої ради Науково-дослідного інституту економічного розвитку (м.Київ).

Матвієнко О.В. – доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи Київського національного лінгвістичного університету МОН України (м.Київ).

Молдавчук Р.І. – декан економічного факультету ПВНЗ “Карпатський університет імені Августина Волошина” (м.Ужгород).

Олехнович Г.І. - доктор економічних наук, професор, професор Білоруського державного університету (м.Мінськ).

Чаграк Н.І. – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент ВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника” (м.Івано-Франківськ).

## ЗМІСТ

ВІТАЛЬНІ СЛОВА.....	13
<u>НАУКОВІ СТАТТІ ТА ДОПОВІДІ</u> .....	16
<i>Бугас В.В., Каранота Є.В.</i> Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства .....	16
<i>Бузнюк Н.О., Кудлай В. С.</i> Сутність управління рекламною діяльністю на підприємстві .....	20
<i>Васько Р.В., Матвієнко О.В.</i> Лінгвістична підготовка майбутніх менеджерів в контексті викликів економічного розвитку.....	25
<i>Гібалюк Д.О., Крахмальова Н.А.</i> Економічна міжнародна діяльність в Україні та її принципи .....	29
<i>Гращенко І.С., Прижигодський М. В.</i> Особливості збутової політики для підприємств малого і середнього бізнесу.....	33
<i>Гусар О. В., Кудлай В. С.</i> Заробітна плата як основний елемент системи мотивації .....	37
<i>Дегтяр М.В., Кудлай В.С.</i> Аналіз факторів зовнішнього середовища на прикладі автотранспортного підприємства .....	42
<i>Запека В.В., Кудлай В.С.</i> Підприємство побутового обслуговування як соціально-економічна система .....	48
<i>Захарін С.В.</i> Економічний розвиток: теорія і методологія досліджень.....	55
<i>Іванова А.О., Паливода О.М.</i> Напрями формування ефективної кадрової політики на підприємстві.....	59
<i>Іщук А.К.</i> Компетентнісний підхід в підготовці фахівців для сфери послуг .....	64
<i>Карлаш М.О., Лісун Я.В.</i> Стратегічний моніторинг як основа розробки конкурентної стратегії суб'єктів сервісної діяльності .....	69
<i>Кашук А. В. Моргулець О.Б.</i> ВНЗ як підприємницька структура .....	75
<i>Крюкова І.О.</i> Методологічні засади формування механізму інноваційного розвитку підприємства на основі управління фінансовими потоками .....	81
<i>Крючкова Н.М., Лях В.І.</i> Оцінка ефективності сучасної моделі податкової політики України .....	87
<i>Кучеренко Д.Г.</i> Управління економічним розвитком в сучасних умовах.....	89
<i>Лазарева Є.В.</i> Інституціональне забезпечення інноваційної діяльності малого підприємництва.....	93
<i>Максименко К.І., Гращенко І.С.</i> Сучасні проблеми сертифікації та стандартизації послуг в Україні .....	100

<i>Мартинівський Д.Є., Паливода О.М.</i> Управлінські інновації та проблеми їхньої реалізації.....	105
<i>Мельник О.В., Гращенко І. С.</i> Формування ефективної системи підбору персоналу на сучасних підприємствах .....	110
<i>Михайленко К.І., Хмурова В.В.</i> Удосконалення інноваційної діяльності підприємств сфери послуг.....	115
<i>Мороз Ю.А., Лісун Я.В.</i> Формування системи стратегічного управління на підприємствах сфери послуг .....	119
<i>Морозюк Л.М.</i> Мотивація в системі управління персоналом центрів зайнятості .....	124
<i>Обрезкова О.В., Бугас В.В.</i> Оцінка фінансової стійкості підприємства та напрями її забезпечення.....	130
<i>Опрія І., Страшнюк О., Лісун Я.В.</i> Інструменти подолання опору при проведенні організаційних змін .....	135
<i>Паливода О.М., Теміндарова Ю.А., Білоус І.О.</i> Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємств побутового обслуговування .....	141
<i>Пальчук Е.И.</i> Новые подходы к обучению в экономике знаний.....	147
<i>Романова А.О., Гращенко І.С.</i> Формування ділового іміджу.....	152
<i>Рудюк І.М., Лісун Я.В.</i> Управління підприємством сфери послуг на основі клієнторієнтованого підходу .....	159
<i>Савенок А.Г., Гращенко І.С.</i> Формування та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства .....	164
<i>Сидоренко Т.М.</i> Стратегічне управління розвитком підприємств побутового обслуговування.....	170
<i>Скиба Д.І., Бугас В.В.,</i> Фактори зростання прибутку на підприємстві.....	176
<i>Скрипка А.К., Гращенко І.С.</i> Сучасний енергоменеджмент як механізм підвищення енергоефективності виробництва .....	180
<i>Собченко А.Ю.</i> Програмно-цільове забезпечення відродження сільського житлового будівництва .....	186
<i>Степанов В.Н., Волошин Д.В.</i> Феномен «антикапитала» как категории теории экономического развития.....	190
<i>Smorodina K.A., Hnurova V.V.</i> The concept of strategic management, its structure and system .....	194
<i>Ткаченко П.О., Кудлай В.С.</i> Удосконалення методів оцінки економічного потенціалу підприємств України.....	199
<i>Тодоренко С. З., Хмурова В.В.</i> Особливості проведення аналізу діяльності підприємств сфери послуг.....	206
<i>Чайківська О.В., Серьогіна Н. В.</i> Доцільність введення прогресивної форми податку з доходів фізичних осіб .....	211

Шевченко А.О., Гращенко І.С. Основи методи управління якістю побутових послуг .....	215
Шененко О.С., Янковий Р.В. Управління ціновою політикою підприємств сфери послуг .....	220
Шморгун О.С., Скрипка К.І. Оплата праці персоналу як основний мотиваційний механізм ефективної праці .....	226
Яценюк П.Л., Кудлай В. С. Значення іміджу в діяльності підприємства .....	233
<b><u>ТЕЗИ НАУКОВИХ ДОПОВІДЕЙ</u></b> .....	237
Адаменко Т.М. Розвиток та економічна безпека підприємства: взаємозв'язок категорій .....	237
Андрущенко Ю. С. Удосконалення механізму комерційної діяльності .....	238
Архитюк С.С., Бугас В.В. Роль інтелектуального капіталу в забезпеченні енергонезалежності України .....	241
Бабіна Н.О. Система економічної безпеки підприємства в умовах викликів посткризового розвитку .....	244
Бондаренко М.С. Клієнтоорієнтований підхід в управлінні сервісним підприємством .....	245
Бондарчук А.В., Лісун Я.В. Оцінка інвестиційного клімату на макро- та мікрорівні як складова механізму розвитку підприємств сфери послуг в Україні .....	247
Бурмака М.М. Дефініція поняття «розвиток соціально-економічної системи» .....	250
Бутенко Т.В., Солтик Я. В. Проблеми забезпечення інноваційного розвитку аграрної сфери .....	251
Василенко Т.П., Сиднева Ж.К. Наилучшие доступные технологии – методологическая основа инновационного энергосбережения .....	253
Веселовська О.Є. Управління розвитком інвестиційної сфери регіону .....	254
Вільгуцька Р.Б. Етапи побудови організаційної структури управління підприємством .....	256
Голобородько Я.О. Механізми державної підтримки аграрного сектору України .....	258
Головань Ю.А., Гращенко І.С. Особливості мотивації персоналу сфери послуг .....	261
Голубев Д.І. Оцінка регіональної неоднорідності інвестиційного простору України .....	263
Гончаренко І. М. Формування конкурентного потенціалу підприємства при застосуванні концепцій життєвого циклу .....	265

Гордусенко О.О., Гращенко І.С. Особливості управління прибутками на підприємствах сфери послуг .....	268
Гур'єв М.С. Розробка методів сталого розвитку підприємств промисловості на основі екологізації виробничої діяльності .....	270
Даций Н.В. Процеси взаємодії публічного управління із суспільними підсистемами в державі .....	271
Дмитрук А.В. Сучасний етап розвитку клінінгу в Україні .....	273
Дука Ю.С., Хмурова В.В. Види змін на підприємстві та методи управління ними .....	275
Іваночко Г.С. Формування ресурсної бази комерційного банку .....	277
Ігнат'єва І.А. Зміст конкурентних переваг ВНЗ як суб'єкта ринку освітніх послуг .....	279
Загородня Н.П. Людський потенціал як основна складова управління розвитком людських ресурсів .....	281
Залізко І.Ю., Кудлай В.С. Передумови формування стратегії розвитку ІТ-підприємства .....	283
Заліпа Р.С., Семененко В.М. Інфляція як економічна проблема високого ділового циклу .....	285
Карабан Т. В., Крахмальова Н. А. Значення бізнес-планування для підприємства .....	288
Карецька Ю.В. Глобалізація економіки, зовнішньоекономічна діяльність та міжнародний менеджмент .....	290
Кашук Ю. В., Янковой Р. В. Шляхи вдосконалення інвестиційної діяльності на підприємстві .....	292
Кирилович Ю.Ю., Крахмальова Н.А. Управління стратегією розвитку підприємства .....	294
Кисіль О.О., Скрипка К.В. Шляхи зменшення чи уникнення ризиків в діяльності підприємства .....	297
Конищець А.І., Янковой Р.В. Управління стратегією розвитку підприємства .....	299
Крисанова М.В., Гращенко І. С. Вдосконалення асортиментної політики на підприємстві сфери послуг .....	301
Козаченко О.О. Управління персоналом у сучасній організації .....	304
Козинець А.О., Никифоров О.І. Управління вартістю підприємств на основі використання інтелектуального капіталу .....	306
Крахмальова Н.А., Гришко І.А. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства .....	308
Кужель В.В., Непочатенко В.О. Ефективність державної підтримки агропромислового виробництва .....	310

<i>Кузьміна С.А., Бакун О.В.</i> Окремі риси економічного розвитку країн східної Європи в умовах глобалізації.....	312
<i>Куцеконь А.І.</i> Особливості системи стратегічного управління підприємством малого бізнесу.....	314
<i>Kuzmina S.A.</i> Energy effectiveness as priority factor of new ukrainian economy foundation.....	320
<i>Kuzmina O.G.</i> World tendencies and features of modern knowledge market development.....	320
<i>Лебедева В.В.</i> Потенціал конкурентоспроможності аграрних підприємств.....	322
<i>Лисенко О.А.</i> Зміни зовнішньоекономічної діяльності підприємств харчової промисловості у зв'язку зі вступом України до СОТ.....	324
<i>Лисенко М.А., Гращенко І.С.</i> Напрямки удосконалення комунікаційних зв'язків для підприємств сфери послуг.....	326
<i>Лихацька О.В., Гращенко І.С.</i> Вплив закону Рейлі на рівень сервісного обслуговування.....	328
<i>Мамонтова Н.А.</i> Управління вартістю сучасної корпорації.....	330
<i>Мержвинська А.М.</i> Теоретичний аналіз особливостей інноваційного розвитку суспільства.....	332
<i>Міх О.М.</i> Теоретичні аспекти управління стратегічними змінами на промислових підприємствах.....	333
<i>Михайляк Г.В.</i> Особливості професійного навчання у процесі розвитку компетенцій працівників підприємств.....	336
<i>Натрошвили Г., Прищеп С.</i> Региональная инфраструктура как инструмент формирования экспортного потенциала предприятия.....	337
<i>Олехнович Г.И.</i> Экономическое образование на современном этапе: состояние и проблемы.....	339
<i>Олішанська М.І., Крахмальова Н. А.</i> Сучасний стан та проблеми розвитку лізингу в Україні.....	342
<i>Остапенко О.М.</i> Форми державного управління у сфері страхування сільськогосподарських товаровиробників.....	344
<i>Остапенко Т.М.</i> Принципи контролінгу витрат.....	345
<i>Остапенко К. А.</i> Механізми управління інвестиційною привабливістю підприємств.....	347
<i>Островська О.В., Хлістунова Н. В.</i> Особливості факторів успіху при створенні інноваційних послуг в системі управління підприємством.....	349
<i>Панченко Л.Л., Шаповалова Н.В.</i> Основні підходи до побудови математичних моделей економічного змісту.....	352
<i>Пархоменко А.Ю., Лісун Я.В.</i> Стратегічні аспекти розвитку корпорації.....	354

<i>Погребний Я.Ю., Лісун Я.В.</i> Аналіз ринку рекламних послуг в Україні.....	356
<i>Семененко О.В.</i> Сутність і структура організаційних змін підприємства.....	358
<i>Семененко О.В., Дубініна А.С.</i> Реструктуризація як передумова ефективного розвитку виробництва.....	360
<i>Сидоренко О.О.</i> Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень в контролінгу.....	362
<i>Сидоренко Т.А., Гращенко І.С.,</i> Розвиток ринку освітніх послуг в Україні.....	364
<i>Сичова Ю., Литовець А.</i> Балансування стратегій у стратегічному плануванні.....	366
<i>Скорик А., Хмурова В.В.</i> Організація підприємницької діяльності на підприємствах сфери послуг.....	368
<i>Сментина Н.В.</i> Форми співпраці територій у напрямку реалізації стратегічних пріоритетів розвитку економічних систем.....	370
<i>Соболь А. В.</i> Моделі економічних систем.....	372
<i>Собуцький І.О., Паливода О.М.</i> Імідж підприємства: сутність та підходи до розуміння.....	373
<i>Сталоверов О.О., Карпінський І.Ф.</i> Розвиток механізмів податкового адміністрування в умовах нестабільності економічного зростання.....	376
<i>Стріжко К.В., Моргулець О.Б.</i> Кейтеринг як перспективний вид сервісного бізнесу.....	378
<i>Stryzhevskaya P.M.</i> Organizational and economical enterprise's mechanism of the capital management.....	380
<i>Тилік Т.Л.</i> Управління фінансовим потенціалом підприємств малого та середнього бізнесу.....	382
<i>Тимохін М.С., Бугас В.В.</i> Формування системи антикризового фінансового управління підприємством.....	384
<i>Тромса В.В., Лісун Я.В.</i> Аутсорсинг – проблеми та перспективи розвитку в Україні.....	386
<i>Фостаковська Г.В.</i> До питання реформування контролюючих органів в сфері оподаткування.....	389
<i>Хіміч О. В., Гращенко І.С.</i> Роль і місце малого бізнесу в регіональному розвитку.....	391
<i>Хлістунова Н. В., Василенко К.О.</i> Методологічні засади управління підприємством у сфері послуг.....	393
<i>Хлістун О.А.</i> Моніторинг економічної діяльності підприємств аграрної сфери.....	395
<i>Черевко І.С.</i> Діловий етикет в міжнародному бізнесі. Комплаєнс.....	397
<i>Черниш О.О., Лісун Я.В.</i> Управління бізнес-процесами корпорацій.....	398

<i>Чубка О.М.</i> Моделі і механізми фінансування оборотного капіталу у корпоративному секторі .....	400
<i>Шевченко С.І., Кудлай В.С.</i> Стратегічне планування на підприємствах побутового обслуговування .....	402
<i>Шепель О.В., Хлістунова Н.В.</i> Основні проблеми експертного оцінювання якості надання побутових послуг .....	405
<i>Шматок В.В., Крахмальова Н.А.</i> Формування конкурентних переваг в умовах нестабільного зовнішнього середовища .....	407
<i>Шутова М.С., Кудлай В.С.</i> Система стратегічного управління підприємством .....	409
<i>Щербата М.Ю., Кравчук А.О.</i> Ринковий механізм формування оборотного капіталу.....	412
<i>Яницька Н.О., Хмурова В.В.</i> Сприйняття персоналом нововведень на підприємстві .....	413
<i>Ятіна Д., Дубіна І.</i> Формування ефективної системи кадрового забезпечення підприємства .....	415

**ВІТАЛЬНЕ СЛОВО**  
**РЕКТОРА КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ЛІНГВІСТИЧНОГО**  
**УНІВЕРСИТЕТУ МОН УКРАЇНИ Р.В.ВАСЬКА**

**Учасникам Міжнародної науково-практичної конференції**  
**“Економічний розвиток: теорія, методологія, управління”**

Шановні учасники Міжнародної науково-практичної конференції “Економічний розвиток: теорія, методологія, управління”!

Щиро вітаю Вас у зв'язку з початком роботи Міжнародної науково-практичної конференції!

Розвиток державотворення та національної економіки України має відбуватися на основі впровадження науково обгрунтованих рекомендацій, сформульованих через осмислення досвіду соціально-економічних реформ в інших країнах, але з урахуванням української специфіки.

Слід виходити з того, що реалізацію наявного виробничого та технологічного потенціалу можуть здійснити лише висококваліфіковані кадри, тобто професійні, компетентні та креативні люди, менеджери, яких готують вищі навчальні заклади.

Дуже символічно, що питання економічного розвитку обговорюватимуться на конференції, одним із організатором якої виступив Київський національний лінгвістичний університет – вищий навчальний заклад, який вже багато років є провідним у сфері підготовки фахівців-лінгвістів, перекладачів, мовознавців. Також понад 20 років ми готуємо висококласних менеджерів, юристів, психологів, які по завершенню навчання демонструють не лише міцний набір фахових компетентностей, а і на високому рівні володіють як мінімум двома іноземними мовами. Переконаний, що справжні економічні успіхи нашої держави мають генеруватися сучасними молодими людьми, які відкриті світу, які здатні опанувати та впроваджувати передові технології, які здатні обмінюватися знаннями та досвідом з колегами з-за кордону, а для цього потрібно знати іноземні мови.

Щиро сподіваюся, що учасники конференції запропонують реалістичні механізми вирішення актуальних проблем розвитку національної економіки України з урахуванням наявних викликів.

Щиро вітаю Вас з початком роботи конференції!

Бажаю організаторам та учасникам конференції творчої наснаги та нових наукових звершень!

*Р.В. Васько*

*Ректор Київського національного лінгвістичного університету*

**To the organizers and participants of the International Scientific Conference**  
**"Economic Development: theory, methodology, management"!**

Dear Colleagues!

I welcome you to the beginning of the conference!

I am glad that we can discuss now the topical issues of the theory and methodology of the economic development.

We are building a large extent of the new society, based on the new economy - or rather, a new system of the economic relations. Now entrepreneurial success is based on the mechanisms producing and commercializing knowledge, technologies and innovations that are now recognized as organic components of social progress.

Society, state and the business sector should adopt harmonized measures aimed at the increasing of the rate of the economic development. Scientists and experts should make recommendations to address this problem. Therefore urge you to work together!

I wish all participants good health, interesting debate, creativity and inspiration!

*Csaba Lentner,*  
*Doctor of Economics, Professor, the Head of the Academic Board of the Science and Research Institute for Economic Development, the Head of Public Finance Faculty of the National Public Administration University (Budapest).*

To the Organizers and participants of the International Scientific Conference  
"Economic Development: theory, methodology, management"

Dear colleagues, dear friends!

Today we are experiencing extraordinary event - the launch of the International Scientific Conference "Economic Development: theory, methodology, management".

I am sure that the conference will be a significant event in our scientific life. Since we are waiting for new innovative ideas to address pressing problems support economic development, further modernization and European integration.

Among the participants, many young scientists - this indicates the increasing prestige of the science and education in the society, the work of the scientist has become increasingly prestigious.

I welcome you to the beginning of the conference!

*Saulius Stanaitis,*

*Doctor of Economics, Professor, the Head of the Scientific Expert Council of the Eastern Center for Basic Research, State University of Lithuania (Vilnius).*

НАУКОВІ ДОПОВІДІ

**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

*Бугас В.В., Каратопа Є.В*

*Київський національний університет технологій та дизайну (м.Київ)*

*Розглянута проблема щодо визначення впливу управління якістю продукції та її конкурентоспроможністю на кінцеві результати діяльності підприємства*

*Ключові слова: якість, конкурентоспроможність, управління якістю, управління конкурентоспроможністю, продукція підприємства*

*In the article a question is considered in relation to determination of influence of quality management of products and by its competitiveness on end-point of activity of enterprise.*

*Keywords: quality, competitiveness, quality management, management, products of enterprise, a competitiveness*

**Постановка проблеми.** В умовах розвитку міжнародної торгівлі і споріднених їй видів діяльності, усіх окремих підприємств та галузей економіки на зовнішньому і внутрішньому ринках повністю залежить від того, наскільки їх продукція або послуги відповідають стандартам якості.

Актуальність підвищення якості та забезпечення конкурентоспроможності сягає свого апогею через приєднання України до Світової організації торгівлі й мінімізацію тарифного захисту внутрішнього національного ринку, що спричинить збільшення конкурентного тиску на ринку. Основою конкурентоспроможності підприємств в Україні в умовах переходу до ринкових відносин все більше виступає якість продукції, тому правильно обрана стратегія управління якістю продукції дозволить забезпечити ефективний розвиток підприємства і підвищення його конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням проблем управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства займалося багато вчених. Зокрема, серед дослідників конкурентоспроможності слід виділити Г. Азоева [1], В. Л. Диканя [5, 6], В. А. Машнова [9]. Найбільш відомими дослідниками проблем якості й управління якістю є Л. Є. Басовський [2], О. П. Глудкин [3], Л. І. Федулова [11] та Б. І. Герасимов [12].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Не дивлячись на велику кількість праць, присвячених вирішенню проблем управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємств, не достатньо опрацьованими, на нашу думку, залишаються питання щодо поєднання управління якістю і конкурентоспроможністю продукції з метою підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

**Формування цілей статті.** Метою даної роботи є дослідження впливу управління якістю продукції та її конкурентоспроможністю на кінцеві результати господарської діяльності підприємства.



**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління якістю продукції підприємства – це цілеспрямований напрям підвищення конкурентоспроможності його продукції, який може бути досягнутий за рахунок таких заходів:

- активізувати діяльність Національної ради з якості при Президенті України з метою проведення державної політики у сфері якості;
- забезпечення політичної підтримки щодо підвищення якості та конкурентоспроможності продукції з боку держави;
- заходів щодо співробітництва України з міжнародними організаціями, у тому числі з Європейською організацією;
- забезпечення організації діяльності підприємства, підвищення якості продукції та конкурентоспроможності на основі розробки відповідної його стратегії;
- створення центрів відповідальності за якістю продукції за місцем її виробництва;
- забезпечення заходів щодо підвищення якості стратегічного маркетингу;
- створення системи навчання робітників підприємства усіх категорій, від зусилля яких залежить забезпечення якості продукції.

Одна з невідмінних умов конкурентоспроможності виробників промислових виробів – їх інформованість про ринок, можливості та поведінку конкурентів, нововведення та багато інших характеристик, що дозволяє їм мати повне уявлення про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку в поточний момент і в перспективі [2]. Тільки за такої умови компанія-виробник може бути гарантована від неприємних несподіванок, і усвідомлено формувати і здійснювати свою науково-технічну, виробничу, збутову політику, вміло протистояти своїм конкурентам. Вже в силу цього державні органи повинні надавати компаніям – виробникам для підтримки їх конкурентоспроможності значні інформаційні та консультативні послуги.

Механізми управління конкурентоспроможністю, як і будь-який механізм управління загалом, передбачає наявність, з одного боку, суб'єкта, а з іншого – об'єкта впливу. Якщо на макроекономічному рівні суб'єктом управління конкурентоспроможністю є державні органи, а об'єктом – вся економічна інфраструктура країни, то на мікрорівні суб'єктом управління виступає підприємство, а об'єктом весь складовий його потенціал [7, с. 385].

Система якості функціонує водночас із рештою видів діяльності, які впливають на якість продукції чи послуги і взаємодіють з ними, її дія поширюється на всі етапи від початкового до кінцевого задоволення вимог і потреб споживача (в ІСО серії 9000 – «петля якості»). Основні етапи «петлі якості» зображено на класичному рисунку 1. Поліпшення якості продукції є специфічною формою прояву закону економії робочого часу. Практика господарювання свідчить, що загальна сума витрат на виготовлення і використання продукції більш високого гатунку, навіть якщо досягнення останнього зв'язане з додатковими витратами у виробництві, істотно скорочується. Всіляке ж зменшення витрат праці означає зростання його продуктивності. Якість продукції формується, як відомо, під впливом сучасних досягнень розвитку науки і техніки. Проте тут існує і зворотний зв'язок. Підвищення якості (технічного рівня) насамперед знярядь праці СП справляє неабиякий вплив на прискорення темпів певних напрямків науково-технічного

прогресу. Зокрема підвищення надійності машин, устаткування, приладів та інших технічних пристроїв забезпечує розширення масштабів розвитку комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів тощо. Певна кількість продукції кращої якості (вищого технічного рівня) здатна повніше задовольнити суспільні потреби, ніж та ж або навіть більша кількість виробів гіршого гатунку. Це означає, що підвищення якості (технічного рівня) продукції у кінцевому підсумку еквівалентне збільшенню її виробництва з меншими загальними витратами суспільної праці. Рівень якості засобів виробництва і предметів споживання безпосередньо впливає на структуру виробництва, функціональний розподіл потужностей машинобудівних підприємств.

Підвищення технічного рівня засобів праці і якості предметів праці дозволяє використовувати більше інвестиційних і матеріальних ресурсів для випуску споживчих товарів, а поліпшення якості продукції підприємств видобувних галузей створює додаткові фінансові можливості для масштабнішого державного інвестування і швидшого розвитку відповідних галузей обробної індустрії [4].

Управління конкурентоспроможністю являє собою адаптивний процес, протягом якого проходить коригування рішень на основі контролю й аналізу змін, що відбуваються у внутрішньому й зовнішньому середовищах. Управління конкурентоспроможністю продукції має забезпечити максимальне використання можливостей виробництва й орієнтацію його на задоволення наявних і потенціальних вимог споживача. Управління якістю продукції підприємства – це цілеспрямований напрям підвищення конкурентоспроможності його продукції, який може бути досягнутий за рахунок таких заходів:

- активізувати діяльність Національної ради з якості при Президенті України з метою проведення державної політики у сфері якості;
- забезпечення політичної підтримки щодо підвищення якості та конкурентоспроможності продукції з боку держави;
- заходів щодо співробітництва України з міжнародними організаціями, у тому числі з Європейською організацією;
- забезпечення організації діяльності підприємства, підвищення якості продукції та конкурентоспроможності на основі розробки відповідної його стратегії;
- впровадження системи заходів, що направлені на впровадження досягнень НТП, нових технологій, новацій для забезпечення виробництва високоякісної продукції;
- створення служб інформації про новітні технології, зміни у законодавстві, перспективні ринки збуту, що забезпечать підвищення якості продукції;
- створення центрів відповідальності за якістю продукції за місцем її виробництва;
- забезпечення заходів щодо підвищення якості стратегічного маркетингу;
- використання японського досвіду (як напрям підвищення якості продукції) – створення робочих груп якості та впровадження мотиваційних стимулів;

## СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Бузнік Н.О., Кудлай В. С.

Київський національний університет технологій та дизайну

*У статті розкрито сутність управління рекламною діяльністю на підприємстві. Проаналізовано її складові елементи, та можливості реалізації.*

*Ключові слова: рекламна діяльність, реклама, рейтинг, брендинг, імідж.*

*In the article the essence of managing advertising activities on the enterprise was revealed. Analysis was made of its components, and possibilities of realization.*

*Keywords: advertising, ratings, branding and image.*

**Постановка проблеми.** Насьогодні Україна переживає період економічних трансформацій і створення нових господарських механізмів. Важливу роль в становленні ринкової економіки відіграють маркетингові комунікації, зокрема реклама. Рекламна діяльність — неодмінна складова процесу комунікації підприємства. Нині рекламу вважають важливим компонентом загальної структури ділової активності, який саме і стимулює споживання до рівня, котрий можна порівняти з рівнем виробництва.

У сучасному світі ринковий обмін результатами праці різних груп населення здійснюється тільки за допомогою реклами. Реклама має власну систему образів, символів, стилів, котрі часто є схематичними і не підлягають чітким логічним законам, а проте, зрозумілі мільйонам людей. У США реклама взагалі стала частиною загального культурного середовища, елементом американського способу життя, чимось схожим на своєрідне віртуальне повітря», яким дихають постійно і відчувають незручність, коли його бракує.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемі рекламної діяльності на підприємстві присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед них наукові праці Д. Опієві, Р. Рівза, Ч. Сендіджа, В. Фрайбергера, К. Ротцолла, Викентьева І.А., Лук'янець Т.І., Почепцова Г.Г., Борисої Т.Ф. Результати даних робіт висвітлюють та вносять ясність в питання теоретичних положень управління рекламною діяльністю, методів та факторів впливу на управління рекламною діяльністю на підприємствах і організаціях.

**Мета статті** – визначити ключові напрями рекламної діяльності на підприємстві та розробці напрямів підвищення її ефективності в ринкових умовах.

**Основні результати дослідження.** Одне з центральних місць у системі комунікації підприємства займає реклама. З численних визначень реклами можна виділити наступні:

Реклама - будь-яка платна форма неособистого представлення і просування ідей або послуг від імені відомого спонсора" (визначення Американської маркетингової асоціації) [1];

Реклама - це платне, односпрямоване і неособисте звертання, здійснюване через засоби масової інформації й інші види зв'язку, що агітують на користь якого-небудь товару, марки, фірми (якоїсь справи, кандидата, уряду) [2];

- створення системи навчання робітників підприємства усіх категорій, від зусилля яких залежить забезпечення якості продукції.

Методологія наукового пізнання таких складних досліджуваних об'єктів як систем управління, в тому числі проектованої системи управління конкурентоспроможністю підприємства. відображає об'єднання розрізаних процесів управління, функцій управління та заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства в єдину систему цілеспрямованих і безперервно реалізованих управлінських впливів у короткостроковій та довгостроковій перспективі [8, с.159].

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** За ринкових умов різко зросли і змінилися позиції споживача щодо процесів придбання й використання товарів і послуг. Виробникам товарів необхідно постійно освоювати нові методи господарювання, які б відповідали вимогам економічних обставин, змінювати умови і принципи діяльності, результати якої прямо залежатимуть від конкурентоспроможності вироблених товарів.

Довгостроковий курс розвитку підприємства повинен бути у сучасних умовах направлено на досягнення не стільки кількісних показників, скільки якісних, тому менеджерам підприємств доцільно звернути увагу на розробку пропозицій для свого підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності продукції і виходу на міжнародний рівень.

Література:

1 Азоев Г. Конкуренция: анализ, стратегия, практика [Текст] / Г. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.

2 Басовский Л. Е. Управление качеством: учебник [Текст] / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. – М.: ИНФРА, 2001. – 212 с.

3 Всеобщее управление качеством: учебник [для вузов] [Текст] / [Глудкин О. П., Горбунов Н. М., Гуров А. И., Зорин Ю. В.]; под. ред. О. П. Глудкина. – : Радио и связь, 1999. – 600 с.

4 Дикань В. Л. Обеспечение конкурентостойчивости предприятия: монография [Текст] / В. Л. Дикань. – Харьков: Основа, 1995. – 160 с.

5 Дикань В. Л. Реформирование экономики Украины и конкурентостойчивость предприятий: монография [Текст] / В. Л. Дикань. – Харьков: Основа, 1997. – 345 с.

6 Машнов В. А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / В. А. Машнов. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate\\_competitiveness.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml).

7. Царенко О.В. Роль економічного зростання у формуванні конкурентних переваг промислових регіонів України / О.В. Царенко // Управління сьогодні та завтра : між нар. управлінськ. форум (м. Хмельницький, 15–16 травн. 2008 р.): [унів. наук. зап., спецвипуск] : часопис Хмельниц. ун-ту упр. та права. – Хмельницький, [б. в.], 2008. – № 3 (II). – С. 159–161.

8. Сучасні концепції менеджменту: навчальний посібник [Текст] / за ред. д.е.н., проф. Л.І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

Деякі фахівці розглядають рекламу як форму комунікації, що намагається перевести якості товарів і послуг, а також ідеї з задоволення потреб і запитів споживача. Реклама - комунікація з аудиторією за допомогою неособистих оплачуваних каналів; аудиторія чітко представляє джерело послання, як організацію, що оплатила засоби поширення реклами [3].

Отже, існує чимало визначень реклами. Здебільшого вони зосереджуються на певній ознаці або окремому напрямку діяльності фахівців у сфері зв'язків із громадськістю: збуті продукції, формуванні бажаної для корпорації, окремої установи або політичного діяча громадської думки; створенні іміджу тощо.

Розвиток вітчизняної реклами почав активно формування в результаті прийняття низки законодавчих актів, а саме: Закон України № 3689-ХІІ "Про охорону прав на знаки для товарів і послуг", Закон № 3688-ХІІ "Про охорону прав на промислові зразки", Закон України № 3687-ХІІ "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі". Указ Президенту України "Про заходи для запобігання несумлінній рекламі і її припиненню", Закон України № 270/96-ВР "Про рекламу", а також Закон України №70/97-ВР "Про внесення змін і доповнень до деяких законодавчих актів України в зв'язку з прийняттям Закону України "Про рекламу", що визначають основні принципи рекламної діяльності в Україні, сприяють регулюванню правових відносин, що виникають у процесі створення, поширення й одержання реклами.

Структура реклами містить наступні моменти:

По-перше, це здатність привернути увагу. Дуже важливо наскільки залучається увага читачів заголовком, телеглядачів відеорядом. Чи впливає реклама саме на ті категорії потенційних споживачів, на які вона розрахована.

По-друге, сила впливу на емоції споживачів реклами. Які почуття народжуються в них від реклами, наскільки вдалі рекламний аргумент і чи правильно він поданий.

По-третє - це інформативність. Ясно викладений рекламний аргумент? Наскільки повно показана корисність рекламованого об'єкта.

І останнє. Чи захоче людина прочитати повідомлення або подивитися рекламний ролик до кінця. Наскільки ефективно приковується увага людей.

Сучасна цивілізована реклама не тільки інформує потенційних покупців та споживачів про можливості купівлі того чи іншого товару. Вона дає змогу раціональніше зробити цю купівлю, оскільки споживачі за допомогою реклами матимуть об'єктивну інформацію про якість, ціну, способи використання та інші деталі, які покупцям треба знати, щоб зробити правильний вибір.

Сучасна реклама презентує товар з позиції покупця, тобто розглядає товар нібито його очима. Вона сприяє переборенню бар'єра обережності, коли створює у свідомості суб'єкта, який приймає рішення про купівлю, образ товару, що приваблює, збуджує позитивні емоції, добре запам'ятовується.

На рекламу серйозно впливають такі сучасні реалії, як створення міжнародної мережі рекламних агенцій, широкий розвиток міжнародних зв'язків, використання супутникового та кабельного телебачення, міжнародної супутникової мережі зв'язку, міжнародної комп'ютерної мережі (Інтернет). Уже відомі лазерна реклама, космічна реклама. Виникли також цілком нові

концепції створення рекламного звернення, наприклад, у вигляді реклами - гри, яка втягує глядача в цю гру, у динамічний, напружений сюжет з елементами детективу, карколомних пригод тощо[4].

Організацію рекламної діяльності рекламодавців може бути побудовано за двома принципами: перший - створення самостійних структур, тобто фірм, які займаються тільки рекламною діяльністю, другий - використання рекламної діяльності як складової організаційної структури, що є сукупністю функцій, процесів та різних підструктур, спрямованих на практичну реалізацію загальних планів фірми-рекламодавця.

Організаційні структури рекламної служби фірми залежать від таких факторів, як сфера діяльності фірми, величина фірми, наявність коштів на рекламну діяльність, конкретні особливості цільового ринку, характеристика товару чи послуги. Тому рекламна служба може складатися з великої кількості людей або її можуть доручити одній людині, іноді навіть за сумісництвом. Тільки великі фірми у стадії розквіту можуть дозволити собі тримати повнокровну службу реклами у складі служби маркетингу чи окремо, а тим більш - утримувати власну рекламну агенцію, друкарню та творчий відділ. Схематично можна визначити таку структуру рекламної служби рекламодавця: віце-президент із маркетингу → керівник служби реклами → (група дослідження, група планування реклами, творчий відділ, виробнича група та група розміщення реклами). Тобто найчастіше служба реклами є структурним підрозділом департаменту (відділу) маркетингу фірми та підпорядковується віце-президенту з маркетингу.

Реклама є складовою частиною комерційної діяльності підприємства, вона повинна здійснюватися планомірно на основі його єдиної маркетингової політики.

Планування рекламної діяльності передбачає визначення її цілей, шляхів їхнього досягнення і створює підприємству (фірмі) умови для реалізації своїх особливостей в умовах конкуренції. Постановка цілей визначає перспективу застосування реклами на підприємстві і створює умови для оцінки її ефективності. Реалізація цілей реклами ставить за обов'язок усі структурні підрозділи підприємства діяти у взаємозв'язку.

При розробці плану по рекламі розрізняють головні і другорядні цілі. Головну мету потрібно сформулювати в письмовому виді, щоб у разі потреби поступово уточнювати неї, не допускаючи помилок. Без чітко поставленої мети не можна успішно проводити рекламну діяльність і точно визначати її результат [5].

На сьогоднішній день одним із сучасних та найбільш ефективних методів продажу реклами на телебаченні є продаж реклами по рейтингах або продаж по GRP. Даний метод дає можливість покупцеві реклами на ТБ придбати безпосередньо контакти зі своїми споживачами.

**GRP (Gross Rating Point)** - це сума рейтингів всіх виходів рекламних повідомлень в рамках даної рекламної кампанії.

Для обчислення GRP або медіа ваги рекламної кампанії необхідно знати всі рейтинги, набрані виходами окремих рекламних повідомлень.

**Рейтинг** - процентне відношення цільової аудиторії, що бачила яку-небудь ефірну подію (спот і т.д.) в даний момент часу по відношенню до всієї цільової аудиторії, яка мала можливість його бачити. Рейтинг ефірної події є

абсолютною цифрою і виражається у відсотках від «телевізійного всесвіту», тобто від загального числа людей, що володіють телевізором. Тобто, рейтинг програми, рівний «1» означає, що дану програму або рекламний ролик дивиться 1% людей з тих, що мають телевізор. Поняття «телевізійний всесвіт» об'єднує 100% людей, що мають телевізор. Кожна телепередача, рекламні блоки набирають певну кількість GRP.

Набуваючи об'єму реклами в 1 GRP, рекламодавець купує безпосередній контакт з аудиторією еквівалентною одному відсотку від телевізійного всесвіту.

Відомий рекламист Д. Огілві сформулював теорію про те, що кожна реклама повинна розглядатися з погляду того, як вона створює комплекс символів, яким є «імідж» товарів. Конструювання образу (імідж-білдинг) – один з найефективніших прийомів сучасної реклами. Якщо промисловці націлять свою рекламу на створення найбільш сприятливого іміджу з найбільше різко позначеною індивідуальністю для своїх товарів, то в кінцевому рахунку одержать велику частину ринку і найбільші прибутки. Так, в усім світі виробу фірми «Адідас» асоціюються зі здоровим способом життя, спортивними успіхами; годинник «Ролекс», авторучки «Крос» - атрибути процвітаючого бізнесмена.

Брендінг являє собою спільну творчу роботу рекламодавця, що реалізує організації і рекламного агентства по створенню і широкомасштабному впровадженню у свідомість споживача персоналізованого бренд-іміджа – образу, замаркірованого визначеним товарним знаком товару або сімейства товарів на основі серйозних маркетингових досліджень. Д. Огілві говорив: «Виробник, що присвятить свою рекламу створенню найбільш сприятливого образу, найбільше опукло представить відмінність свого бренду від конкурентів, завоює найбільшу частку ринку і буде діставати максимальний прибуток протягом тривалого часу». Відомі приклади брендів, що лідирують на ринку США (також і на Україні) одяг - «Лівайс», спортивні товари - «Найк», побутова електроніка - «Дженерал Електрик», автомобілі - «Форд», безалкогольні напої - «Кока-Кола». [6]

Рекламна компанія потребує певних координаційних дій. Координація в рекламі буває двох видів [6]:

1. "Внутрішня" координація, тобто це скоординованість окремих елементів рекламної програми або рекламної кампанії один по одному дій і часу;

2. "Зовнішня" координація. Реклама - це один елементів, що сприяють успіхові збутової програми фірми. Успіх маркетингу звичайно залежить від відповідності товару вимогам ринку, правильно налагоджених каналів розподілу, правильного встановлення цін, особистих продажів і реклами. Реклама грає в різних "маркетингових командах" різні ролі, але поза залежністю від її функції в будь-якій маркетинговій системі реклама повинна знати "гру", і її дії повинні бути скоординовані з всіма іншими видами маркетингової діяльності.

Рекомендується планувати рекламну кампанію в наступній послідовності:

- визначити <портрет> вашого покупця;
- визначити мети рекламної кампанії;
- визначити основну ідею рекламної кампанії;
- вибрати форми розміщення реклами;

• визначити найбільш оптимальні терміни розміщення рекламних заходів відносно один одного в часі;

• підрахувати можливі витрати на рекламну кампанію;

• порівняти отриману суму з тією сумою, що ви можете виділити на її проведення;

• скласти розгорнутий план рекламної кампанії;

• розробити всі елементи рекламної кампанії;

• перевірити можливу ефективність обраної мети, ідеї, елементів рекламної кампанії;

• при необхідності уточнити, змінити елементи рекламної кампанії;

• організувати роботу фірми під час рекламної кампанії;

• підвести підсумки рекламної кампанії.

Нами виділено наступні основні елементи змісту рекламної діяльності:

1. Дослідження ринку;

2. Планування концепції рекламної кампанії;

3. Медіаплан (вибір рекламних засобів, частоти виходу рекламних повідомлень і розрахунок бюджету рекламної кампанії);

4. Виробництво рекламних продуктів;

5. Оцінка ефективності рекламної кампанії.

При розміщенні реклами товарів і послуг кожен рекламодавець насамперед здійснює добір необхідних засобів реклами, роблячи вибір між газетами, журналами, радіо, телебаченням, засобами зовнішньої реклами, реклами на транспорті, прямій поштовою рекламою і т.д. Яких-небудь загальноприйнятих правил тут практично не існує, тому що кожному виду засобів реклами властиві свої власні характеристики і кожне з них у свою чергу відрізняється від іншого. Не існує якогось одного «кращого» засобу, придатного для всіх ситуацій. Тому рішення варто приймати виходячи з конкретних вимог, конкретної обстановки.

Про значимості вибору засобів реклами свідчить той факт, що 80% затрачуваних на рекламу грошей виплачується засобам поширення реклами.

При виборі засобів реклами бажано відповісти на чотири питання: 1) кого хочемо охопити; 2) де вони знаходяться; 3) що являє собою звертання; 4) коли розміщати оголошення.

Відповідь на питання кого охопити рекламою вимагає точного знання цільових потенційних покупців. Жоден товар, жодна послуга не використовується усіма відразу однаковою мірою. Деякі люди є більш ймовірними потенційними споживачами, чим інші. Тому сам рекламодавець або працівник РА сегментує ринок, тобто вибирає й описує найбільш ймовірних потенційних покупців з погляду демографії, соціального стану, способу життя, ступеня використання товару і т.п. Потім відбираються засоби реклами, що найбільше повно відповідають характеристикам цільового ринку й які забезпечують охоплення найбільшого числа потенційних покупців.

**Висновок.** Реклама, як правило, створюється в рекламних агентствах і інформує про організацію або про спектр послуг які вона надає, формує і підтримує її образ (image) і оплачується рекламодавцем відповідно до тарифів на розміщення рекламних звертань у засобах масової інформації.

Організацію рекламної діяльності рекламодавців може бути побудовано за двома принципами: перший – створення самостійних структур, тобто

фірм, які займаються тільки рекламною діяльністю, другий — використання рекламною діяльності як складової організаційної структури, що є сукупністю функцій, процесів та різних підструктур, спрямованих на практичну реалізацію загальних планів фірми-рекламодавця.

Планування рекламною діяльності передбачає визначення її цілей, шляхів їхнього досягнення і створює підприємству (фірмі) умови для реалізації своїх особливостей в умовах конкуренції. Постановка цілей визначає перспективу застосування реклами на підприємстві і створює умови для оцінки її ефективності. Реалізація цілей реклами ставить за обов'язок усі структурні підрозділи підприємства діяти у взаємозв'язку.

Література:

1. Вплив реклами на поведінку споживача під час купівлі товарів різних типів / Н.М. Годда // Вісн. Вінниць. політехн. ін-ту. — 2001. — № 5. — С. 45-48.
2. Обрицько Б.А. Реклама і рекламна діяльність: Курс лекцій / Міжрегіональна академія управління персоналом. — К. : МАУП, 2002. — 240с.
3. Панкратов Ф.Г. Рекламная деятельность : Учебник для высших и сред. спец. учебн. заведений/ Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина, В.Г. Шахурин. -М.: ИВЦ "Маркетинг", 1998. -241 с.
4. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / Київський національний економічний ун-т. — К. : Видавництво КНЕУ, 2002. — 200с. — с. 200.
5. <http://www.reklamaster.com/>
6. <http://www.mediaplanning.com.ua/cms/media/index.html>
7. <http://proreklamu.com/>
8. <http://www.grp.ru/>

## ЛІНГВІСТИЧНА ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

*Васько Р.В., доктор філологічних наук, професор  
Матвієнко О.В., доктор педагогічних наук, професор  
Київський національний лінгвістичний університет*

*The results of generalization of experience of the Kievan national linguistic university are resulted from linguistic preparation of future managers for international business.*

*Keywords: international business, manager, linguistic preparation.*

*Наведено результати узагальнення досвіду Київського національного лінгвістичного університету у сфері лінгвістичної підготовки майбутніх менеджерів для міжнародної комерційної діяльності.*

*Ключові слова: міжнародна комерційна діяльність, менеджер, лінгвістична підготовка.*

Сучасний економічний розвиток України відбувається під впливом низки глобальних тенденцій. Відмічається лібералізація зовнішньоекономічної діяльності комерційних організацій. Крім того, понад 40% обсягу промислового виробництва в Україні йде на експорт. Вказане актуалізує

проблему підготовки належної кількості фахівців з менеджменту, які готові до роботи у нових умовах.

У Київському національному лінгвістичному університеті вже понад 20 років успішно ведеться підготовка майбутніх менеджерів. В процесі навчання студенти на високому рівні опановують як мінімум дві іноземні мови, а найбільш успішні студенти мають можливість вивчити третю і навіть четверту іноземні мови.

Рішення про започаткування підготовки менеджерів у Київському національному лінгвістичному університеті було цілком закономірним і обґрунтованим. Університет пройшов довгий і складний шлях, що був позначений вагомими досягненнями у багатьох галузях іноземної філології. З іменами його викладачів, доцентів і професорів пов'язані яскраві сторінки історії розвитку мовознавства в Україні, становлення фундаментальних наукових ідей, шкіл і напрямів, які до сьогодні визначають магістральні шляхи поступу вітчизняної філологічної науки. За цей час кожне покоління викладачів і студентів примножило славу своєї alma mater, забезпечивши університету лідерські позиції серед вищих навчальних закладів цього профілю.

Одним з найцінніших надбань університету, його гордістю і золотим фондом були й залишаються його наукові школи, які великою мірою визначають науковий потенціал КНЛУ та перспективи його розвитку як визначного науково-методичного лінгвістичного осередку України, званого в Європі і в світі. В університеті склалися й плідно функціонують кілька наукових шкіл з лінгвістики, методики викладання іноземних мов, які почали формуватися ще на початку 60-х рр. минулого століття, а також – педагогіки, психології, історії та інших галузей науки, які сформувалися у 1990-х рр.

Університет плідно працює з культурними та лінгвістичними центрами з СНД, США, Великої Британії, Німеччини, Швейцарії, Франції, Іспанії, Італії, Туреччини, Китаю, Японії, країн Близького Сходу.

Університет є засновником Української філії Міжнародної асоціації викладачів англійської мови як іноземної, підтримує плідні контакти із освітньо-культурними представництвами зарубіжних країн в Україні (Американський Дім, Британська Рада, Інститут Гете, Французький культурний центр, Японський культурний центр). З 1993 року в університеті функціонує перша в Україні кафедра ЮНЕСКО. Рішенням Генеральної конференції цієї організації Київський національний лінгвістичний університет було обрано місцем проведення Міжнародної конференції ЮНЕСКО "Лінгвопакс-VIII. Через вивчення мов і культур - до культури миру, злагоди і співпраці", яка відбулася у вересні 2000 р.

Навчальний процес в університеті забезпечує 35 кафедр, де працюють понад 680 штатних викладачів, з них: 54 доктори наук, професори, 311 кандидатів наук, доцентів. 12 викладачів є академіками і членами-кореспондентами галузевих академій України. 14 викладачам присвоєні почесні звання "Заслужений працівник народної освіти України" та "Заслужений діяч науки і техніки України", 2 відзначені Державними преміями.

Київський національний лінгвістичний університет має 3 навчальні корпуси, 4 студентські гуртожитки, 30 комп'ютерних класів на 450 робочих місць, сучасний спортивний комплекс.

З 12 вересня 1994 року згідно з Постановою № 592 Кабінету Міністрів України Київський національний лінгвістичний університет внесений до реєстру закладів освіти України з наданням ліцензії на право здійснення освітньої діяльності за III-IV рівнем акредитації і має право готувати фахівців за освітньо-кваліфікаційними рівнями: бакалавр, спеціаліст, магістр із спеціальностей "Мова та література" (англійська, німецька, французька, іспанська, російська, китайська, японська мови), "Українська мова та література", "Психологія", "Переклад" (англійська, німецька, французька, італійська, іспанська, російська, китайська, японська, корейська, арабська, турецька, перська мови), "Менеджмент організацій" (із знанням двох іноземних мов), "Правознавство" (із знанням двох іноземних мов), "Прикладна лінгвістика". Університет отримав статус автономного навчального закладу.

За минулі десятиліття в університеті здобули вищу освіту понад 26 тисяч висококваліфікованих фахівців, які працюють у школах і вищих навчальних закладах, в органах державного управління і в сфері приватного підприємництва, перебувають на дипломатичній службі тощо. Серед випускників - лауреати державних і міжнародних премій, народні депутати, заслужені працівники вищої школи, заслужені діячі науки і техніки, ректори і проректори вищих навчальних закладів, викладачі і наукові працівники, директори і вчителі шкіл, письменники, працівники засобів масової інформації, державні службовці, відомі підприємці.

Київський національний лінгвістичний університет сьогодні - провідний навчальний та науково-методичний центр по підготовці викладачів іноземних мов, перекладачів та фахівців з іноземної філології вищої кваліфікації як для України, так і для країн СНД, Європи, Азії, Африки та Латинської Америки. На факультетах англійської, німецької, французької та іспанської мов, факультеті перекладачів, підготовчому факультеті та факультеті слов'янських мов (для іноземних громадян), заочного та вечірнього навчання, факультеті післядипломної освіти, в Економіко-правовому інституті та Інституті східних мов навчаються понад 7 тисяч студентів. Першим в Україні університет запровадив і успішно здійснює підготовку з шести східних мов: китайської, японської, корейської, турецької, арабської та перської. Вперше в Україні в Економіко-правовому інституті університету розпочато підготовку економістів-менеджерів та юристів із знанням двох іноземних мов.

Університет готує науково-педагогічні кадри вищої кваліфікації в аспірантурі та докторантурі із 20 спеціальностей. Працюють дві спеціалізовані ради по захисту докторських і кандидатських дисертацій з германських і романських мов, порівняльно-історичного і типологічного мовознавства, з методики навчання германських, романських та української мов, літератури зарубіжних країн.

За підготовку менеджерів відповідає випускова кафедра менеджменту. Ключовий напрям роботи кафедри у справі підготовки сучасних фахівців – підтримка науково-інноваційної активності студентів на основі використання їхньої мовленнєвої та лінгвістичної підготовки.

Робота щодо активізації інноваційної діяльності кафедри менеджменту була розпочата порівняно нещодавно і стала певною відповіддю на наявні ринкові та неринкові виклики. В першу чергу на кафедрі був проведений глибокий внутрішній аудит результативності та ефективності усієї роботи («самоаналіз»), який виявив чимало резервів для удосконалення діяльності, а також дозволив виявити напрями можливої інноваційної діяльності («інноваційні ніші»). За результатами цієї роботи була розроблена Стратегія інноваційної діяльності роботи кафедри, яка передбачала конкретні заходи, спрямовані на активізацію інноваційних методів та засобів діяльності, в першу чергу у сфері організації навчально-виховного процесу, освітньої роботи та науково-методичних досліджень. Окремий напрям – активізація міжнародної взаємодії студентів, що дозволяє підвищити рівень їхньої мовленнєвої та лінгвістичної підготовки.

Бакалаври з менеджменту здають державний іспит з першої іноземної мови, а спеціалісти – державний іспит з другої іноземної мови. Результати державних іспитів за підсумками 2012/2013 н.р. показали, що мовленнєва та лінгвістична підготовка менеджерів КНЛУ відповідає сучасним європейським вимогам.

Велика увага приділяється модернізації навчальних програм і планів, у тому числі в частині використання у навчанні іноземних джерел.

Кафедра менеджменту приділяє значну увагу організації міжнародної діяльності, у тому числі в частині впровадження та адаптації європейських освітніх технологій у практику роботи кафедри. Виходимо з того, що процес євроінтеграції передбачає створення загальноєвропейського освітнього і наукового простору на основі розроблення єдиних критеріїв і стандартів у галузі освіти та науки з метою визнання періодів та термінів підготовки фахівців з вищою освітою, що сприятиме співробітництву між вищими навчальними закладами Європи, мобільності викладацького складу та студентів.

Передбачено проведення педагогічного експерименту з викладання окремих фахових дисциплін іноземними мовами. Вказане дозволяє студентам не лише набути навичок соціальної адаптації, а також допомагає встановити тісніші зв'язки студента із міжнародними установами та іноземними колегами. Крім того, таким чином у майбутнього менеджера формуються здібності до аналізу та порівнян професійних та людських якостей різних фахівців, що проживають в різних країнах.

В університеті підтримується участь викладачів та студентів у роботі міжнародних конференцій (у тому числі у країнах ЄС), здійснення ознайомчих поїздок до провідних іноземних університетів, залучення викладачів з кращих вищих навчальних закладів ЄС та СНД до публічних виступів перед викладачами та студентами, формування ініціатив щодо реалізації спільних міжнародних наукових проектів, забезпечення участі кафедри у міжнародних виставках тощо.

На кафедрі утворений Віртуальний центр тренінгових технологій. Для майбутнього управління дуже важливо мати відповідні комунікаційні навички, володіти технологіями ефективної презентації та самопрезентації, знати основи формування ділового іміджу. Вказані знання передаються, а

навички відпрацьовуються під час проведення бізнес-тренінгів із залученням англомовних фахівців.

## ЕКОНОМІЧНА МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ ТА ЇЇ ПРИНЦИПИ

Гібалюк Д.О., Крахмальова Н.А.,

Київський національний університет технологій та дизайну

*Міжнародна економічна діяльність країни є важливою сферою процесів відтворення, усього суспільного життя. Для України врегулювання механізмів співробітництва з іншими державами світу становиться важливо умів побудова ефективного національного господарства, проведення структурної реформи.*

*Ключові слова: міжнародна економічна діяльність, зовнішньоекономічна діяльність.*

*International economic activity of country is the important sphere of processes of recreation, all public life. For Ukraine of settlement of mechanisms of collaboration with other powers of the world of stanovit'sya it is important minds construction of effective national economy, leadthrough of structural reform.*

*Keywords: international economic activity, foreign economic activity.*

Міжнародна економічна діяльність, так само, як і будь-який живий організм, являє собою саме системну цілісність. І так само, як живий організм є чимось більшим, ніж механічною сукупністю органів, міжнародна економічна діяльність не зводиться до суми своїх атрибутів, суб'єктів та інструментів. Будучи самостійним явищем, проявами якого є складні зворотні зв'язки між складовими елементами, а також із компонентами більш широких механізмів відтворення, вона є фактором та своєрідним прискорювачем економічного розвитку країн.

Міжнародна економічна діяльність - це цілісна система господарських зв'язків між національними економіками різних країн, належних до них або утворених ними суб'єктами господарського життя, а також міжнародними організаціями, яка має характерні лише для себе взаємозв'язки, закономірності та реалізує ті специфічні інтереси, які пов'язані з використанням переваг міжнародного співробітництва, поділу праці та факторного розміщення [4].

Міжнародна економічна діяльність України становить неоднорідний та багатоаспектний предмет вивчення. Її можна розглядати і в контексті національних інтересів, і в регіональному та глобальному масштабах. У першому аспекті така діяльність є засобом досягнення підприємницьких і загальнодержавних цілей у процесі співробітництва із зарубіжними партнерами. У другому — весь господарський механізм України постає невід'ємною складовою світової економіки, елементом більш загальної системної цілісності, інтернаціональних ринкових структур.

Системна трансформація в Україні, основним змістом якої є формування ринкового середовища та демократизація усіх ланок соціального життя, справедливо розглядається як важлива передумова розширення та підвищення ефективності міжнародної економічної діяльності в комплексі її

макро - та мікроекономічних форм. Така позиція була офіційно закріплена в Стратегії економічної та соціальної політики на 2004—2008 рр. Одним із ключових елементів концепції державного розвитку, метою якого є забезпечення високих щорічних темпів економічного зростання (починаючи з 2003 р. на рівні 6—7%), розглядається оптимізація та збільшення позитивного впливу з боку механізмів міжнародної економічної діяльності України. При цьому транснаціоналізація української економіки, що зорієнтована на підвищення міжнародної конкурентоспроможності, дедалі більшою мірою визначатиме глобальну перспективу держави.

Міжнародні господарські зв'язки для нашої країни є одним із ключових факторів розвитку. Про це свідчать такі дані: тільки протягом періоду з початку незалежності до кінця століття частка експорту товарів та послуг у структурі ВВП України зростає з 24—26% до 45—47%. Ці дані переконливо свідчать про утвердження економіки України як самостійного організму, здатного до саморегулювання та виживання в міжнародній конкурентній боротьбі. Причому зростання вітчизняного експорту протягом цього періоду відбувалося здебільшого за рахунок збільшення вивезення товарів та послуг до провідних індустріальних держав та інших країн далекого зарубіжжя [3].

Разом з тим практика довела безпідставність уявлень про автоматичне розв'язання цих завдань тільки завдяки обмеженим заходам фінансового та структурного характеру (антиінфляційних, жорстких монетарних обмежень, формальних роздержавлення, демонополізації та приватизації). Необхідним є проведення активної державної політики, забезпечення сприятливих нормативних та організаційних передумов міжнародної економічної діяльності.

Завданнями особливого порядку, які виходять далеко за межі міжнародної економічної проблематики, але являють собою необхідну передумову оптимізації участі України у світогосподарських відносинах, є подолання тінізації та криміналізації суспільно-господарського життя в країні, бюрократизації та корумпованості управлінських структур, забезпечення політичної стабільності та проведення загальної структурної реформи.

Передусім стоїть завдання подолати такі головні перешкоди:

- недосконалість та нестабільність законодавчої бази міжнародної економічної діяльності, відсутність внутрішньо узгодженої системи митного, податкового регулювання, механізмів банкрутства;
- нерозвиненість або відсутність багатьох важливих інституцій регулювання міжнародної економічної діяльності, сприяння їй, передусім у банківській, страховальній, кредитній, фінансовій сферах;
- адміністративні і фінансові обмеження, несприятливі для експортно-імпортних та інвестиційних операцій умови митного та податкового регулювання;
- дефіцит інституцій і організаційних структур підтримки та обслуговування міжнародної економічної діяльності, зокрема інформаційних, маркетингових, дослідних, аналітичних центрів, консалтингових та інжинірингових служб [1].

До речі, якщо згідно з міжнародною статистикою загальносвітові обсяги тінізації становлять 5—10% від ВВП, в африканських країнах, які є найяскравішим прикладом надмірної тінізації, — 30%, то в Україні

відповідний показник навіть не піддається достатньо вірогідній оцінці й становить, за різними розрахунками, від 40 % до 60 % ВВП [2].

Отже, визначаючи предмет міжнародної економічної діяльності, слід враховувати наявність великої кількості дефініцій. Але в найбільш широкому розумінні та як своєрідний відправний пункт можна взяти таке: міжнародна економічна діяльність — це поняття, яке застосовується і в практиці господарювання, що виходить за національні кордони, і в теорії, яка таку практику вивчає. Його синонімом є термін «зовнішньоекономічна діяльність», який певною мірою є анахронічним, а також таким, що абсолютизує певну функціональну обмеженість своїх суб'єктів.

Вжиття цього терміна концептуально резюмує таку схему: існують національні суб'єкти господарської діяльності, які час від часу вдаються до господарських контактів з партнерами ззовні своєї країни. Але, як ми знаємо, дедалі частіше життя породжує інші моделі організації економічних систем. Їх проявами є транснаціональні господарські структури - міжнародні монополії, спільні підприємства, міждержавні інтеграційні об'єднання, які за своєю природою не відповідають моделі взаємодії «внутрішніх» підприємницьких структур або самодостатніх державних економік.

Отже, треба все ж доцільніше користуватися здебільшого саме терміном «міжнародна економічна діяльність». Адже саме це поняття, яке є дещо ширшим, органічно охоплює не тільки власне сферу виробничої, комерційної діяльності, ті міжнародні за характером економічні акції, які спрямовані на отримання та максимізацію індивідуального, приватного прибутку, поліпшення власного добробуту. Воно поширюється також і на не підприємницькі, регулятивні за характером акції, на інструменти впливу з метою поліпшення загальних умов господарювання як з боку національних урядів, спеціалізованих інститутів, так і з боку міжнародних організацій та структур.

Таким чином, широке тлумачення терміна «міжнародна економічна діяльність» охоплює всі форми господарювання, до яких залучаються різнонаціональні за походженням або місцем свого перебування кооперанти, агенти підприємницької та регулятивної діяльності [4].

Однак функціональне значення феномена міжнародної економічної діяльності не є таким однозначним. У разі застосування неадекватних підходів у регулюванні, втрати керованості процесами співробітництва зовнішній чинник може спричинити дестабілізацію економіки. Особливо актуальною така небезпека є для країн перехідного типу, зокрема України. Тому методологічно значущими є питання забезпечення сталого розвитку відкритої економічної системи, логіка яких зумовлює вибір тих або інших форм, моделей та принципів міжнародної економічної діяльності.

Також у прикладному плані має значення офіційне тлумачення розглядуваних понять чинним у країні законодавством. Його містить закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», який оперує терміном «зовнішньоекономічна», а не «міжнародна економічна діяльність». У статті 1 цього правового акта відзначається, що зовнішньоекономічна діяльність — це «діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами»

У Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» серед таких принципів називаються:

- принцип суверенітету народу України, що полягає у його виключному праві на зовнішньоекономічну діяльність на території держави відповідно до її законів; в обов'язку неухильно виконувати всі договори та зобов'язання України в галузі міжнародних економічних відносин;

- принцип свободи зовнішньоекономічного підприємництва, що полягає у праві суб'єктів добровільно вступати у зовнішньоекономічні зв'язки у будь-яких формах, прямо не заборонених чинним законодавством України; в обов'язку дотримуватись при цьому чинного законодавства України та у праві власності на одержані у процесі такої діяльності результати [3].

- принцип юридичної рівності та недискримінації, що полягає у рівності перед законом усіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності незалежно від форм власності, у забороні обмежень дій держави, результатом яких є обмеження прав і дискримінація суб'єктів такої діяльності;

- принцип верховенства закону, що полягає у регулюванні зовнішньоекономічної діяльності тільки законами України, у забороні застосування підзаконних актів та актів управління місцевих органів, що у будь-який спосіб створюють менш сприятливі умови, ніж ті, які встановлені в законах України;

- принцип захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, який полягає в тому, що українська держава забезпечує рівний захист вітчизняних та іноземних суб'єктів такої діяльності в Україні — відповідно до вітчизняних законів та за кордоном — згідно з нормами міжнародного права; здійснює захист державних інтересів України як на її території, так і за кордоном відповідно до національних та міжнародних правових норм;

- принцип еквівалентності обміну, неприпустимості демпінгу при ввезенні та вивезенні товарів [4].

Враховуючи критерії та особливості міжнародної економічної діяльності, можна сказати, що міжнародна економічна діяльність, так само, як і будь-який живий організм, являє собою саме системну цілісність. І так само, як живий організм є чимось більшим, ніж механічною сукупністю органів, міжнародна економічна діяльність не зводиться до суми своїх атрибутів, суб'єктів та інструментів. Будучи самостійним явищем, проявами якого є складні зворотні зв'язки між складовими елементами, а також із компонентами більш широких механізмів відтворення, вона є фактором та своєрідним прискорювачем економічного розвитку країн.

Література:

1. Гринів Л. С. Національна економіка / Л. С. Гринів, М.В. Кічурчак. - Л.: Магнолія, - 2006. - 464 с.

2. Заблоцький Б. Ф. Економіка України / Б.Ф. Заблоцький, М. Ф. Покошко. - Л.: Новий світ-2000, 2009. - 360 с.

3. Заблоцький Б. Ю. Економіка України / Б.Ф. Заблоцький. - Л.: Новий світ-2000, 2009. - 582

4. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 948



## ОСОБЛИВОСТІ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Гращенко І.С., Прижигодський М. В.

Київський національний університет технологій та дизайну

*У науковій праці наведено узагальнення про принципи та інструменти збутової політики підприємств малого та середнього бізнесу. Викладено рекомендації про удосконалення механізму формування збутової мережі.*

*Ключові слова: збут, збутова політика, збутова мережа, бізнес.*

*In scientific labour generalization is resulted about principles and instruments of sale policy of enterprises of small and middle business. Recommendations are expounded about the improvement of mechanism of forming of sale network.*

*Keywords: sale, sale policy, sale network, business.*

Господарська діяльність підприємств малого й середнього бізнесу, як і будь-яка інша бізнесова діяльність, вимагає одержання прибутку. У цьому питанні основною ланкою на підприємстві є збутова діяльність, як заключний етап в усій діяльності по створенню, виробництву і доведенню до споживачів кінцевої продукції. Організація ефективної збутової діяльності на підприємстві має дуже велике значення та безпосередньо впливає на результати його функціонування, оскільки можливість подальшого виробництва та взагалі існування підприємства залежить саме від того чи буде реалізована вироблена продукція. Від якості збутової роботи, в значній мірі, залежить ритмічність і ефективність діяльності всіх виробників та споживачів ресурсів [1].

Збут являє собою систему відносин у сфері товарно-грошового обміну між суб'єктами ринку стосовно реалізації своїх комерційних потреб. Потреби реалізуються покупцями і продавцями, котрі виступають суб'єктами ринку збуту, через купівлю-продаж товару в маркетинговому розумінні цього слова, який є об'єктом збуту [2]. Збут є завершальною, найбільш відповідальною стадією забезпечення споживача продукцією. Він спрямований на формування механізму переміщення продукту від виробника до споживача. Планування збуту продукції відіграє важливу роль у функціонуванні підприємств малого й середнього бізнесу і зумовлює головні засади їх ефективної діяльності. Основне завдання плану збуту – розробка та обґрунтування реальної збутової програми, яка охоплює найбільш суттєві аспекти ринку: ціноутворення, заходи щодо сприяння збуту, просування товарів на ринку, систему розподілу та постачання продукції [3].

На основі цілей і завдань збуту, формується збутова політика, яка повинна відповідати бізнес-концепції організації. Слід зазначити, що термін „політика” зазвичай використовується як розширювальне поняття і характеризує скоріш певну сферу маркетингової діяльності. Так, у розділі „збутова політика” розглядаються категорії „збут” і його роль у маркетингу, технологія збуту товарів [4].

На сьогоднішній день існують розбіжності щодо тлумачення поняття „збутової політики” підприємства (табл. 1). Отже, збутова політика підприємства (фірми) – це комплекс заходів, спрямованих на організацію

дієвої та результативної збутової мережі з метою підвищення ефективності продажу продукції. Неможливо уявити функціонування ринку без збутових мереж, які в свою чергу намагаються якнайбільше наблизитись до споживача [5].

Таблиця 1.

Поняття „збутової політики”

Прізвище вченого	Визначення „збутова політика”	Джерело
Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.М. Ковалік	поведінкова філософія або загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватись в сфері побудови каналів розподілу свого товару та переміщення товарів у часі та просторі	Маслова, Т.Д. Маркетинг [Текст] / Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалік. - СПб. : Питер, 2002. - 400 с. - ISBN 5-318-00763-5
Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниць	можливі варіанти ведення збутової діяльності і вибір оптимальних варіантів, які забезпечують найкраще задоволення споживчих вимог і переваг, і тим самим - максимальні результати господарської діяльності підприємству	Балабанова, Л.В. Маркетинговий аудит системи сбыта [Текст] : монографія / Л.В. Балабанова, А. В. Балабаниць. - Донецьк : ДонГУЕТ ім. М.Туган-Барановського, 2003. - 189 с. - ISBN 966-7634-66-3
О.М. Годін	організація процесу постадійного руху товарів	Годин, А.М. Маркетинг [Текст] : учеб.-метод. пособие / А.М. Годин. - М. : Дашков и К0, 2001. - 212 с.
Г.Д. Крылова, М.І. Соколова	політика спрямована на створення системи розподілу товарів, яка забезпечує доступність продукту для цільових споживачів	Крылова, Г.Д. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций [Текст] : учеб. пособие для вузов. / Г.Д. Крылова, М.И. Соколова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. - 519 с.

Основні елементи збутової політики зображені на рисунку 1.

Збутова політика – це сукупність принципів, методів та заходів, що використовується керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення ефективних продажів товарів в межах визначених цільових ринків. Головна мета збутової політики – це максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів конкурентоспроможною продукцією задля отримання підприємницького прибутку, спрямоване на довготривалу ринкову стійкість організації через створення позитивного іміджу на ринку [6].

- Під транспортуванням продукції розуміється її фізичне переміщення від виробника до споживача.
- Доробка продукції означає підбір, сортування, пакування, складання та інше, що підвищує ступінь доступності і готовності продукції до споживання.
- Зберігання продукції передбачає організацію, створення і підтримання необхідних її запасів.



Рис. 1. Основні елементи збутової політики

- Контакти зі споживачами – це дії з фізичної передачі товару, оформлення замовлень, організації платіжно-розрахункових операцій, юридичного оформлення передачі прав власності на товар, інформування споживача про товар і фірму, а також збору інформації про ринок [7].

Слід зазначити, що всі елементи збутової політики взаємозалежні і взаємообумовлені. Дія одного інструменту може значно підвищити дію іншого, тобто забезпечити синергетичний ефект. Тому побудова збутової політики підприємств малого й середнього бізнесу повинна здійснюватися на засадах системного підходу.

Такі фактори, як постійне зростання витрат, що пов'язано з реалізацією продукції, посилення конкуренції на ринках збуту, безумовно підвищують значущість ефективного управління збутом у діяльності фірми. Тому для підприємств малого й середнього бізнесу важливу роль відіграють умови раціонального розподілу та обміну готової продукції [8]. При цьому, основними принципами організації збутової діяльності є:

1. Принцип економічності. Цей принцип визначає формування збутової політики з найменшими витратами ресурсів, проте не в збиток його раціональності і результативності. Зіставлення різних варіантів результатів і витрат на управління дає відповідь про його економічність.

2. Принцип плановості. Зміни повинні бути підготовлені, керовані і направлені на досягнення поставленої мети. Принцип розуміє під собою встановлення на певні періоди (річні, квартальні, місячні) напрямів і кількісних показників діяльності. План розглядається як комплекс економічних і соціальних завдань, які належить вирішити в майбутньому.

3. Принцип синергізму. Означає, що номенклатура товарів, що випускаються, і послуг повинна бути внутрішньо зв'язана і окремі товари і види послуг повинні доповнювати один одного. Цей принцип забезпечує широку економію на масштабах діяльності підприємства за рахунок взаємної підтримки різних товарних груп або сфер господарської діяльності.

4. Принцип системності та комплексності. Системність означає необхідність використання системного аналізу. У формуванні збутової політики помилкове рішення може звести нанівець всю діяльність збутової системи, привести до її руйнування. Комплексність означає необхідність

всестороннього охопту всієї збутової системи, облік всіх напрямів, всіх сторін діяльності, всіх особливостей.

5. Принцип стратегічної гнучкості. Можливість адаптації маркетингових стратегій управління збутом і в цілому збутової політики підприємства до змін, що відбуваються в маркетинговому середовищі. Гнучкість важлива в досягненні мети або в збереженні стратегічних позицій [9].

Отже, з огляду на те, що збут є невід'ємним і одним із найголовніших елементів комплексу підприємства, можна вважати, що ефективність діяльності останнього в умовах ринкової економіки, в цілому, залежить насамперед від ефективності управління збутовою політикою, яка повинна бути спрямована на постійне оновлення асортименту і підвищення різноманітності пропонованих товарів і послуг.

Література:

1. Шульга Л.В. Актуальні аспекти розвитку збутової діяльності аграрних підприємств. // Національна бібліотека України – 2011. [Електронний ресурс]. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vkhdtsug/2011\\_113/67.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vkhdtsug/2011_113/67.pdf) (дата звернення 05.11.2013)

2. Маркетинг послуг. Особливості збутової діяльності у сфері послуг. // ДВНЗ „КНУ”. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.kneu.dp.ua/moodle-new/mod/resource/view.php?id=17956&lang=ru> (дата звернення 05.11.2013)

3. Саннікова С.Ф., Холодний А.С. Особливості планування збутової діяльності на підприємствах харчової промисловості // Національна бібліотека України – 2012. [Електронний ресурс]. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vdpu/Ekonomika/2012\\_6\\_2/196-202.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vdpu/Ekonomika/2012_6_2/196-202.pdf) (дата звернення 06.11.2013)

4. Воронецька І.С. Формування збутової політики на ринку екобезпечної продукції АПК // Національна бібліотека України – 2012. [Електронний ресурс]. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/agroipn/2012\\_7-9/12\\_79\\_03.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/agroipn/2012_7-9/12_79_03.pdf) (дата звернення 06.11.2013)

5. Гедройц Г.Ю. Особливості організації збуту на сучасному етапі та основні напрями. // Економічні науки/10 Економіка підприємства - 2010. [Електронний ресурс]. URL: [http://www.rusnauka.com/19\\_DSN\\_2010/Economics/70083.doc.htm](http://www.rusnauka.com/19_DSN_2010/Economics/70083.doc.htm) (07.11.2013)

6. Надтока Т.Б., Жигуліна А.Ю. Удосконалення збутової політики підприємства коксохімічної промисловості. // Національна бібліотека України – 2009. [Електронний ресурс]. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vchnu\\_ekon/2009\\_5\\_3/098-102.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vchnu_ekon/2009_5_3/098-102.pdf) (дата звернення 07.11.2013)

7. Забарна Е.М. Маркетинг: навч. посіб. для викладачів та студентів економічних спеціальностей. / Е.М. Забарна, О.Т. Окландер. – Одеса: ОНПУ, 2012. – 149 с.

8. Замовна М.Н. Планування збуту продукції. Лекція. [Електронний ресурс]. URL: [http://revolution.allbest.ru/marketing/00090445\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/marketing/00090445_0.html) (дата звернення 08.11.2013)

9. Білоцеркович А.А. Організація роботи служби збуту та основні показники її комерційної діяльності / А.А. Білоцеркович, О.М. Ярим-Агаєв // Матеріали VI міжнародної студенської конференції «Сучасні тенденції

## ЗАРОБІТНА ПЛАТА ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ

Гусар О. В., Кудлай В. С.

Київський національний університет технологій та дизайну.

*У статті розкрито сутність матеріального стимулювання праці працівників, Проаналізовано змісти заробітної плати, як економічної та соціальної категорії.*

*Ключові слова: мотивація, стимулювання, робоча сила, заробітна плата.*

*Essence of financial stimulation of labour of workers is exposed in the article, it is Analysed displace ettlings, as an economic and social category.*

*Keywords: motivation, stimulation, labour force, ettlings.*

**Постановка проблеми.** Перехід країни до ринкової економіки, вихід на світовий рівень вимагає від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання й сучасних методів керування персоналом.

Досвід розвитку малого й середнього бізнесу показав, що системи людських взаємин у процесі праці є потужним резервом підвищення продуктивності й збільшення загальної ефективності виробництва й збуту.

У зв'язку з переходом багатьох підприємств до нових форм власності перед керівниками вищої й середньої ланки, висунутими із середовища працівників фахівців, виникають серйозні проблеми в області психології й організації управління персоналом зокрема.

В умовах переходу до системи ринкового господарювання відповідно до змін в економічному й соціальному розвитку країни істотно змінюється й політика в області оплати праці, соціальної підтримки й захисту працівників. Багато функцій держави по реалізації цієї політики передано безпосередньо підприємствам, які самостійно встановлюють форми, системи й розміри оплати праці, матеріального стимулювання його результатів. Поняття «заробітна плата» наповнилося новим змістом й охоплює всі види заробітків (а також різних премій, доплат, надбавок і соціальних пільг), нарахованих у грошовій і натуральній формах (незалежно від джерел фінансування), включаючи грошові суми, нараховані працівникам відповідно до законодавства за не пророблений час (щорічна відпустка, святкові дні й т.п.).

Перехід до ринкових відносин викликав до життя нові джерела одержання грошових доходів у вигляді сум, нарахованих до виплати по акціях і внескам членів трудового колективу в майно підприємства (дивіденди, відсотки).

Таким чином, трудові доходи кожного працівника визначаються по особистих внесках, з урахуванням кінцевих результатів роботи підприємства, регулюються податками й максимальними розмірами не обмежуються.

Мінімальний розмір оплати праці працівників підприємств всіх організаційно – правових форм устанавлюється законодавством.

Статутною юридичною формою регулювання трудових відносин, у тому числі й в області оплати праці працівників, стає колективний договір підприємства, у якому фіксуються всі умови оплати праці, що входять у компетенцію підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз наукової літератури з управління мотивацією та стимулюванням працівників виявив наявність декількох підходів до розуміння сутності цього процесу: в рамках економічних вчень великий внесок в розкриття економічних мотивів внесли М.Вебер, Дж.Кейнс, Д.Рікардо, А.Сміт, Й.Шумпетер. Мотивація та стимулювання трудової діяльності завжди знаходилась і знаходиться у полі зору багатьох вітчизняних вчених та дослідників. З певною стабілізацією економічної ситуації в країні почали з'являтися праці сучасних науковців С.И.Вовканича, Т.Заєць, О. Кібанова О. Кузьміна, В.М.Нижняка, М.І.Пітголича, У.Я.Садової, Л.К.Семів., Ф. Хміля, Г. Щокіна та інших.

**Мета статті** полягає у визначенні заробітної плати, аналізу її, як основного елементу мотивації та дослідженні її сутності.

**Основні результати дослідження.** Сьогодні українське законодавство приділяє значну увагу питанням організації оплати праці. При цьому заробітна плата визначається як винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку власник або уповноважена ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Заробітна плата була, є і ще тривалий час буде важливим якісним показником економічного господарювання.

Заробітна плата як показник, залежний безпосередньо від ефективності виробництва, продуктивності праці, конкурентоспроможності продукції, є не лише індикатором, що визначає загальний життєвий рівень працівників. Від її стану та форм реалізації, частки у валовому національному продукті багато в чому залежать також можливості розвитку економіки взагалі. В умовах сучасного ринкового механізму через формування сукупного попиту заробітна плата забезпечує не лише основи відтворення робочої сили. Вона стає дедалі вагомішим чинником відтворення суспільного виробництва.

Заробітна плата виступає як один із основних регулювальників ринку праці. Однак аналізу і оцінці впливу зарплат на ринок праці й, передусім, на зайнятість в Україні не приділяється належна увага, що призводить до негативних наслідків – прискореного зростання безробіття, руйнування мотивів й стимулів до праці зубожіння більшості населення.

Суспільством на заробітну плату покладено значні функції щодо розвитку та вдосконалення робочої сили людини – відтворювальну і стимулюючу [1].

Розвиток соціально-трудових відносин багато в чому залежить від рівня оплати праці, удосконалення цих відносин, політика грошових доходів населення повинні ґрунтуватися на реальній вартості праці, щоб усунути існуючі, сьогодні, диспропорції на споживчому ринку, і в мотиваціях до праці.

У вітчизняній економічній літературі **суть заробітної плати** трактувалася, виходячи із суб'єктивних принципів її формування, в основі яких лежить ігнорування вартості робочої сили й привласнення командно-

адміністративною системою монопольного права на визначення частки кожного працівника у створеному суспільному продукті.

Тому, не зважаючи на різноманітність формувань, розбіжностей у суттєвій характеристиці цієї категорії не було. Зарплата розглядалась як прямий трудовий дохід, який планомірно визначається на основі врахування суспільного значення результатів праці даного колективу й робітника. Вважалося що вона відображає відносини між працівником і суспільством, а тому необхідна єдина державна політика в галузі зарплати, єдина тарифна система тощо, а також відносини між робітником і трудовим колективом, оскільки зарплата кожного встановлювалась в межах фонду заробітної плати підприємства, цеху, бригади відповідно до його вкладу у колективні результати[2].

У цих визначеннях, як у дзеркалі, відбилися найважливіші недоліки системи розподілу:

1. встановлення державою «зверху» фонду заробітної плати підприємствам;

2. планомірне визначення трудового доходу кожного працівника на основі єдиної державної тарифної системи.

Об'єктивно основою формування фонду зарплати вважався досягнутий рівень розвитку продуктивних сил, який визначав можливості держави виділяти певні ресурси для оплати праці. Але ці можливості могли бути і не реалізовані в наслідок відволікання коштів на інші потреби – озброєння, розвиток важкої промисловості, здійснення “проектів віку”, забезпечення кастових привілеїв тощо. До того ж частка, що виділялась на оплату, не була обґрунтована і мала досить малий зв'язок з народногосподарськими результатами.

Помилковим є і визначення зарплати як доходу. Це — не дохід, а витрати підприємства на відшкодування трудових ресурсів. Відтворення їх на суспільно необхідному рівні є обов'язковою умовою індивідуального відтворення. Тому створення, як і використання фонду заробітної плати, має відбуватись на підприємстві. Підприємство а не держава є повноправним власником цього фонду, що формується і відшкодовується насамперед із вартості реалізованої підприємством продукції, оскільки людина – головна продуктивна сила, розширене відтворення життєдіяльності якої виступає обов'язковою умовою і метою ефективного розвитку економіки[19].

Хоч капіталіст купує робочу силу, а не працю, на поверхні економічних явищ створюється видимість продажу праці. Це зумовлено тим, що робітник отримує заробітну плату після завершення процесу праці, що її величина не змінюється залежно від тривалості робочого дня, а індивідуальні відмінності в заробітній платі зумовлені неоднаковою інтенсивністю праці робітників.

Купівля-продаж робочої сили об'єктивно на поверхні виступає у формі купівлі-продажу праці, тому вартість (а отже, й ціна) робочої сили перетворюється на заробітну плату, тобто набуває перетвореної форми. Перетворена форма, оскільки заробітна плата враховує купівлю-продаж робочої сили і стирає межі між необхідною і додатковою працею, приховує наявність експлуатації. Вартість робочої сили, виражена в грошах, набуває форми ціни робочої сили. Отже, заробітна плата — це грошовий вираз

вартості і ціни товару робоча сила та результативності функціонування робочої сили.

З усього зазначеного можна зробити висновок, що заробітна плата – це об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили та ефективного функціонування виробництва обсяг вираженої в грошовій формі основної частини життєвих засобів, що відповідає досягнутому рівневі розвитку продуктивних сил і зростає пропорційно підвищенню ефективності праці трудящих.

Найважливішою функцією зарплати, як бачимо, є відтворювальна, адже вона слугує засобом розподілу основної частини життєвих благ у суспільстві і засобом формування платоспроможного попиту населення, бо становить 70-75% усіх доходів працівників. Саме тому при розподілі валового доходу підприємств і суспільства загалом визначення фонду зарплаті розглядається як першочергове завдання.

Важливу роль виконує і стимулююча функція заробітної плати. Вона слугує засобом залучення громадян до суспільно корисної праці, створює зацікавленість у підвищенні класифікації, оволодінні суміжними професіями, стимулює високо продуктивну та якісну працю. Всього цього, звичайно, можна досягти в тому випадку, коли організація заробітної плати забезпечує особисту матеріальну зацікавленість індивіда в продуктивній праці.

Речовим, матеріальним змістом заробітної плати є кількість життєвих благ, необхідних для відтворення робочої сили найманого робітника і членів його сім'ї. Це життєвий фонд робітника, який в умовах товарного виробництва має і вартісний, і грошовий вираз.

Розрізняють заробітну плату основну і додаткову. Основна заробітна плата робітника залежить від результатів його праці й визначається тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами, а також надбавками і доплатами у розмірах, встановлених чинним законодавством. Вона враховує стійкі відмінності у кваліфікації, складності роботи, умовах праці, інтенсивності та відповідальності.

Додаткова оплата залежить від результатів господарської діяльності підприємства і встановлюється у вигляді премій, винагород, компенсацій, надбавок і доплат, які не передбачені законодавством, або понад розміри, встановлені законодавством. Вона враховує фактори виробничого процесу, які важко передбачити наперед, і виплачується за певні індивідуальні досягнення: професійну майстерність, перевиконання норм виробітку, сумісництво професій, неперервний виробничий стаж. У ній враховуються надбавки за особливі умови роботи, колективні результати праці, що оплачуються з фонду матеріального стимулювання.

Отже, підсумовуючи наведене вище можна стверджувати, що заробітна плата має декілька сутностей:

- як економічна категорія – відображає відносини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості (доходу) [3].

- як винагорода, обчислена, як правило, в грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або вповноважений ним орган сплачує працівникові за виконану ним роботу. Відтак заробітна плата залежить від

складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства в цілому. Джерелом коштів на оплату праці є власні кошти – дохід підприємства [4]/

• як елемент ринку праці, що виступає в якості ціни, за якою найманий працівник продає свою робочу силу в сучасному товарному виробництві. З огляду на це заробітна плата виражає ринкову вартість використання найманої робочої сили [5].

• як трудовий дохід найманого працівника, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці, і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили [6].

• як елемент витрат на виробництво що включаються до собівартості продукції, робіт (послуг) підприємства [7].

Заробітна плата має бути водночас і «годувальницею», і «пряником», і «багатом», і «кермом». Ці функції заробітної плати тісно взаємозв'язані, і лише за їхньої сукупної наявності досягається ефективна організація заробітної плати. Протиставлення, а тим більше гіпертрофія будь-якої з них сприяє, як свідчить і світовий, і вітчизняний досвід, кризовим явищам в економіці.

**Висновок.** За оцінкою спеціалістів в області менеджменту персоналу, нині в країнах з розвинутою економікою не більше 45% найманих працівників у структурі мотивів першість віддають досягненню матеріальної винагороди. При цьому за останні роки частка тих, хто віддає перевагу нематеріальним мотивам, різко зросла.

Характерною особливістю сучасного виробництва є перехід від індивідуальних до колективних (групових) форм організації праці, як і на практиці можуть бути досить різноманітними: спільне вирішення окремих завдань (контроль якості, обслуговування виробництва, навчання), здійснення виробничого процесу в комплексі (автономні та напівавтономні бригади), виконання “наскрізних” робіт у процесі нововведень (цільові, проектні групи). Організовані робочі групи дозволяють акумулювати великий обсяг знань, забезпечують краще сприймання й розуміння проблем, виявлення альтернативних підходів у процесі підготовки і прийняття рішень. Саме в робочих бригадах, автономних і напівавтономних робочих групах досягається необхідна узгодженість трудових функцій, ефективна взаємодія та колективна відповідальність учасників спільної праці.

Про стимулюваннями говоримо, коли маємо на увазі заохочення робітників до праці шляхом надання їм матеріальної винагороди у різних її формах основною з яких виступає заробітна плата. А термін мотивація можна визначити як поліпшення результатів праці через надання нематеріальних благ робітникам.

#### Література:

1. Тимош І.М. Економіка праці: Навчальний посібник.-Тернопіль: Астон, 2001.
2. Єсінова Н.І. Економіка праці: Навчальний посібник.- Харків: Вид. група „Академія”, 1999.
3. Оплата праці.// Методичний посібник. Л.: Баланс-клуб, 1999.

4. Генкин Б.М. «Введение в теорию эффективного труда» СПб.: СПбГИЭА, 1992 г.

5. Управление персоналом организации –/под ред.А.Я.Кибанова М.:ИНФРА-М, 1999.

6. Петрович Й.М., Кіш А.Ф., Кудішов В.В. та ін. Економіка підприємства: Підручник /За загальною редакцією Й.М.Петровича – Львів: „Магнолія плюс”, видавець В.М.Піча.-2004.

7. Трудове право України: Навчальний посібник. / Пилипенко П.Д., Бурак В.Я., Козак З.Я. та ін.; За ред. П.Д. Пилипенка. – К.: Видавничий Дім „Ін Юре”, 2003.

## АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПРИКЛАДІ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Дегтяр М.В., Кудлай В.С.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

*У статті розглядається вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність в сфері послуг на прикладі автотранспортного підприємства.*

*Ключові слова: зовнішнє середовище, фактори зовнішнього середовища, фактори прямої дії, фактори непрямой дії, автотранспортне підприємство.*

*This article examines the influence of environmental factors on activity in the service sector for example auto-transport enterprise.*

*Keywords: environment, environmental factors, factors of direct action, indirect action factors, auto-transport enterprise.*

Актуальність теми обумовлена тим, що сучасне зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим ступенем складності, динамізму та невизначеності. Здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі – основна умова в бізнесі та інших сферах діяльності. Більш того, в дедалі більшій кількості випадків – це умова виживання та розвитку. Підприємства повинні, з одного боку, постійно усвідомлювати новий характер змін в навколишньому середовищі та ефективно на них реагувати. З іншого боку, необхідно мати на увазі, що самі підприємства генерують зміни у зовнішньому середовищі, випускаючи нові види товарів та послуг, використовуючи нові види сировини, матеріалів, енергії, обладнання, технологій.

Будь-яке підприємство знаходиться та функціонує в середовищі. Кожна дія всіх без виключення підприємств можлива лише в тому випадку, якщо середовище допускає його здійснення. Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєвої сили, а зовнішнє середовище – джерело, що живить організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на певному рівні.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємозв'язані, тобто зміни однієї (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін в інших (наприклад, соціально-демографічній чи правовій).

При цьому слід зазначити, що взаємодія організації чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо. У зв'язку з цим кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найсуттєвіше впливають на їхню діяльність, і ретельно їх досліджувати [1].

Аналіз зовнішнього середовища необхідний для передбачення майбутніх процесів його розвитку. Це дає змогу своєчасно вживати заходи щодо адаптації до змін у зовнішньому середовищі на основі розробки і реалізації стратегічних рішень на вищому рівні управління.

На сьогоднішній день існує багато робіт присвячених аналізу зовнішнього середовища, серед яких варто відмітити праці: Дж.Белла, М.Альберта, Р.Акоффа, І.Ансоффа, Ф.Котлера, О.Віханського, М.Мескона, Г.Міцберга, А.Пригожина, проте немає єдиної думки щодо складу основних його факторів та не враховані специфічні особливості зовнішнього середовища підприємств автомобільного транспорту. Дж.Белл виділяє в зовнішньому середовищі підприємств такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів. Однак такий підхід не розрізняє різних шарів зовнішнього середовища. Ф.Котлер вважає, що зовнішнє середовище (макросередовище) складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища [8].

Фактори прямої дії зовнішнього середовища на діяльність автотранспортного підприємства – це сукупність елементів, що мають безпосереднє відношення до автотранспортного підприємства і його можливостей по обслуговуванню клієнтури: постачальники ресурсів (трудова, фінансова, інформаційна, матеріальна та ін.); споживачі транспортних послуг, конкуренти, посередники і контактна аудиторія – групи або структури, які проявляють реальний і потенційний інтерес до автотранспортного підприємства і здійснюють вплив на його здатність досягати поставлену мету (органи державного управління) [12].

На рис.1 зображена узагальнена схема функціонування автотранспортного підприємства, що розглядається з позицій його реальної або можливої взаємодії із зовнішнім середовищем.

До постачальників підприємства належать: постачальники рухомого складу (автомобільні заводи або їх дилери), паливних і мастильних матеріалів, запасних частин, постачальники інженерного, управлінського і робочого персоналу (вузи, технікуми, ПТУ, школи підготовки водіїв), постачальники капіталу (банки, кредитні спілки та інші структури, які надають кредити) та інформації (засоби масової інформації, спеціалізовані фірми, Інтернет).



Рис. 1. Схема зовнішнього середовища автотранспортного підприємства

До споживачів транспортних послуг, у свою чергу, належать: промислові підприємства, підприємства сфери послуг (торгівлі, побутового обслуговування) та сільського господарства, державні організації, індивідуальні споживачі [4].

Конкуренти автотранспортного підприємства – це інші АТП і приватні перевізники, підприємства інших видів транспорту, власники вантажів, які використовують власний автомобільний транспорт.

До посередників належать транспортно-експедиційні підприємства і фірми, які торгують інформацією про розташування вантажів і автотранспортних засобів.

До органів державного управління належать місцеві органи виконавчої влади, відділ Української транспортної інспекції, органи Державної податкової інспекції та ін. [10].

Як видно з рис. 1, фактори прямої дії можна поділити на вхідні і вихідні. До вхідних належать: відносини з постачальниками ресурсів як матеріальних і трудових, так і фінансових. До вихідних дії слід віднести: діяльність конкурентів, поведінку споживачів тощо.

Реалізуючи свої послуги на ринку транспортних послуг, автотранспортне підприємство повинне враховувати попит на них, а також позицію конкурентів. У ринкових умовах будь-яке підприємство прагне продати дорожче якомога більше продукції, але чи буде ця продукція куплена взагалі, якщо ціни будуть неприйнятними для споживача, або значно вищі за ціни на продукцію конкурентів. Аналогічно стикаються інтереси при

покупці необхідних матеріальних ресурсів у постачальників, при отриманні кредитів у банках, визначенні рівня заробітної плати і умов праці, а також при виплаті різних податків до бюджету і т. д. [9].

Фактори непрямой дії не відразу впливають на результати діяльності підприємства, оскільки при цьому не стикаються інтереси двох сторін, не має вибору альтернативи, проте суттєво позначаються на них. Вони характеризуються здебільшого одностороннім впливом на підприємства і визначають умови їх функціонування.

Серед факторів непрямой дії доцільно виділити політичні, економічні, екологічні, соціальні, культурні, правові, міжнародні та науково-технічні [5].

Політичні фактори містять сукупність обставин, які створюють певне становище, спричинене перерозподілом політичних сил, встановленням нової влади тощо. Вони можуть викликати порушення умов діяльності підприємства, призводити до фінансових, людських, матеріальних та інших втрат. Політичні умови пов'язані з особливостями політичних процесів та інститутів у країні (наприклад, форма правління в державі). Специфічною рисою сучасної ситуації в Україні є високий рівень політичної нестабільності.

Економічні фактори пов'язані з економічними умовами, в яких діє підприємство (інфляція, податкові ставки), особливостями внутрішніх і зовнішніх економічних ринків. Економічна ситуація в країні впливає на рівень добробуту населення, призводить до зменшення або збільшення попиту на транспортні послуги. Як свідчить закордонний досвід, при стабільній економічній ситуації автотранспортні підприємства вкладають гроші у розвиток і модернізацію виробництва, а при нестабільній, що характеризується інфляцією і кризами, вони починають згортання виробництва [7].

Правові фактори визначають правові рамки, в яких працює підприємство. До правових умов належать конституційно та законодавчо встановлені норми поведінки фізичних і юридичних осіб, обов'язкові для виконання. Пріоритетне значення в цій групі факторів має правова база, яка охоплює сукупність законодавчих і нормативно-правових актів з питань автотранспортного транспорту: Законів України, Указів Президента України, постанов Кабінету Міністрів України, відомих нормативних документів [2].

Міжнародні фактори містять події та обставини міжнародного масштабу, які позначаються на діяльності підприємств (вступ України до Світової Організації Торгівлі, участь і співробітництво з іншими міжнародними організаціями). Міжнародні відносини можуть впливати на роботу автотранспортного підприємства через конфлікти, що виникають у різних регіонах світу і призводять до зниження ділової активності у цих регіонах, а також через інші міжнародні обставини, які впливають на розвиток міжнародних торговельних зв'язків [3].

Науково-технічні фактори обумовлюються досягненнями науки і техніки, що відкриває нові можливості для виробництва нової продукції, для вдосконалення існуючої продукції і для модернізації технології її виготовлення й збуту. Вони містять розробку й впровадження новітніх ідей і конструкторських рішень керівниками інших автотранспортних підприємств, що в свою чергу покращить конкурентоздатність даних підприємств [6].

Соціокультурні фактори містять демографічні (структура населення за віком, статтю, етнічним походженням), гендерні та культурні фактори (релігія, традиції). Звичайі, настанови, переконання, обумовлені даними факторами, визначають вподобання й очікування споживачів, їх ставлення до автотранспортного транспорту, вимоги до якості надання транспортних послуг.

Природні фактори пов'язані з особливостями географічного розташування підприємства, кліматичними та екологічними умовами місцевості. Специфіка цих факторів обумовлює структуру автотранспортних підприємств [11].

Для визначення факторів зовнішнього середовища, які найбільш впливають на обсяг діяльності в сфері послуг на прикладі АТП Господарсько-фінансового департаменту Секретаріату Кабінету Міністрів України проведено їх дослідження. Але спочатку декілька слів про саме підприємство.

Отже, автотранспортне підприємство у своїй діяльності керується законами України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Уряду України, а також наказами та вказівками начальника Господарсько-фінансового департаменту Секретаріату Кабінету Міністрів України.

Господарська і фінансова діяльність автотранспортного підприємства здійснюється на основі виконання зведеного кошторису доходів і видатків загального та спеціального фонду, затвердженого Господарсько-фінансовим департаментом С К М України.

Автотранспортне підприємство здійснює утримання автотранспортних засобів, забезпечує автотранспортне обслуговування за дорученням Господарсько-фінансового департаменту Секретаріату Кабінету Міністрів України органів державного управління, урядових заходів, господарських організацій, підвідомчих ГФД Секретаріату КМ України, делегацій зарубіжних країн.

Вході проведення аналізу групою фахівців було визначено ступінь впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Фахівці розташували фактори за рангами, залежно від ступеня впливу кожного на діяльність підприємства. Перший ранг експерти повинні були привласнити тому фактору, який, на їх думку, здійснює найбільший вплив. Останній ранг, відповідно, тому фактору, вплив якого мінімальний і тому може не мати впливу при плануванні діяльності в майбутньому. Після ранжування всі фактори було згруповано за основною ознакою та наведено в таблиці 1.

Отже, розглянувши всі фактори та охарактеризувавши їх, можемо сказати, що найбільш значимими факторами зовнішнього середовища для даного підприємства є економічні.

Таблиця 1

Групування факторів зовнішнього середовища залежно від ступеня впливу на діяльність АТІ Господарсько-фінансового департаменту Секретаріату Кабінету Міністрів України

Група факторів	Ранг
Економічні	1
Політичні	2
Правові	3
Органи держ. управління	4
Природні	5
Споживачі	6
Конкуренти	7
Постачальники	8
Науково-технічні	9
Соціокультурні	10
Міжнародні	11

Це пояснюється перш за все економічною кризою, яка призвела до того, що практично всі сегменти споживчого ринку, які обслуговувало підприємство, стали неплатоспроможними, а також до великих накладних витрат, неможливості отримати кредит в банку для оновлення рухомого складу й іншим проблемам: знизилася купівельна здатність грошових одиниць, а рівень витрат підприємств залишився на колишньому рівні. Враховуючи це, для підприємства досить важливим є вибір стратегії та відповідного проекту розвитку, який забезпечував би залучення по можливості мінімальних інвестицій при заданому рівні ефективності.

На останньому місці знаходиться група міжнародних факторів, які в нинішніх умовах майже не спричиняють вплив на досліджуване підприємство, адже воно не виконує міжнародних перевезень.

Тому, підводячи підсумок можемо сказати, що на сьогоднішній день зовнішнє середовище має важливе значення для всіх підприємств. В цілях виживання і розвитку в умовах надзвичайний динамічного і невизначеного зовнішнього середовища (а це є загальними характеристиками сучасного оточення вітчизняних промислових підприємств) підприємствам необхідно пристосовуватися до змін, а також самим активно формувати своє майбутнє. Тому визначальне значення в ринкових умовах грає стратегічне управління, інформаційною основою якого є аналіз макро- і мікросередовище організації.

Одним із правильних напрямів діяльності сучасного підприємства для досягнення ефективного довгострокового функціонування і успішного розвитку є приділення підвищеної уваги здійсненню аналізу зовнішнього середовища.

## Література:

1. [www.probusiness.in.ua](http://www.probusiness.in.ua)
2. Алексеев Н. Рутина, час і невизначеність у стратегіях управління змінами / Н.Алексеев // Проблеми теорії і практики управління. 2004. № 6. С. 63-68.
3. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія / І. Ансофф; пер. з англ. під ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб. : ПИТЕР, 1999. 416 с.

4. Арі де Гіус Жива компанія. Зростання, навчіння і довгожителство в діловому середовищі / Арі де Гіус. СПб. : Стокгольм. школа ек-ки, 2004. 224 с.

5. Джейкобс Р. Стратегічні зміни в реальному часі / Р.Джейкобс. - Дніпропетровськ: Балас-Клуб, 2004. 408 с.

6. Доповідь про світовий розвиток 2003 Сталий розвиток у мінливому світі. М.: Весь Мир, 2003. 280 с.

7. Кей М. Турбо-менеджмент. Еволюція, управління, поведінка в неоднорідному середовищі / М.Кей. М.: Ін-т психології, 2003. 277 с.

8. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. Аналіз, планування, впровадження, контроль / Ф.Котлер. - СПб. : Пітер Ком, 1999. - 560 с.

9. Виханский О.С. Менеджмент: підручник / О.С. Виханский, А.І. Наумов. - 3-е изд. - М.: Економіст', 2003. - 528 с.

10. Основи теорії управління: навч. посібник / під ред. В.Н. Парахіна, Л.І. Ушвіцького. - М.: Фінанси і статистика, 2003. - 560 с.

11. Стратегічні методи аналізу інформації в соціологічних дослідженнях / відп. ред. Г.В. Осипов. - М.: Наука, 1979. - 320 с.

12. Уткін Е.А. Курс менеджменту: підручник / Е.А. Уткін. - М.: Зерцало, 1998. - 448 с.

## ПІДПРИЄМСТВО ПОБУТОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА

Запека В.В., Кудлай В.С.

Київський національний університет технологій та дизайну

*Дослідження сервісного підприємства як системи, передбачає розгляд складових елементів, серед яких головним є клієнт, обслуговуючий персонал, система надання послуг та фізичне середовище. Сервісне підприємство є складним комплексом матеріально-технічних, трудових, інформаційних, фінансових та інших ресурсів, призначених для задоволення широкого кола потреб. Різноманіття застосовуваних ресурсів передбачає пошук шляхів раціонального сполучення й використання їх для того, щоб забезпечити досягнення намічених цілей підприємства.*

*Ключові слова: підприємство, сервісне підприємство, підприємство побутового обслуговування, сервісний підхід до обслуговування, підприємство є складною соціально-економічною системою.*

*Annotation. Research of service enterprise as systems, foresees consideration of component elements, among which main is a client, auxiliary personnel, system of grant of services and physical environment. A service enterprise is the difficult complex of material and technical, labour, informative, financial and other resources, intended for satisfaction of wide circle of necessities. The variety of the applied resources is foreseen by the search of ways of rational report and use of them in an order to provide achievement of the set aims of enterprise.*

*Keywords: enterprise, service enterprise, enterprise of domestic consumer services, service approach, to service, an enterprise is the difficult socio-economic system.*

Будь-яке суспільство для забезпечення нормального (достатнього комфортного) рівня своєї життєдіяльності здійснюється безліч видів



конкретної праці. З цією метою люди створюють певні організації (трудові колективи), які спільно виконують ту чи ту місію (реалізують програму або мету) і діють на засаді певних правил і процедур. Проте мета й характер діяльності таких численних організацій різні. За цією ознакою їх можна поділити на дві групи: підприємницькі (комерційні), що функціонують і розвиваються за рахунок власних коштів, і непідприємницькі (некомерційні), існування яких забезпечується бюджетним фінансуванням держави. Організації з підприємницьким характером діяльності називають підприємствами.

*Підприємство* — це організаційно виокремлена та економічно самостійна основна (первинна) ланка виробничої сфери народного господарства, що виготовляє продукцію (виконує роботу або надає платні послуги).[2]

Підприємство є складною системою. Це означає, що воно як система є не просто сумою складових (підсистем і елементів), а їх діалектичною єдністю, тобто взаємопов'язаним і взаємообумовленим цілим, що має в результаті взаємодії інші якості, ніж його складові - підсистеми і елементи.

Під системою розуміють сукупність взаємопов'язаних у єдине ціле елементів.

Елемент системи - це частина цілого, яку при даному розгляданні не треба роз'єднувати на складові. Таким чином, будь-яка система:

- по-перше, складається з двох або більш елементів;
- по-друге, кожний елемент системи має характерні лише для нього властивості;
- по-третє, між елементами системи існують зв'язки, за допомогою яких вони впливають одне на одне;
- по-четверте, система не може існувати поза часом і простором.

Система має часову сутність (її склад може бути вичислений у кожний даний момент), а також свої кінцеві границі та оточуюче середовище.

Перша особливість підприємства як системи полягає у тому, що підприємство — це відкрита система, яка може існувати лише за умови активної взаємодії з оточуючим середовищем.

Підприємство сприймає з проміжного та загального зовнішнього середовища основні фактори виробництва та перетворює їх на виходи (товари, послуги, інформацію, відходи) у зовнішнє середовище.

Друга особливість підприємства як системи: воно являє собою штучну систему, яка створена людиною заради її власних інтересів, перш за все спільної праці. Тому очевидною характеристикою будь-якого підприємства є поділ праці.

Кожне підприємство є складною соціально-економічною системою, яка поєднує у виробничому процесі різноманітні матеріальні елементи, людські ресурси та інформаційні зв'язки. [1]

Дослідження сервісного підприємства як системи, передбачає розгляд складових елементів, серед яких головними є клієнт (покупець), обслуговуючий персонал, система надання послуг та фізичне середовище. Схема взаємодії цих елементів представлена на рис. 1.

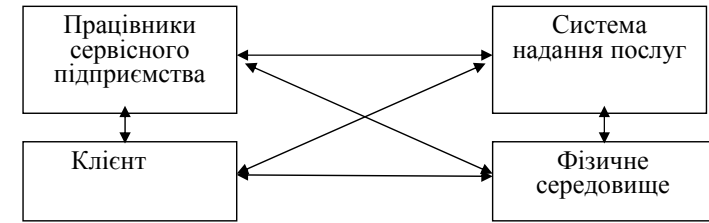


Рис. 1. Схема взаємодії елементів системи сервісного підприємства [1]

*Клієнт* є найважливішим елементом у системі взаємодії. Кінцевою метою процесу є задоволення потреб клієнта. Розробка послуги і системи надання повинні бути організовані таким чином, щоб існувала можливість найефективнішого способу задовольнити потреби клієнта.

*Обслуговуючий персонал* є другим елементом системи надання послуг. Сервісний службовець є обличчям фірми, його слова й дії сприймаються як реалізація політики організації.

*Система надання послуг* складається з обладнання, засобів обслуговування, внутрішньоорганізаційних правил і організаційної культури. Система надання на сервісних підприємствах повинна розроблятися з урахуванням новітніх досягнень у цій сфері, а також бути орієнтована на зручність клієнта й сервісного службовця, обслуговуючу систему доставки в процесі надання послуги.

*Фізичне оточення* містить у собі всі відчутні аспекти купівельного пізнання послуги або сервісного підприємства. Фізичне оточення — це обстановка обслуговування, тобто інтер'єр будинку, у якому здійснюється надання послуги, паркування автомобілів, ландшафт, меблі й обладнання, освітлення, температура, рівень шуму в приміщенні та ін.

Зрозуміло, що підприємства розрізняються між собою за розмірами, сферами діяльності, технологічними процесами тощо. Проте всі вони як системи мають й деякі спільні характеристики. Тому в діяльності керівників будь-яких підприємств можна визначити і певні загальні риси, до яких в першу чергу відносяться функції управління.

Для ефективного господарювання істотним є визначення цілей створення та функціонування підприємства (фірми). Генеральну (головну) мету підприємства, тобто чітко окреслену причину його існування, у світовій економіці заведено називати *місією*. Здебільшого місією сучасного підприємства (фірми) вважають виробництво продукції (послуг) для задоволення потреб ринку та одержання максимально можливого прибутку.

На основі загальної місії підприємств побутового обслуговування формуються і встановлюються *загальнофірмові цілі*, які мають відповідати певним вимогам[3]:

— по-перше, цілі підприємства мають бути конкретними і піддаватися вимірюванню. Формулювання цілей у конкретних формах створює вихідну базу відліку для наступних правильних господарських та соціальних рішень. Завдяки цьому можна більш обґрунтовано визначити, наскільки ефективно підприємство (фірма) діє в напрямку здійснення своїх цілей;

— по-друге, цілі підприємства мають бути орієнтованими в часі, тобто мати конкретні горизонти прогнозування. Цілі звичайно встановлюються на тривалі або короткі проміжки часу. Довготермінова мета має горизонт прогнозування, що дорівнює п'яти рокам, інколи більше (7–10 років) - для передових у технічному відношенні фірм; короткотермінова - в межах одного року.

— по-третє, цілі підприємства мають бути досяжними і забезпечувати підвищення ефективності його діяльності. Недосяжні або досяжні частково цілі спричиняють негативні наслідки, зокрема блокування прагнення працівників ефективно господарювати, зменшення рівня їхньої мотивації, погіршення показників інноваційної, виробничої та соціальної діяльності підприємства, зниження конкурентоспроможності його продукції на ринку;

— по-четверте, з огляду на динаміку ефективності виробництва множинні цілі підприємства повинні бути взаємно підтримуваними, тобто дії і рішення, що необхідні для досягнення однієї мети, не можуть не перешкоджати реалізації інших цілей. Інше може привести до виникнення конфліктної ситуації між підрозділами підприємства (фірми), відповідальними за досягнення різних цілей.

Підприємства побутового обслуговування діють за такими принципами [4]:

1) самоокупність і рентабельність. Цей принцип вимагає точного обліку витрат і результатів, повного відшкодування собівартості продукції.

2) самофінансування. Закріплення частини одержаного прибутку за підприємством у його повне розпорядження. Підприємство розвивається за рахунок власних коштів, кредитів банку і валютної виручки.

3) матеріальна зацікавленість у кінцевих результатах праці. Подолання зрівнялівки в оплаті праці, створення умов для заохочення ініціативи.

4) повна економічна відповідальність за кінцеві результати господарювання, виконання договорів. Основною формою реалізації цього принципу є економічні санкції-видучення незаконно одержаних доходів, відшкодування збитків, штрафи, неустойки, пені, зменшення або позбавлення премій.

5) господарська самостійність у межах чинного законодавства. Органічною складовою організації економічної діяльності підприємства є внутрішньогосподарський розрахунок. Він охоплює систему економічних відносин внутрішніх підрозділів - цехів, відділів, дільниць - між собою і підприємствами у цілому.

Особливе значення у становленні та розвитку сфери побутового обслуговування в Україні має мале підприємництво. Мале підприємництво у сфері побутового обслуговування населення є особливим типом підприємницької діяльності з надання послуг (робіт), яка здійснюється недержавними малими підприємствами та окремими фізичними особами (громадянами-підприємцями), базовими властивостями якої є самостійність,

систематичність, інноваційність, єдність власності і контролю в особі суб'єкта малого підприємництва.

Об'єктивна необхідність розвитку малого підприємництва в сфері побутового обслуговування населення пов'язана з локалізацією ринкових відносин у невеликих "нішах" економічного простору, де потреби мобільного реагування на зміну попиту та індивідуальний характер обслуговування є особливою рисою малого підприємництва. Невеликі розміри стартового капіталу, доступність технологічних новацій дозволяє скоротити найм робочої сили і обходитись невеликою кількістю сезонних працівників, що частково зайняті на окремих операціях. Ці та інші особливості роблять мале підприємництво сфери побутового обслуговування мобільнішим та оперативним по відношенню до змін попиту індивідуального споживача.

Проблеми розвитку малого підприємництва у сфері побутового обслуговування населення України мають загальні (спільні) риси з проблемами розвитку в цілому сектора малого підприємництва в Україні. Разом з тим становлення і розвиток малого підприємництва у сфері побутового обслуговування населення має і свої особливості, які обумовлені специфікою ринкової трансформації цієї сфери.

Компанії сфери послуг, які мають успіх, концентрують увагу одночасно як на своїх службовцях, так й на споживачах. Вони добре розуміють значення ланцюга "послуга-прибуток", який поєднує прибуток компанії, що надає послуги, задоволенням її співробітників та клієнтів. Цей ланцюг складається з п'яти ланок:

1. Внутрішня якість обслуговування. Відбір та навчання співробітників вищого рівня, якісне робоче середовище, підтримка тих, хто безпосередньо працює з клієнтами;

2. Задоволеності та високій продуктивності праці обслуговуючого персоналу;

3. Збільшення цінності послуги. Підвищення ефективності створення та надання споживчої цінності;

4. Задоволених та вірних покупців. Задоволені споживачі, які залишаються вірними компанії, здійснюють повторні покупки, приводять інших клієнтів;

5. Розумний прибуток від послуг, які надаються, та його зростання. Відмінна організація діяльності підприємства з надання послуг.

Таким чином, досягнення високих показників прибутку та росту починається з турботи про тих, хто піклується про покупців.

У розвинених країнах головним для успіху діяльності організацій стає своєчасне виявлення й реальне забезпечення потреб цільових груп користувачів і, по можливості, конкретного користувача. Сервісна цивілізація припускає радикальну зміну світогляду керівників і співробітників організацій. Для досягнення успіху потрібні новий менталітет, інші підходи до керування. Головні розходження між сервісною й індустріальною економікою полягають у тому, що в індустріальній економіці виробники націлені на максимізацію випуску товарної продукції; поняття «корисність» ототожнюється з матеріальним продуктом; «якість» є синонімом поняття «добре виготовлене».

Така позиція погоджується із сучасними тенденціями соціально-економічного розвитку суспільства, що проявляються в посиленні уваги до індивідуального розвитку особистості, задоволенню її специфічних потреб. У рамках сервісного підходу організація при розробці генеральної стратегії розвитку починає орієнтуватися не на збільшення кількості вироблених товарів, а на розробку товарів і послуг, здатних задовольнити специфічні потреби. Багато фундаментальних понять сфери сервісу справедливі й для готельно-ресторанного обслуговування. До таких найважливіших постулатів відносяться:

- безумовний пріоритет потреб користувачів; спрямованість всієї діяльності організації на задоволення цих потреб; необхідність постійного перепроєктування технологічних процесів для підвищення якості обслуговування;

- все більша індивідуалізація послуг і, отже, підвищення складності й подорожчання процесів обслуговування;

- оцінка якості обслуговування, здійснювана користувачем;

- двоїтий характер оцінки – з позицій якості основної послуги й умов її надання (тимчасових, психологічних, етичних, естетичних, технологічних і ін.);

- обов'язковість забезпечення захисту прав користувача й необхідність відповідності якості продукції прийнятим регламентам.

Проведений за підсумками 2012 року моніторинг розвитку мережі підприємств побутового обслуговування засвідчив, що у сфері побуту відбуваються позитивні тенденції. Більше 50 підприємств побуту розпочали свою діяльність у 2012 році. (Рис.1.)[5]

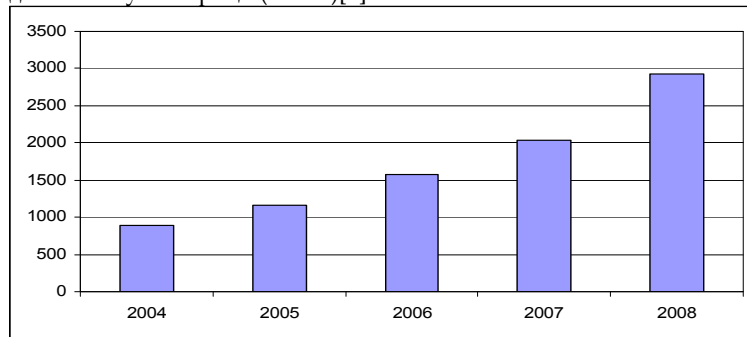


Рис. 2. Динаміка реалізованих послуг на 1 особу

Сервісний підхід до обслуговування припускає виявлення не лише потреб, але й споживчих вимог до комфортності обслуговування в цілому. Під споживчими вимогами ми розуміємо бажані характеристики обслуговування, здатні задовольнити потреби й очікування користувача. Виходячи з постулату сервісної діяльності про комплексну оцінку користувачем якості послуг – з обліком психологічного, етичного, естетичного й організаційно-технологічного аспектів, у структурі споживчих вимог пропонується виділити кілька блоків: вимоги до виробника та вимоги до споживача послуг.

Вимоги до виробника пов'язані з тим, що вся сфера сервісу є висококонтактною, де якість обслуговування невіддільна від постачальника продуктів і послуг. У зв'язку із цим виникає проблема підготовки висококваліфікованого виконавця. [4]

Розглянемо докладніше кожен з можливих форм організації сервісного обслуговування:

1. Сервіс ведеться винятково персоналом виробника. Даний варіант рекомендується в тих випадках, коли реалізовані виробничі (технічні) складні, покупців небагато, а обсяг сервісних послуг великий і вимагає висококваліфікованих фахівців. Прямий контакт між персоналом продавця й покупця, властивий цьому варіанту сервісу, особливо важливий, коли виготовлювач лише виводить товар на ринок; будь-які несправності усуваються швидко й без широкого розголосу, а конструктори одержують дані про результати роботи виробів у реальних умовах експлуатації.

2. Сервіс здійснюється персоналом філії підприємства-виробника. Даний варіант має всі переваги варіанта 1 і, крім того, максимально наближає оперативних працівників сервісу до місць використання техніки. Рекомендується на етапі досить широкого поширення товару, коли число покупців значно збільшилося.

3. Сервіс поручається незалежній спеціалізованій фірмі. Даний варіант особливо вигідний при сервісі товарів індивідуального споживання й масового попиту. У цьому випадку з виробника (постачальника) повністю знімаються всі турботи про проведення сервісу, але потрібні значні відрахування на користь посередника.

4. Для виконання сервісних робіт залучають посередників (агентські фірми, дилерів), що несуть повну відповідальність за якість і задоволення претензій. Даний варіант звичайно використовують при сервісі автомобілів, тракторів, сільськогосподарської й дорожньо-будівельної техніки. Посередник (дилер), сфера діяльності якого охоплює лише частину національного ринку, добре знає своїх покупців, умови експлуатації техніки в місцевих умовах, кваліфікацію фахівців-експлуатаційників.

5. Для сервісу створюється консорціум виробників окремих видів устаткування, а також деталей і вузлів. Даний варіант кращий при сервісі досить складної техніки – морських суден, важких транспортних і пасажирських літаків, електростанцій. При цьому генеральному постачальникові не треба витрачати засоби на підготовку персоналу по безлічі спеціальностей. Спеціалізація дозволяє поліпшувати якість сервісних робіт, однак між покупцем і постачальником утворюється проміжна ланка – генеральний постачальник.

6. Роботи, що відносяться до технічного обслуговування, поручаються персоналу підприємства-покупця. Даний варіант застосовують, коли техніку експлуатує підприємство, що саме є виробником складного промислового устаткування.

Вимоги до умов надання послуг включають місце, час, наявність додаткових послуг, спосіб доставки, режим обслуговування, актуалізацію відомостей і багато чого іншого, що обумовлене особистими особливостями користувача й рівнем соціально-економічного розвитку суспільства.

Отже, сервісне підприємство є складним комплексом матеріально-технічних, трудових, інформаційних, фінансових та інших ресурсів, призначених для задоволення широкого кола потреб. Різноманіття застосовуваних ресурсів передбачає пошук шляхів раціонального сполучення й використання їх для того, щоб забезпечити досягнення намічених цілей підприємства.

Література:

1. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг. – Х.: Фактор, 2008. – 544с.
2. Мале підприємство у сфері побутового обслуговування населення/ Верналії З.С., Хмелевський М.О. – К.: Знання України, 2004. – 260 с.
3. Економіка підприємства (Том II)/За ред. проф. С. Ф. Покропивного,- Київ: "Видавництво «Хвиля-Прес»", -1995
4. Бусигін А. Підприємництво: Основний курс - М., 1997
5. Державний комітет статистики України

## ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК: ТЕОРІЯ І МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ

Захарін С.В., д.е.н., с.н.с.

Київський національний лінгвістичний університет

*У науковій праці наведено феноменологію економічного розвитку. Показано взаємозв'язок економічного розвитку та економічного зростання. Визначено ключові чинники економічного розвитку. Показано роль факторів попиту, пропозиції та розподілу.*

*Ключові слова: економічний розвиток, соціально-економічний розвиток, економічне зростання, методологія, чинники економічного розвитку.*

*The scientific work presented the phenomenology of the economic development. The relationship of the economic development and growth. The key factors of the economic development. The role of the demand factors, supply and distribution.*

*Keywords: economic development, social and economic development, economic growth, methodology, factors of economic development.*

Економічний розвиток – процес, що характеризується динамічним розвитком (змінюю) економічних явищ, які можна оцінити. На практичному рівні економічний розвиток можна визначити як перехід від одного етапу економіки до іншого, при цьому у новому періоді не тільки збільшується виробництво товарів і послуг, що вже вироблялися раніше, а має місце й виробництво нових товарів і послуг з використанням нових технологій порівняно з минулим періодом [3; 5].

Економічний розвиток країни відноситься до найважливіших понять макроекономічної науки. У науковій та навчально-методичній літературі нерідко використовують термін “соціально-економічний розвиток”, підкреслюючи тим самим тісний зв'язок між рівнем економічного розвитку держави і вирішенням соціальних проблем суспільства [1].

Соціально-економічний розвиток – це процес безупинної зміни матеріального базису виробництва, а також усієї сукупності різноманітних відносин між економічними суб'єктами та соціальними групами населення. Соціально-економічний розвиток – складний суперечливий процес, у якому взаємодіють позитивні і негативні фактори, а періоди прогресу змінюються періодами регресу. Політичні і військові потрясіння, соціальні конфлікти, екологічні катастрофи можуть призупинити розвиток економіки будь-якої країни, «відкинути» її назад, а іноді привести і до остаточної загибелі [2].

Поняття економічного розвитку національного господарства, поряд з характером використання продуктивних сил суспільства, включає також еволюцію економічної системи в цілому, зокрема всіх підсистем економічних виробничих відносин, у тому числі й соціально-економічних, як суспільної форми існування продуктивних сил. Під час зміни, вдосконалення виробничих відносин відповідно до вимог розширеного відтворення створюються умови для економічного зростання.

Економічне зростання означає регулярне, стійке розширення масштабів діяльності господарської системи, яке виявляється у збільшенні розмірів застосованої суспільної праці і виробленого продукту – товарів і послуг. При дослідженні феномену економічного зростання головною стає проблема кількісного та якісного розвитку виробництва і поліпшення його структури. Головна увага приділяється таким показникам, як валовий продукт, національний доход, зайнятість, інтелектуальний капітал тощо.

Економічне зростання – це найважливіша макроекономічна категорія, яка є показником не лише абсолютного збільшення обсягів суспільного виробництва, але і здатності економічної системи задовольняти зростаючі потреби, підвищувати якість життя. Саме тому економічне зростання включається до числа основних цілей суспільства поряд з економічною свободою, економічною ефективністю, економічною демократією тощо [1; 4].

Економічне зростання і економічний розвиток тісно взаємопов'язані. Вважається, що економічне зростання може відбуватися і за умов відсутності економічного розвитку, в той час як економічний розвиток без економічного зростання неможливий. Можна сказати, що економічне зростання становить зміст розвитку, є його складовою частиною.

Поняття “розвиток” і “зростання” знаходяться між собою, як правило, у співвідношенні: зростання валового продукту супроводжується змінами в технології виробництва, пов'язане з появою нових видів продукції і цілих галузей. Іншими словами, зростання викликає якісні зміни в економіці, сприяє її загальному розвитку. Зі своєї сторони позитивні якісні зміни у відносинах власності, розподілу і перерозподілу доходів, фінансової стабілізації активно впливають на економічний ріст.

Поряд з факторами, що зумовлюють економічне зростання, існують і такі, які стримують його. До них належать, зокрема, діяльність держави в галузі охорони праці, запровадження антимонопольного регулювання, вжиття заходів із захисту навколишнього середовища та інші.

Розрізняють два основних типи економічного зростання – екстенсивний та інтенсивний. Екстенсивний тип економічного зростання – це розширення виробництва на основі кількісного збільшення його функціонуючих факторів, але при збереженні попередніх техніко-технологічних і кваліфікаційних

параметрів. Це розширення виробництва за рахунок збільшення кількості тих самих засобів і предметів праці, робочої сили при практично незмінних економічних виробничих відносинах. За таких умов продуктивність праці та ефективність її залишаються фактично незмінними. Інтенсивний тип економічного зростання – це розширення виробництва на основі якісного поліпшення його функціонуючих факторів при вдосконаленні організаційно-економічних відносин виробництва (поділ праці, спеціалізація та кооперування виробництва, реалізація інновацій, розвиток людського потенціалу тощо). Таке зростання досягається за рахунок підвищення кваліфікації працівників, розвитку їх професіоналізму, застосування принципово нових засобів і предметів праці, раціональнішого використання виробничого потенціалу. При цьому зростають продуктивність праці та їх ефективність.

Основними джерелами інтенсивного економічного зростання є, по-перше, підвищення ефективності живої праці, її продуктивності; по-друге, підвищення ефективності уречевленої праці на основі зростання віддачі функціонуючої техніки, технології, засобів праці в цілому, їх принципового оновлення та зниження витрат предметів праці на одиницю виробленого продукту.

Поняття економічного зростання відображає передусім характер використання продуктивних сил суспільства.

Проблема економічного зростання є найважливішою проблемою економічної теорії ХХ-ХХІ ст. І хоча поняття економічного зростання сягає до праць економістів ХVІІІ-ХІХ ст. (Ж. Б. Сея, І. фон Тюнена та ін.), лише в кінці 30-х років ХХ ст. вивчення цієї проблеми стало окремим напрямком економічної теорії. Основоположниками теорії зростання вважаються американський економіст Е.Домар і англієць Р.Харрод, які стояли на неокейнсіанських позиціях. У сучасній економічній теорії можна виділити три провідних напрями у вивченні цього процесу [3; 5].

Перший напрям - це неокласичні теорії зростання, що засновуються на положеннях про ринкову саморегуляцію, розроблених А.Маршаллом і Л.Вальрасом. Сучасним ідеологом даного напрямку вважають М.Фрідмена. Другий напрям представлений неокейнсіанськими теоріями, які поєднують декілька течій (Д.Тобін, О.Сімомура, С.Фудзіно). Третій напрям ще лише формується, являє собою трактування економічного розвитку, заснованого на працях К.Маркса, І.Шумпетера, Дж.Ст.Мілля. Всі названі напрями схожі відсутністю чітких розмежувань між теоріями зростання і теоріями рівноваги циклів і криз, проблем відтворення, теорії і практики державного регулювання. Більшість вчених займалися дослідженнями сукупності проблем, що відображає зв'язок економічного зростання з багатьма іншими процесами економічного розвитку.

Вагомий внесок у розвиток теорії економічного зростання зробив лауреат Нобелівської премії 1971 року Саймон Кузнец (1901-1985). Вчений вважав економічне зростання "довготривалим збільшенням здатності господарства забезпечити все більше різноманітні потреби населення за допомогою все більш ефективних технологій і відповідних їм інституціональних та ідеологічних змін". У зв'язку з цим він виділив шість характеристик

(показників) економічного зростання, властивих майже усім розвинутим країнам:

1) Високі темпи зростання доходу на душу населення і кількості населення. У розвинутих країнах середні темпи зростання доходу на душу населення в останні 200 років склали 2% на рік при зростанні населення 1 % на рік;

2) Високі темпи зростання продуктивності факторів виробництва. За різними оцінками від 50 до 75% зростання доходу на душу населення у розвинутих країнах в індустріальну епоху були результатом зростання продуктивності факторів. Основна частина приросту ВВП на душу населення була досягнута за рахунок технічного прогресу;

3) Високі темпи структурної трансформації економіки. Вона включала в себе переміщення робочої сили і сільського господарства у промисловість, а в останній час - з індустрії у сферу послуг;

4) Високі темпи соціальної, політичної та ідеологічної трансформації. Серйозна структурна перебудова завжди супроводжується змінами в суспільних інститутах, поведінці людей та ідеології;

5) Міжнародні масштаби економічного зростання зумовлені здатністю розвинутих країн у минулому і сьогодні знаходити за кордоном ринки збуту, джерела сировини і дешевої робочої сили, що призводить до політичного і економічного поневолення бідних країн;

6) Обмеження розповсюдження результатів економічного зростання. Незважаючи на величезне зростання виробництва у світі за останні 20 років, лише чверть населення планети прийняло участь у цьому процесі. На цю меншість припадає 80 % світового доходу.

Економічне зростання створює можливості забезпечувати постійно зростаючі потреби людей в товарах і послугах, вирішувати фундаментальні проблеми соціально-економічного розвитку, проблеми обмеженості економічних (виробничих) ресурсів.

Основними чинниками економічного зростання за будь-яких умов є фактори пропозиції, фактори попиту і фактори розподілу.

До факторів пропозиції відносять такі чинники, які роблять економічне зростання фізично можливим. Це:

- кількість і якість природних ресурсів;

- кількість і якість трудових ресурсів;

- обсяг основного капіталу (основних виробничих фондів), зайнятого у суспільному виробництві;

- технологія і організація суспільного виробництва.

При цьому слід розрізняти здатність до зростання і реальне зростання. Так, наявність значних природних ресурсів дає лише потенційну можливість економічного зростання, тоді як зростання стає реальністю лише за умови освоєння і введення наявних природних ресурсів в наявний економічний механізм. Наявні трудові ресурси також формують лише трудовий потенціал суспільства, який слід розумно використовувати. Реальне ж економічне зростання залежить від рівня зайнятості населення, професійної підготовки робочої сили, загального стану здоров'я і тривалості життя людей тощо. Обсяг основного капіталу залежить від розміру фонду нагромадження суспільства та спрямованості інвестицій на створення нових життєвих благ (товарів і послуг,

машин і устаткування тощо). Рівень технології якісно характеризує продуктивність праці, ефективність виробництва, а рівень організації виробництва показує узгодженість усіх виробничих факторів, що примножує його результативність. Стан технології залежить від рівня розвитку науки і техніки, здатності виробництва вчасно реагувати на нові науково-технічні досягнення.

Економічне зростання залежить також від факторів попиту. Економіка країни повинна задовольняти попит на зростаючий обсяг ресурсів, інвестицій, товарів і послуг. Для цього слід підтримувати належний (бажаний) рівень сукупного попиту в суспільстві. Значну вагу для підтримки попиту мають грошово-кредитна політика, стандарти оплати праці, фіскальне регулювання та інші засоби державного впливу.

На темпи і розміри економічного зростання значний вплив мають фактори розподілу. Для зростання виробництва недостатньо тільки нарощувати виробничі ресурси, їх необхідно розподіляти відповідно до цілей соціально-економічної політики. Зміни в структурі попиту - це зміни у структурі потреб. Йдеться про виникнення потреб у нових товарах, що вимагає, у свою чергу, переорієнтації виробництва, тобто перерозподілу ресурсів. Зміни в структурі попиту вимагають переміщення капіталів і трудових ресурсів в галузі із більшим попитом на них. Якщо переміщення капіталу не встигає за зміною структури попиту, то частина виробничих потужностей залишиться незавантаженою, зросте безробіття, зменшиться обсяг виробництва і обсяг національного доходу.

Література:

1. Гальчинський А.С. Основи економічної теорії [підручник] / А.С.Гальчинський, П.С.Єщенко, Ю.І.Палкін. – К.: Вища школа, 1995. – 471 с.
2. Геець В.М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку [монографія] / В.М.Геець. – К.: ІЕП НАНУ, 2009. – 864 с.
3. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т 1. / Редкол.: С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. – К.: Академія, 2000. – 864 с.
4. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г.Загородній, Г.Л.Вознюк. – К.: Знання, 2007. – 1072 с.
5. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. 3-е изд. / Е.Е.Румянцева. – М.: Инфра-М, 2008. – 826 с.

## НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Іванова А.О., Паливода О.М.

Київський національний університет технологій та дизайну (КНУТД)

*Розкрито сутність кадрової політики туристичної фірми. Визначено місце і роль кадрової політики в управлінні туристичним підприємством. Проаналізовано вплив підбору висококваліфікованого персоналу на якість туристичних послуг. Досліджено фактори, які визначають ефективність функціонування кадрової політики.*

*Ключові слова: персонал, кадрова політика, кадрове планування, трудовий потенціал, людський ресурс.*

*Essence of skilled policy of tourist firm is exposed in the article. Certainly place and role of skilled policy in a management a tourist enterprise. Influence of selection of highly skilled personnel is analysed on quality of tourist services. Investigational factors which determine efficiency of functioning of skilled policy.*

*Keywords: personnel, skilled politics, skilled planning, skilled strategy, labour potential, human resource.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні значними темпами відбувається розвиток туристичної галузі. За результатами 2012 року в Україні надходження до бюджетів усіх рівнів від суб'єктів туристичної діяльності порівняно з 2011 роком збільшились на 19,5% і склали близько 1,5 млрд. грн. Кількість іноземних туристів, які відвідали Україну протягом 2012 року, склала 24,6 млн. осіб. Цей показник є більшим за рівень відвідуваності України іноземцями у 2011 році, який складав 23,5 млн. осіб. Це дає підстави називати Україну туристичною державою, яка володіє значним туристично-рекреаційним потенціалом, що характеризується: сприятливими кліматичними умовами, різноманітними рівнинними та гірськими ландшафтами, багатством флори і фауни, розвинутою мережею транспортних сполучень, тисячами культурно-історичних пам'яток, які перебувають під охороною держави, розвинутою індустрією подорожей та туризму. Можна стверджувати, що Україна має усі передумови для того, щоб увійти до числа країн-лідерів світового туризму.

Прийнятий Верховною Радою України 15 вересня 1995 року Закон "Про туризм" констатує: "Держава проголошує туризм одним з пріоритетних напрямів розвитку національної культури та економіки і створює сприятливі умови для туристичної діяльності." За роки, які Україна є незалежною державою, зроблено реальні кроки на шляху законодавчого забезпечення та комплексного планування розвитку вітчизняної туристичної галузі.

Механізмом, здатним ініціювати широкий розвиток туристської індустрії, активізувати діяльність у ній та забезпечити досягнення результативності в динамічних умовах ринкової кон'юнктури є впровадження в управлінську практику принципів і методів сучасного менеджменту. В умовах ринкової економіки вирішальним чинником ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового управління. На основі проведення виваженої кадрової політики досягаються успіхи в усіх сферах діяльності підприємства. Зазначене особливо стосується підприємств, що працюють у сфері туризму, адже їх успішність прямо залежить від якості персоналу, його професійності та культури в спілкуванні з клієнтами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам управління персоналом присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Серед них можна особливо відзначити роботи Р.Уотернена, Т.Пітерса, І.Ансоффа, П.Друкера, М.Хільба, Ф.Хайзе, О.Егор-шина, П.Журавлева, А.Кибанова, Є.Маслова, Н.Лукьянченко, Д.Богині і ін. [1,5,7]. Результати цих досліджень довели значення стратегічного управління персоналом підприємства. В той же час, питанням формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства адекватного сучасним реаліям у сучасній економічній літературі не приділяється належної уваги. У зв'язку з цим формування сучасної концепції управління кадровим потенціалом

підприємства з погляду довгострокової перспективи і врахування зарубіжного досвіду є актуальною науково-практичною задачею.

Традиційно кадрову політику підприємства розуміють як сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Суб'єктом кадрової політики виступає керівництво підприємства у взаємодії з іншими підрозділами. Кадрова політика визначає основний напрям у роботі з персоналом підприємства для створення високопрофесійних працівників, які б сприяли розвитку підприємства.

**Мета статті** полягає у визначенні основних напрямів кадрової політики туристичної фірми та розробці напрямів підвищення її ефективності в сучасних умовах.

**Основні результати дослідження.** У вітчизняних підприємств існують нерозв'язані проблемні питання у кадровій політиці, що пов'язані з: трансформаційними процесами до європейських стандартів у кадровій сфері; підготовкою персоналу відповідно до потреб суспільства; недостатньою кваліфікацією персоналу кадрових служб; невідповідністю системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації потребам ринку; недосконалістю системи добору кадрів тощо.

З метою розв'язання вищенаведених проблемних питань пропонується основними завданнями у кадровій політиці визначити: уточнення розподілу завдань, функцій, повноважень і відповідальності; удосконалення системи оцінювання діяльності персоналу; формування резерву кандидатів для просування по службі; врахування конкретних результатів діяльності персоналу; використання різних систем стимулювання та мотивації; здійснення заходів щодо запобігання відтоку найбільш підготовлених фахівців.

Впровадження цих підходів в управлінні персоналом дасть змогу: удосконалити кадрову політику щодо всього персоналу; оптимізувати розподіл завдань, функцій, повноважень і відповідальності органів управління щодо формування та реалізації кадрової політики в фірмах та застосовувати сучасні підходи кадрового менеджменту на всіх рівнях управління.

В умовах соціально-економічної трансформації в Україні туристичне підприємство повинно оперативнo й адекватно реформувати свою структуру управління та його функції. Від того, наскільки кваліфіковано буде проведена ця робота, залежить його життєдіяльність. Будь-яке перетворення на туристичному підприємстві передбачає зміни в процесі управління персоналом, що зумовлює необхідність вирішення питань, пов'язаних із впровадженням дієвої кадрової політики у контексті розвитку персоналу, що є важливою складовою стратегії ефективного управління туристичним підприємством.

При формуванні кадрової політики враховуються такі фактори:

- специфіка виробництва, стратегія розвитку підприємства;
- фінансові можливості підприємства, визначається допустимий рівень витрат на управління персоналом;
- кількісні і якісні характеристики наявного персоналу і спрямованість його зміни в перспективі;

– ситуація на ринку праці (кількісні і якісні характеристики пропозиції праці по професіях підприємства, умови пропозиції);

- попит на робочу силу з боку конкурентів, рівень заробітної плати;
- впливовість профспілок, жорсткість у відстоюванні інтересів працівників;
- вимоги трудового законодавства, домінуюча культура роботи з найманим персоналом.

Головне завдання кадрової роботи сьогодні – пошук і залучення якісних працівників, створення умов для повного розкриття їх потенціалу. Управління персоналом за змістом набагато ширше, ніж просте вирішення кадрових проблем. Воно орієнтується на визначення майбутніх потреб і розвиток потенціалу працівника, а також на усвідомлення кожним працівником власних завдань, створення сприятливого трудового клімату, мотивованого персоналу на досягнення поставлених цілей.

Мета управління персоналом в індустрії туризму полягає в мотивуванні службовців на надання клієнтам якісного обслуговування. А це неможливо без відповідної координації дій персоналу, мотивації і формування корпоративної культури, що підвищує лояльність споживачів до туристичної організації.

Все більшого значення набувають особистісні якості працівника, його інтуїція, досвід, здатність і вміння оцінювати ситуацію з різних аспектів, в тому числі і з погляду своїх клієнтів, можливість творчо і по-новаторському підійти до вирішення проблем.

Саме тому в системі управління туризмом перед підприємствами постає питання вдосконалення методів та шляхів управління трудовими ресурсами. Вирішення таких завдань вимагає зовсім інших навичок, ніж ті, яких було достатньо для ведення документації, складання звітів, організації культурно-масових заходів та зберігання трудових книжок. Все актуальнішою стає нова професія - менеджер з персоналу. Такий спеціаліст очолює кадрову службу підприємства і його головним завданням є підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу, розробка і реалізація програм розвитку кадрів.

Важливим чинником підвищення ефективності управління персоналом є розуміння ролі особистості у забезпеченні ефективної роботи організації; підвищення аналітичної обґрунтованості рішень щодо використання трудових ресурсів.

Безпосередній підбір персоналу розглядається як функція управління, яка реалізується щодо особистості і ґрунтується на критеріях, що охоплюють норми поведінки й характеристики професійних навичок, котрі відповідають певній вакансії. Вимоги до професійної, психологічної, репрезентативної підготовки та підбору персоналу в туризмі включають:

1. Особисті риси:

а) характеру:

- загальні (порядність, такт, витримка, почуття гумору тощо);
- професійно важливі (доброзичливість, емоційна стабільність, комунікативність, культура поведінки, мовна культура, відповідальність);
- б) зовнішності (фізична форма, смаки, одяг, зачіска, макіяж тощо).

2. Мотивація у виборі професії: бажання працювати, задоволення від наданої послуги.

3. Загальна ерудиція: знання літератури, образотворчого мистецтва, фольклору, музики, поточних питань економіки, зовнішньої та внутрішньої політики та ін.

4. Професійна підготовка:

а) загальна:

- з історії, краєзнавства, народознавства тощо;
- географії (фізичної, суспільної, туризму та рекреації);
- економіки (знання економічного законодавства, бухгалтерського

обліку, макроекономіки та економіки підприємства тощо);

- права (міжнародного, господарського, цивільного, кримінального);
- інформатики (міжнародні інформаційні та геоінформаційні системи, інформаційний менеджмент тощо);

- мовна, яка передбачає вільне володіння побутово-розмовною лексикою кількох іноземних мов, що полегшує встановлення контакту, адекватне сприйняття інформації й обслуговування відповідно до висловлених потреб, сприяє невимушеності атмосфери спілкування;
- з психології, що визначає особливості спілкування з туристами, колегами, партнерами, конкурентами тощо;

б) спеціальна:

- з менеджменту (управління підприємством, окремим технологічним процесом);

- маркетингу і реклами;

- технологій обслуговування;

- з економіки туризму;

- з проектування обслуговування (туроперейтинг).

Завданням персоналу туристичного підприємства є надання: гідного обслуговування, виняткової атмосфери, спокою, дружнього та приємного ставлення, а найважливіше – гостинності. Важливим є готовність до надання допомоги, що проявляється в уважному ставленні до гостя. Створення високих стандартів послуг є одним із способів пошуку нових та збереження існуючих клієнтів.

Керівництво фірми має розробити посадові інструкції, в яких зазначаються обов'язки і права персоналу. Окремо складаються положення про правила поведінки працівників. Наприклад, персонал не має права у присутності відвідувачів вести особисті розмови, вживати їжу або напої; персонал повинен зводити до мінімуму очікування відвідувачів, обслуговування відвідувачів повинно бути першочерговим стосовно інших службових обов'язків.

Ефективність туристської діяльності в умовах жорсткої конкуренції на ринку туристських послуг вирішальною мірою залежить від системи менеджменту і професіоналізму персоналу туристської фірми, що обумовлено складністю структури і механізму взаємодії менеджера і клієнта.

**Висновок.** Вивчаючи кадрову політику, було визначено, що в туристичних фірмах існують деякі складнощі у доборі персоналу, оскільки на ринку праці у сфері туризму, дуже маленька кількість висококваліфікованих фахівців, готових приступити до роботи відразу ж після підписання трудового договору. Відповідно фірмі доводиться повністю перенавчати персонал, на що йде мінімум місяць.

Таким чином, можна відзначити актуальність розробки нових методів навчання і підготовки фахівців, як елементу вдосконалення кадрової політики туристичної фірми. Будь-яке підприємство має планувати внутрішній процес самовідтворення кадрів і вживати необхідні заходи для удосконалення системи підготовки, перепідготовки та залучення найбільш кваліфікованих фахівців, для того, щоб створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і продуктивну робочу силу.

Література:

1. Майкл Амстронг. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. – М.: ИН-ФРА-М, 2002. – 328 с.

2. Журавлев П.В., Карташов С.А., Ожегов Ю.Г. Технология управления персоналом. – М.: Экза-мен, 2000. – 576 с.

3. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / В.А. Стец, І.І. Стец, М.Ю. Костючик. – Тернопіль: Лілея, 1996. – 180 с.

4. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. посб. – М.: ИНФРА-М. – Новосибирск, 1998. – 312 с.

6. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.

7. Регіональні проблеми формування трудового потенціалу і шляхи їх вирішення: Монографія / Н.Д. Лук'яненко, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська, Л.Л. Шамільова та ін. Донецьк: МОН України. Донецький національний ун-т; НАН України. ІЕП, 2004. – 304 с.

8. Планирование персонала и прием на работу / Шекшня С. В. – М.: ЗАО Бизнес - школа "Интел-Синтез", 1997. – 78 с.

## КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ДЛЯ СФЕРИ ПОСЛУГ

Ищук А.К.

Київський національний університет технологій та дизайну

*The questions of competences of a specialist in the service, which are necessary for implementation of professional activity, are examined in this article. The necessity of activity training of a future leader is proved for forming of these competences.*

*Key words: manager of organizations, competence, professional activity.*

*У статті розглядаються питання компетентностей фахівця в сфері послуг, які необхідні йому для виконання професійної діяльності. Доведено необхідність діяльності підготовки майбутнього управлінця для формування цих компетентностей.*

*Ключові слова: менеджер організації, компетентність, професійна діяльність.*

Зміни, що відбуваються в суспільстві, висувають нові вимоги до підготовки фахівців з вищою освітою, здатних до саморозвитку та успішної професійної самореалізації на основі формули «освіта через усе життя». Тому



перед вищими навчальними закладами постає необхідність оновлення методології підготовки студентів на засадах компетентнісного підходу, у рамках якого значно підвищується практична спрямованість навчання, розвивається самостійність у постановці та рішенні професійних проблем, моделюється майбутня діяльність за фахом, вдосконалюється критичність мислення. Особливо актуальним в умовах сучасного українського суспільства є створення генерації керівників і менеджерів, здатних ефективно працювати, що передбачає розвиток у них системи дій реалізації фахової діяльності та формування професійних компетентностей[1].

Соціально-економічні зміни в різних галузях економіки нашої держави спричинили істотні зміни у професійній підготовці фахівців різного профілю. Моніторинг ринку праці свідчить про потребу, перш за все, у фахівцях сфери послуг, які здатні забезпечити конкурентоспроможність продукту послуг.

На думку соціологів, економістів розвинутих країн світу найважливішими ознаками моделі підготовки такого фахівця є компетентність, що зорієнтована на ефективну професійну працю, самостійність у прийнятті нестандартних управлінських рішень стосовно забезпечення конкурентоспроможності фірми, підприємства, установи.

Професійна діяльність фахівця з управління організацією полягає у виконанні функцій планування, організації, координування, мотивації та контролю. Також важливим у структурі виконання його роботи є прийняття рішення [2].

Проблема підготовки майбутнього менеджера є дуже актуальною, тому що сьогодні і майбутнє України потребує високоефективних фахівців, підготовлених до управлінської діяльності. Не менш важливим у формуванні майбутнього управлінця більшість дослідників вважає комунікативну підготовку, формування умінь професійного застосування інформаційних технологій та обов'язковості ґрунтовної економічної підготовки.

Аналіз стану професійної підготовки фахівця сфери послуг і туризму до роботи в умовах ринку свідчить про невідповідність їх практичної підготовки потребам роботодавців. Більшості з них властива, як правило, невпевненість у здійсненні професійних дій, низький рівень компетентності щодо застосування сучасних технологій обслуговування, нових форм організації праці, аналізу і прогнозування професійної діяльності. Це свідчить про необхідність удосконалення теоретичних і методичних підходів організації практичного навчання майбутніх фахівців.

Під компетентністю розуміють здатність спеціаліста до досягнення чітко визначеної мети, ефективного здійснення професійної праці у певній галузі діяльності. Компетентність – це особистісна характеристика, яка засвідчує реальну здатність до виконання професійних дій.

Компетентнісний підхід до підготовки майбутніх фахівців підсилює практичну спрямованість освіти та її професійний аспект, що підкреслюється діяльнісною підготовкою. З психологічної точки зору діяльність – це «...динамічна система взаємодії суб'єкта зі світом, у процесі яких відбувається виникнення і втілення в об'єкті психічного образу й реалізація опосередкованих ним відносин суб'єкта в предметній діяльності» [3].

Компетентному фахівцю мають бути властиві, принаймні, три відмінних характеристики, а саме: ефективність праці, мобільність та гнучкість, постійний професійний саморозвиток та самовдосконалення.

Професійна компетентність – це інтегративна якість, яка включає рівень оволодіння професійними знаннями, уміннями та навичками, а також особистісну компетентність, яка виявляється, перш за все, у комунікативності, творчості і креативності. Важливим є також особистісна варіативність, гнучкість, готовність до постійного саморозвитку та самовдосконалення. Особистісний компонент професійної компетентності зумовлює здатність спеціаліста до самостійного вибору власної стратегії професійної діяльності в нових умовах праці.

Процеси глобалізації, перехід від індустріальних технологій до науково-інформаційного виробництва, впровадження нових форм організації праці, зростання соціально-економічних вимог та потреб сучасного споживача потребують відповідних змін щодо компетентності кваліфікованих фахівців сфери обслуговування. Це, перш за все:

- пристосування особистості до ринкового середовища через формування відповідних ринкових вартостей (усвідомлена відповідальність за результати праці, особистісне сприйняття професійних проблем та завдань);
- забезпечення гнучкості, мобільності в оволодінні новими соціально-економічними ролями;
- підготовка особистості до праці в умовах технологізації та інформатизації суспільства.

Компетентний фахівець сфери послуг сьогодні – це професіонал, який здатний до ефективної праці в нових соціально-економічних умовах. Сучасні роботодавці зацікавлені у фахівцю, який:

- уміє самостійно розв'язувати типові і нетипові професійні проблеми та завдання;
- володіє здатністю до самостійного прийняття професійних рішень;
- усвідомлює особистісну відповідальність за результати праці;
- здатний виробляти конкурентоспроможну продукцію, забезпечуючи високу якість послуг відповідно до потреб та подібностей споживача [4].

Сучасні соціально-економічні завдання, динамічний розвиток сучасних технологій, гостра конкуренція на ринку туристичного продукту, високий рівень вимог споживача щодо якості послуг вимагають від фахівця постійного професійного зростання, оволодіння додатковими знаннями і вміннями, гнучкої зміни професійного поля діяльності з метою забезпечення конкурентоспроможності продукту праці.

На мою думку, розв'язання сучасних соціально-економічних завдань потребує формування відповідної компетентності фахівця, а саме, володіння фахівцем системою сучасних професійних цінностей щодо задоволення потреб та уподобань споживача послуг, забезпечення конкурентоспроможності продукту діяльності на ринку туристичних послуг [5].

Я вважаю, що проблема забезпечення потрібного рівня професійної компетентності майбутнього фахівця сфери послуг залишається однією з найважливіших у дослідженні чинників якості професійної готовності кадрового персоналу до діяльності в умовах ринкового середовища.

Компетентність фахівця виробництва включає професійні знання, вміння і навички, досвід роботи в певній галузі виробництва, соціально-комунікативні й індивідуальні здібності особистості щодо забезпечення самостійності у здійсненні професійної діяльності.

Все більшого значення на ринку сфери послуг надають психологічним характеристикам емоціональної інтелігентності працівника, яка розглядається як головний чинник конкурентоспроможності фахівця на сучасному ринку праці.

Причому, психологи, досліджуючи проблеми ринку праці, розглядають як одну із найважливіших складових професійної компетентності сучасного фахівця емоціональну інтелігентність особистості.

Зарубіжні психологи вважають, що емоційна інтелігентність особистості на 83% забезпечує її професійний успіх.

Компетентнісний підхід у підготовці фахівця сфери послуг має передбачати створення оптимальних психолого-педагогічних умов щодо формування професійного мислення. Професійна підготовка фахівців сфери послуг в умовах ринкового середовища має здійснюватися на основі застосування компетентнісного підходу з обґрунтуванням відповідних освітніх цілей і мотивів, формуванням відповідних компетенцій.

Це передбачає оновлення змісту, форм та методів професійно-зорієнтованого навчання, координацію навчально-виховної діяльності, що спрямована на формування ринкових цінностей, конкурентоспроможність фахівця на сучасному ринку праці, його адаптацію в сучасних умовах діяльності, готовність фахівця до розв'язання реальних професійних завдань і проблем.

Професійна підготовка, зорієнтована на формування професійних ринкових цінностей, вимагає визначення нових форм навчально-пізнавальної діяльності, обґрунтування мотиваційних чинників, організації та проектування відповідних психолого-педагогічних умов навчального процесу, формування фахівця з сучасним типом професійного мислення, спрямованого на ефективне розв'язання типових і нетипових завдань щодо забезпечення конкурентоспроможності продукту праці [6].

Головна вимога — уміння відкрито спілкуватися, обмінюватися інформацією з метою поліпшення діяльності і задоволення потреб споживачів.

Працівник вважається компетентним, якщо:

- створив коло людей, які необхідні для виконання певного виду професійної роботи;
- знає, як використовувати нетипові шляхи досягнення результату;
- вміє налагоджувати міжособистісні контакти зі співробітниками;
- винахідливий у використанні каналів впливу, необхідних для досягнення результату;
- ініціює розвиток і підтримку професійних контактів зі співробітниками закладу праці [7].

Організаційно-методичні засади професійної підготовки майбутнього фахівця сфери послуг мають ґрунтуватися на цілісному сприйнятті процесу формування продукту праці в контексті ефективної діяльності забезпечуючих інфраструктур.

А тому важливим є побудова моделей компетентності фахівця на основі ґрунтового аналізу соціально-економічних і професійних вимог.

Сучасний фахівець сфери послуг – це професіонал, який володіє потрібним рівнем компетентності щодо надання якісних послуг, а саме володіє знаннями:

- основ маркетингу, менеджменту, економіки;
- основ психології;
- сучасних технологій надання послуг;
- іноземних мов;
- умінням забезпечити якісне надання послуг відповідно до вітчизняних та міжнародних стандартів;
- користуватися сучасними інформаційними технологіями, застосовуючи сучасні технології обслуговування;
- здійснювати прогностичний аналіз кон'юктури ринку послуг;
- встановлювати причини невідповідності якості послуг;
- попереджувати та усувати можливі конфліктні ситуації зі споживачами

[8].

Отже, зміна вимог до фахівця сфери послуг в умовах ринкового середовища формує нові цілі і мотиви, зумовлює перебудову структурних елементів підготовки із застосуванням компетентнісного підходу, необхідність формування відповідного рівня компетентності фахівця з дотриманням принципів системності і свідомості щодо формування професійного мислення фахівця.

Література :

1. Дибкова Л.М. Індивідуальний підхід у формуванні професійної компетентності майбутніх економістів: Автореф. дис...канд. пед наук: 13.00.04. – К., 2006.
2. Блохин Н. В. Психологические основы модульного профессионально ориентированного обучения: Методическое пособие / Н. В. Блохин, И. В. Травин. – Кострома: Изд-во КГУ им. Н. А. Некрасова, 2003. – 14 с.
3. Волкова Н.П. Педагогіка: Посіб. Для студентів вищих навчальних закладів. - К.:Видавничий центр „Академія”, 2001. – С.240-260.
4. Гаврилюк О.О. Організаційно-педагогічні умови підготовки молодших спеціалістів у вищому професійному училищі: Автореф. дис...канд. пед наук: 13.00.04. – К., 2001.
5. Гришанова Н.А. Компетентностный подход в обучении взрослых: материалы к третьему заседанию методологического семинара 28 сентября 2004. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 16 с.
6. Гузев В.В., Романовская М.Б. Современные технологии профессионального образования: интегрированное проектное обучение. Часть 1. – М.: Издательский центр НОУ «ИСОМ», 2006. – 48с.
7. Чабан А.С. Повышение профессиональной компетентности: ведущая тенденция развития подготовки рабочих кадров на современном этапе // проблемы розробки та упровадження модульної системи професійного навчання: Зб. наук. праць. – Харків, 1999. – С. 9-15.
8. Ковальчук Г.О. Активізація навчання в економічній освіті: Навч. посіб. – Вип. 2-й доп. – К.: КНЕУ, 2003. – 298 с.

9. Качеровська Т.В. Навчально-ігрове проектування у професійній підготовці майбутніх менеджерів організації. Дис... канд. пед. Наук 13.00.04. – Одеса – 2005.

## СТРАТЕГІЧНИЙ МОНІТРИНГ ЯК ОСНОВА РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТІВ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Карлаш М.О., Лісун Я.В.

Київський національний університет технологій та дизайну (КНУТД)

*В статті досліджено аспекти стратегічного моніторингу як етапу процесу розробки конкурентної стратегії. Досліджена системна модель оточення підприємств сфери послуг, проаналізовані ділові очікування підприємств, надана оцінка бізнес-клімату.*

*Ключові слова: зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, індекс ділових очікувань, бізнес-клімат, стратегічний моніторинг, стратегічний баланс.*

Article investigates aspects of strategic monitoring as a stage of the development process of competitive strategy. Investigated system model environment service industries analyzed Business Outlook Survey, the estimation of business climate.

Keywords: external environment, internal environment, the index of business expectations, business climate, strategic monitoring, strategic balance.

Складність та нестабільність сучасної макроекономічної ситуації в Україні, зміна законодавства обумовлюють недостатню результативність та ефективність процесу розробки перспективних напрямів розвитку підприємств у вигляді конкурентних стратегій. Вирішенню цих проблем сприяє використання принципів стратегічного управління та, зокрема, стратегічного аналізу при веденні бізнесу, що дозволяє зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку в умовах ресурсного дефіциту та забезпечити стійке функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

**Виклад основного матеріалу.** Технологія розробки конкурентної стратегії передбачає використання комплексного підходу до оцінки зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства та дозволяє оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на конкурентну позицію підприємства.

Теоретико-методичні засади формування та реалізації конкурентної стратегії підприємств викладені в наукових працях вітчизняних вчених З.Є. Шершньової, Т.В. Омеляненко, Іванова О.Б., А.П. Наливайка, Н.В. Куденко, Л.Л. Антонюка, С.М. Клименко. Дослідженням методичного інструментарію конкурентних стратегій займалися зарубіжні вчені Ф. Котлер, Г.Л. Азоев, М. І. Книш, Р.А. Фатхутдинов, І.М. Ліфіц [1-4].

Існування розбіжностей у поглядах різних дослідників щодо різноманітних стратегічних питань, починаючи від класифікації стратегій і закінчуючи етапами процесу її формування та реалізації, обумовлює необхідність поглибленого вивчення питань стратегічного моніторингу у

вигляді спостереження, аналізу та оцінки середовища як основи розуміння, розробки та вибору варіанту стратегії.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в розкритті теоретико-методичних аспектів стратегічного моніторингу як етапу процесу розробки конкурентної стратегії на підприємствах сфери послуг. Підлягають уточненню процедури комплексного дослідження та оцінки зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовищ підприємств як основи розробки стратегічних рішень та результативних стратегій в сфері послуг.

Результати теоретичних досліджень відповідно по поставлених завдань передбачається доповнити кількісними оцінками на основі статистичних розрахунків Державного комітету статистики України.

Вирішення завдань дослідження потребує використання таких наукових методів, як: дедуктивно-індуктивний метод, метод порівняння, описово-аналітичний метод, розрахунковий та графічний методи.

**Викладення основного матеріалу.** Розробка стратегії конкуренції за М.Портером визначається чітким розумінням суті бізнесу, його цілей та шляхів їх досягнення...та зовнішніми та внутрішніми межами стратегії. Процес формування стратегії конкуренції за М.Портером включає в себе: аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства); виявлення та оцінку альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій [1].

Результатом конкурентної стратегії є досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації до впливу зовнішнього середовища. Серед напрямків розробки стратегії зазначаються: реагування на зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі даної галузі та економіки; розробка заходів, що можуть дати міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів щодо реалізації обраних заходів.

Оснovoю стратегічного управління складає процес вивчення відносин відкритої системи «середовище – підприємство» («галузь – народне господарство»). Отже, одним з першочергових етапів розробки стратегій після встановлення цілей є стратегічний моніторинг середовища підприємства (галузі).

*Стратегічний моніторинг* – комплексна система стратегічних досліджень, яка призначена для спостереження, аналізу та оцінки середовища у реальному масштабі часу, прогнозування тенденцій розвитку окремих складових середовища, діагностики, стану середовища та вибору засобів врегулювання відхилень фактичного стану середовища від прогнозованого [3, с. 686].

Метою стратегічного аналізу є змістовний і певною мірою формальний опис підприємства (галузі) як об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку [3, с. 59].

Виконуючи описову, роз'яснювальну та прогнозну функції, стратегічний аналіз допомагає створити системну модель об'єкта (підприємства, галузі) та його оточення.

Удосконалення підходів до опису зовнішнього середовища шляхом переходу від неієрархічної (Дж. Гелбрейт) до ієрархічної концепції (У.Ділл, А. Томпсон, Л.Буржуа, Г.Олдріч) дозволило окреслити загальну тенденцію досліджень у стратегічному моніторингу за напрямками:

• *зовнішнє середовище* (середовище непрямого впливу) – сукупність неконтрольованих факторів: економічних, політичних, соціально-демографічних, технологічних, конкурентних, географічних, правових, міжнародних, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації [с. 67, 68];

• *проміжне середовище* («середовище завдань») – сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які організація може впливати через наявність ефективних комунікацій.

Проміжне середовище або «середовище завдань» як ілюстрація моделі «галузевої конкуренції» М.Портера складається з таких компонентів як: споживачі, що визначають попит та формують сегмент ринку; товари-замінники; постачальники; конкуренти, що створюють «бар'єри входу» та «бар'єри виходу» в галузь; партнери та організації-регулятори бізнес-діяльності;

• *внутрішнє середовище* організації – сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу організації [с. 67].

Внутрішнє середовище організації розглядається з позицій поняття «потенціал організації». При цьому у внутрішнє середовище організації вкладається різний за наповненням зміст – від виключно виробничого потенціалу [3] до сукупності потенціалів, таких як виробничий, фінансовий, кадровий, маркетинговий, управлінський, інноваційний, інформаційний, екологічний та ін. [4].

Важливим є прогноз змін зовнішнього та внутрішнього середовища з метою забезпечення своєчасної результативної реакції підприємства. В процесі стратегічного моніторингу доцільно використовувати вибіркоче обстеження підприємств як науково обґрунтований вид несучого цільного спостереження, відповідно до якого обстежуються не всі одиниці сукупності, а лише певним чином відібрана їх частина, а одиницею спостереження є підприємство. Вибірковий метод обстеження дає змогу поширити висновки, отримані під час вивчення частини сукупності (вибірки), на всю генеральну сукупність.

*Опитування щодо ділових очікувань підприємств* – це вибіркоче спостереження за сукупністю підприємств для отримання інформації від них про поточну та майбутню економічну активність, зміну економічної кон'юнктури, інфляційні очікування з метою здійснення аналізу та прогнозування стану економіки України в цілому і за регіонами [5].

*Індекс ділових очікувань (ІДО)* – агрегований показник за результатами опитувань підприємств щодо перспектив їх розвитку в наступні 12 місяців. Розраховується як середнє арифметичне балансів відповідей на питання щодо фінансово-економічного стану підприємства, загальних обсягів реалізації продукції (послуг), інвестиційних видатків на виконання будівельних робіт, інвестиційних видатків в обладнання та інвентар, кількості працівників. Значення індексу вище 100 означає перевагу в суспільстві позитивних економічних настроїв, а нижче 100 – негативних економічних настроїв [6].

Такі індекси, як ІДО є випереджаючими індикаторами щодо розвитку економіки, під час прийняття рішень на них орієнтуються інвестори на фінансових ринках, підприємці під час планування своєї діяльності та органи державної влади, які приймають рішення з економічної політики.

Також можливе використання інших шкал оцінювання ділових очікувань підприємств, зокрема питома вага відповідей, що характеризують перевагу позитивних або негативних економічних настроїв за групою факторів (табл. 1).

Таблиця 1  
Оцінка економічних показників підприємств сфери нефінансових послуг,  
% до загальної кількості опитуваних підприємств [5]

Фактор	I кв. 2013			II кв. 2013			III кв. 2013			IV кв. 2013 прогнозні очікування		
	більше	менше	баланс	більше	менше	баланс	більше	менше	баланс	більше	менше	баланс
обсяг бізнесу	+15	-36	-21	+21	-26	-5	+26	-24	+2	+25	-15	+10
обсяг попиту на послуги підприємства	+11	-35	-24	+18	-25	-7	+20	-24	-4	+23	-14	+9
кількість працівників	+8	-24	-16	+11	-22	-11	+12	-22	-10	+8	-14	-6
ціни на послуги підприємства	+10	-7	+3	+8	-7	+1	+6	-6	0	+7	-4	+3
продуктивність праці	-	-	-	+17	-9	+8	+16	-8	+8	+17	-7	+10
конкуренція постачальників аналогічних послуг	+33	-2	+31	+29	-2	+27	+30	-1	+29	-	-	-

Враховуючи достовірність інформації та результати відповідних досліджень Держкомстату України, приходимо до висновку щодо групи факторів:

- обсяг бізнесу – поступовий перехід від негативних змін (-21) I кв. 2013 р. до прогнозованих позитивних змін (+10) IV кв. 2013 р.;
- обсяг попиту на послуги підприємства – поступовий перехід від негативних змін (-24) I кв. 2013 р. до прогнозованих позитивних змін (+9) IV кв. 2013 р.;
- кількість працівників – збереження негативних настроїв що свідчить про скорочення працівників протягом I кв. – IV кв. 2013 р.;
- ціни на послуги підприємства – збереження негативних настроїв що свідчить про підвищення цін (+3) IV кв. 2013 р.;
- продуктивність праці – збільшення позитивних настроїв (+10) IV кв. 2013 р.;
- конкуренція постачальників аналогічних послуг збереження негативних настроїв що свідчить про значну активізацію конкурентів (+29) III кв. 2013 р.

В цілому, оцінка поточного бізнес-клімату підприємств сфери нефінансових послуг оцінюється на рівні «задовільно» переважною кількістю підприємств (68%) (табл. 2).

Таблиця 2

### Оцінка поточного бізнес-клімату підприємств сфери нефінансових послуг,

% до загальної кількості опитуваних підприємств [5]

Оцінка	I кв. 2013	II кв. 2013	III кв. 2013	IV кв. 2013 прогнозі очікування
«добре»	8	9	9	18
«задовільно»	67	68	68	68
«погано»	22	19	19	14
не відповіли	3	4	4	0
баланс	-14	-10	-10	+4

\* кількість підприємств, що підлягали опитуванню: I кв. – 837 од., II кв. – 863 од., III кв. – 842 од.

Оцінку поточного бізнес-клімату підприємств сфери не фінансових послуг доповнює аналіз несприятливих факторів (загроз) зовнішнього середовища, що стримують бізнес (рис. 1).

*Стратегічний баланс* – певне поєднання загроз і можливостей (табл. 3), що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, із сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства [с. 686].

Всі стратегічні зміни зовнішнього середовища протікають під впливом багатьох суб'єктивних та об'єктивних причин розвитку економіки держави та регіонів, причому не одночасно, а в різний час та в різних комбінаціях. Керівництво підприємства повинно вміти проводити стратегічний моніторинг, змін, що відбуваються в умовах господарювання, та проводити відповідні перетворення в політиці здійснення виробництва та реалізації товарів, надання послуг.

Такими перетвореннями можуть бути: зміна в товарній політиці, впровадження новітніх технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно-правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, утворення спільних виробництв [1].



Рис. 1 Динаміка несприятливих факторів (загроз) зовнішнього середовища, що стримують бізнес в сфері послуг у 2013 р., % до загальної кількості опитуваних підприємств [5]

Таблиця 3

### SWOT-аналіз підприємств сфери нефінансових послуг (складено автором за результатами опитування Держкомстату України)

	Можливості О	Загрози Т
	1. покращення бізнес-клімату 2. зростання обсягу наданих послуг	1. падіння попиту 2. зменшення забезпеченості замовленнями 3. несприятлива податкова політика 4. недосконалість законодавства 5. підвищення конкуренції
<b>Сильні сторони S</b> 1. зростання продуктивності праці 2. стабільність цінової політики	Зростання обсягу наданих послуг за рахунок підвищення продуктивності праці та стабільності цінової політики	Коливання цін внаслідок дії конкурентів, що призведе до падіння попиту Погіршення мотивації працівників внаслідок зменшення забезпеченості замовленнями
<b>Слабкі сторони W</b> 1. зменшення кількості працівників 2. нестача оборотних коштів	Запобігання можливому невиконанню замовлень за рахунок зменшення кількості працівників та нестачі оборотних коштів	Невиконання замовлень внаслідок нестачі оборотних коштів, підвищення плинності працівників та загострення конкуренції; Погіршення фінансового стану внаслідок падіння попиту, обтяжливому оподаткуванню

**Висновки.** Вживання підприємства в умовах мінливого навколишнього середовища дуже залежить від реалізації ідеї щодо раціонального використання обмежених ресурсів. При цьому, кожне підприємство пристосовується до чинників навколишнього середовища шляхом з'ясування і використання специфічних переваг. Комплексна стратегія допомагає виявити переваги мікро- та макросередовища економічного суб'єкта виходячи з конкретних локальних особливостей, структури ринку, рівня розвитку і знайти оптимальні шляхи їх використання.

#### Література:

1. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб і доп. – К., КНЕУ, 2004. – 699 с.
4. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
5. Очікування підприємств сфери послуг у 2013 році щодо перспектив розвитку їх ділової активності [Електронний ресурс] – режим доступу <http://ukrstat.gov.ua>
6. Ділові очікування підприємств України. Аналітичний звіт I кв. 2013 р. // Національний банк України. №1 (29). – 31 с.

## ВНЗ ЯК ПІДПРИЄМНИЦЬКА СТРУКТУРА

Кащук А. В. Моргулець О.Б.

Київського національного університету технологій та дизайну,

У статті розглядаються поняття підприємницької структури ВНЗ, основні ознаки підприємництва, які університети вважаються підприємницькими. Надано приклади успішного підприємництва зарубіжних університетів, взято приклад уроків для України.

*The article discusses the concept of entrepreneurial university structure, the basic features of business that universities are entrepreneurial. Provided examples of successful entrepreneurship Foreign Universities example taken lessons for Ukraine.*

Ключові слова: підприємництво, підприємницька діяльність, підприємницька структура.

Вперше в науковий обіг поняття «підприємництво» було введено англійським вченим Річардом Канті Льоном. Сутністю підприємництва є знаходження і апробація чогось нового, того, чого не було раніше в структурі виробництва, в соціумі чи суспільстві.

Підприємницька діяльність — самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик діяльність із виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та заняття торгівлею з метою одержання прибутку[1]. Підприємці — це люди, які займаються підприємництвом.

«Підприємництво як економічна категорія — є особливий тип господарювання, де головним суб'єктом є підприємець, який раціонально поєднує (комбінує) фактори виробництва на інноваційній основі і власній відповідальності, організує і керує виробництвом з метою одержання підприємницького доходу».[3]

Головна цінність цього визначення полягає в тому, що в ньому називається дві головні ознаки підприємництва: по-перше, це особливий тип господарника за своїми новаторськими здібностями; по-друге, успіх побудовано на інноваційній діяльності.[3]

Розвиток підприємництва — це один із найпотужніших ресурсів зайнятості та доходів територій і населення при неспроможності держави забезпечити централізовану підтримку розвитку регіонів.

Підприємництво — це самостійна, ініціативна, на власний ризик і під свою майнову відповідальність діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою одержання прибутку, а також інших вигод.[2]

Основними ознаками підприємництва є: самостійність, відповідальність за прийняття рішень, їх наслідки, ризик, ініціативність, активний пошук нових, оригінальних рішень, орієнтація на досягнення комерційного успіху, прагнення до збільшення прибутків тощо

Підприємництво є проявом науково-технічної, економічної, організаційної творчості і новаторства.

Кембриджське підприємство при Кембриджському університеті є найвідомішим університетом-підприємством (Велика Британія). Кембриджське підприємство включає в себе підприємства: з комерціалізації

університетської науки; з науково-технічного сервісу Кембриджського університету; з пошуку фондів на дослідження та пошуку інвестицій для Кембриджського університету. Кембриджське підприємство реалізує ідею «потрійної спіралі» Г. Іцковіца: університет – виробництво – держава [5].

ВНЗ виступають у якості суб'єкта та підприємництва, оскільки з 1992-1993 рр. вузи являються платниками податків за результатами їх підприємницької діяльності, доходи від якої на жаль не реінвестуються в освітній процес.[5]

В даний час підприємницька структура ВНЗ регулюється наступними основними законодавчими актами: Господарським Кодексом України, Законами України «Про підприємництво», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про освіту», «Про вищу освіту», Податковим кодексом України, Постановами Кабінету Міністрів України, яким затверджувалася «Програма державної підтримки підприємництва в Україні». В межах даних законодавчих актів ВНЗ має право на ведення підприємницької діяльності шляхом реалізації продукції, робіт і послуг, реалізацію основних фондів іншого майна, позареалізаційну діяльність.[11]

Підприємницькі ВНЗ повинні характеризуватися такими головними чинниками:[6]

1. Найвище керівництво (власники, рада директорів, президент, головний керівник) з підприємницьким баченням.

2. Група ключових підприємців, які генерують підприємницькі ідеї і беруть участь у розробці підприємницьких проектів, мають необмежений ступінь свободи у своєму творчому підприємницькому пошуку і спираються на підтримку колективу.

3. Наявність співробітників-виконавців високої професійної кваліфікації, які втілюватимуть у життя інноваційні підприємницькі програми в ринкових умовах.

4. Інтегрована (корпоративна) підприємницька культура в колективі, де кожний співробітник (або переважна більшість членів колективу) поділяють підприємницькі погляди керівництва й реально підтримують підприємницьку політику та програми організації, сумлінно працюють і відчувають себе відповідальними за результати.

5. Панування в колективі ліберальних цінностей, демократичних поглядів, свобод, високих морально-етичних норм, чесність, гласність і прозорість діяльності й поведінки усіх без винятку членів колективу («зверху донизу»).

6. Використання в роботі інноваційних методів навчання, нових освітньо-професійних програм, різноманітних курсів і дисциплін, міждисциплінарного і багатодисциплінарного підходів у навчанні, сучасного обладнання, новітніх техніки і технологій, підготовка фахівців різних освітніх рівнів, максимальне залучення студентів, аспірантів (докторантів) до наукових досліджень і викладання.

7. Існування в оточуючому громадянському суспільстві підприємницького менталітету – підтримка (хоча б моральна) державою і пересічними громадянами підприємницького способу життя й підприємництва як головного і необхідного чинника економічного зростання всього суспільства.

Підприємницькими вважаються ВНЗ:

- які заробляють кошти під час здійснення своєї статутної академічної діяльності – навчальної роботи (підготовка фахівців різних рівнів із наданням різних наукових ступенів), наукових досліджень (пошуку та генерації нових знань), дослідно-конструкторської і науково-виробничої діяльності (науково-технічні та інженерні розробки, створення новітніх технологій, методів і методик), досягають соціального ефекту в процесі громадської, суспільної та виховної роботи;

- що сповідують академічний капіталізм, підпорядковуються корпоративній підприємницькій культурі та успішно функціонують в умовах академічного капіталізму;

- що вдало комерціалізують результати своїх НДДКР (R&D) і ефективно використовують свої основні і допоміжні ресурси в комерційних цілях;

- які успішно розвивають і впроваджують інновації (інноваційні технології), спін-офф (спін-аут) підприємства і запускають стартові компанії (отримуючи від цього економічний ефект);

- що успішно знаходять і використовують додаткові (диверсифіковані) джерела фінансування своєї статутної академічної діяльності;

- що мають підприємницьке бачення та підприємницькі навички (рис характеру), знаходять і ефективно використовують підприємницькі можливості, у своїй освітньо-науковій діяльності застосовують підприємницькі прийоми і у складі яких на головних позиціях знаходяться підприємці – найвищі управлінці (керівники директорату), керівники підрозділів, співробітники структурних одиниць (підрозділів);

- які активно навчають студентів усіх категорій і слухачів курсів підприємству і наукам з організації і управління бізнесом, створюють бізнес-інкубатори, запрошують до викладацької роботи і практичного керівництва провідних підприємців;

- що вдало комерціалізують результати своїх НДДКР і ефективно використовують свої основні і допоміжні ресурси в комерційних цілях;

- які мають тісні зв'язки з промисловістю і бізнесом, активно сприяють місцевому/регіональному інноваційному розвитку та економічному зростанню нації;

- випускники яких є результативними підприємцями, бізнесменами тощо.[9]

Підприємницький університет активно шукає можливості нововведень у тому, як він виконує навіть свої основні функції. Університет прагне привнести істотні зміни організаційного характеру для того, щоб у майбутньому опинитися у вигіднішій ситуації. Підприємницькі ВНЗ прагнуть відрізнятись від інших і діяти за своїми власними правилами. Інституційне підприємництво можна розглядати і як процес, і як кінцевий результат.[13]

Оскільки існує так багато причин залишатися «в полоні традицій», в якому інерція прив'язує ВНЗ до статус-кво, здається, що велика кількість університетів, навіть їх більшість, ніколи не перейдуть на підприємницькі рейки. Тому настільки вражаючі успіхи тих університетів, які не лише подолали страх перед виходом на шлях підприємництва, але й також підтримали прагнення до змін. Ці ВНЗ перейшли до нового типу розвитку, орієнтованого на постійні зміни в майбутньому та постійну організаційну трансформацію.[15]

Проведене дослідження свідчить, що організація буде активною в тому випадку, якщо інституційні зміни базуються на організаційному фундаменті. Для того, щоб університет був підприємницьким, він повинен мати правильно побудовану систему всієї організації. Правильно побудована система організації – це така, яка дозволяє навчальному закладу постійно себе змінювати й ефективно адаптуватися до суспільства, що змінюється. Така система організації дозволяє групам і окремим людям в організації ставати більш ефективними. «Полон традицій» має бути замінений організаційною рамкою, яка сприятиме швидкому ухваленню рішень й організації стосунків, орієнтованих на зміни. Структуру можна побудувати таким чином, щоб вона звільняла людський потенціал, навчала людей, як правильно поводитися в умовах змін.[13]

Ключові межі можуть бути окреслені в таких напрямках:

- елементи, які змінюють діяльність університету;

- підтримка динаміки і стійкого стану змін (постійна зміна як результат).

Елементи, що змінюють діяльність університету. Різноманітні джерела фінансової підтримки. Перший елемент – це диверсифікована база підтримки, яка включає такі фінансові джерела:

- інші урядові джерела;

- приватні організовані джерела, особливо бізнес-компанії, філантропічні фундації та професійні асоціації;

- прибуток, що генерується університетом.

Вирівнювання посиленого ядра регулювання. Другий елемент – це адміністративний хребет, який тягнеться від центральної менеджерської групи до основних факультетів і департаментів ВНЗ. Балансування впливу на цих рівнях є майже постійною проблемою підприємницьких університетів. Нові програми розробляють нові групи зацікавлених осіб; агресивніші департаменти намагаються отримати більше автономії; центральна менеджерська група університету піклується про інтеграцію всіх цих частин в єдине ціле і про підтримку слабких департаментів і функцій. Участь викладацького складу в центральній раді – це визначальний компонент в постійній підтримці продуктивного балансу між цими силами, яка залежить від щоденних колегіальних зв'язків між академічним складом й адміністрацією[14]

Основні форми розширеної периферії, що розвивається. Третій елемент є своєрідним способом підсумовування наявності всезростаючої кількості операційних (наукових, науково-виробничих, конструкторських тощо) одиниць, які не є традиційними департаментами. Ці одиниці, зазвичай, набувають форми міждисциплінарних і трансдисциплінарних дослідницьких центрів, які фокусуються на широкому спектрі найрізноманітніших суспільних проблем.

Підприємництво в (центральных) академічних департаментах. Згідно з четвертим елементом, сильні університети є наслідком сильних факультетів і департаментів. Підприємницькі університети ґрунтуються на підприємницьких департаментах – динамічних департаментах, які залучають як викладачів і студентів, так і спонсорів.

Підприємницька культура на рівні університету (п'ятий елемент). Організаційна або корпоративна культура – це сукупність ідей, цінностей і

вірувань організації. Організаційну культуру часто складно імперично ідентифікувати.

Проте сучасні учасники освітнього ринку звикли до організаційної культури, яка виражається в конкретних практиках і цінностях будь-якої організації.

Підтримка динаміки і стійкого стану змін (постійна зміна як результат). Для трансформації традиційних університетів й успішного перетворення їх на підприємницькі необхідними є 3 типи динамічних змін:

1. Необхідно виділити (окреслити) й одночасно на рівноправних умовах підтримувати всі 5 елементів трансформаційних змін, які ведуть до перетворення традиційних університетів на підприємницькі (вони наведені на початку цієї статті).

2. Обов'язкова співпраця центрального керівництва з усіма структурними підрозділами щодо виконання 5 необхідних умов перетворення ВНЗ на підприємницький і досягнення злиття інтересів і бачення керівництва і співробітників усіх факультетів, департаментів, кафедр та інших структурних підрозділів.

3. Наявність у всього колективу ВНЗ інституційної волі до змін. Цією волею мають володіти як керівники, так і усі співробітники, а прагнення до інституційних змін має поділятися всіма працівниками ВНЗ – і керівництвом, і співробітниками. Така ситуація сприятиме виникненню ефекту демократичного управління змінами (тобто управління змінами усіма членами колективу разом).

Ці три типи динамічних змін є необхідними і визначальними при трансформації традиційних ВНЗ в підприємницькі заклади.[13]

Аналізуючи розвиток дослідницьких університетів США з потужною підприємницькою складовою, Б.Р. Кларк виділив 3 риси, характерні для всіх цих ВНЗ: вони цілеспрямовано вибудовують свою фінансову незалежність; використовують свої дослідницькі можливості, постійно удосконалюючи їх; мають безупинне бажання боротися за інституційний престиж, що стимулюється внутрішнім змаганням і конкуренцією з іншими ВНЗ.

Якщо загалом описати підприємницький університет, то це такий університет, що характеризується непереборним бажанням до інституційних змін, розвитку й удосконалення. Це нова модель дії, яка сприяє не лише виживанню, але й досягненню ефективності в ХХІ столітті.

Багато американських університетів досягли такого постійного підприємницького стану, налаштованого на зміни, у другій половині ХХ століття, зорієнтувавши себе на постійний рух і досягнення престижу. Змагання і жорстка конкуренція між ВНЗ відкинули будь-яку можливість зупинки в цьому процесі. Навіть університети з найвищим статусом, попри їхній високий рейтинг, повинні були постійно виправляти недоліки. Таким університетам потрібно було бути обережними, щоб не допустити накопичення цих недоліків. Наприклад, деякі адміністратори й професори Університету Каліфорнії всередині 1980-х років помітили, що їхні департаменти біології втратили свої позиції у національних і міжнародних рейтингах. Термінові інституційні зміни були швидкими та ефективними. Серед них – реконститування відділів, перегрупування дослідницьких команд, розробка і вибудовування дорогого обслуговуючого відділу, набір

нових багатообіцяючих професорів – і необхідний рівень був відновлений. Інший приклад: Гарвард змінив стару процедуру надання постійної посади професора – tenure (передбачає неможливість звільнення професора з університету без надзвичайних підстав, тільки за «конкретний випадок») і надав цю позицію молодому професору – 32-річній жінці, яка вже збиралася переходити до іншого університету.[14]

Коли університети дбають про престиж, вони використовують бажання професорів працювати на зміцнення репутації, що дозволить їм потрапити в команду висококласних продуктивних людей. Департаменти і дослідницькі групи з високою репутацією працюють як магніти в залученні висококласних професорів і студентів. Результатом такого процесу є висока дослідницька здатність багатьох ВНЗ США та інших економічно розвинених країн [13].

Література:

1. Американское университетское образование: уроки для России / О.А. Загулин, Б.Г. Капустин, Д.Л. Константиновский и др. // Федеральный специализированный портал «Сравнительная образовательная политика» // comparative.edu.ru.

2. Березін О.В., Бутенко Н.В. Економіка підприємства : практикум : навч. посіб. / О.В. Березін, Н.В. Бутенко. — К. : Знання, 2009. — 254 с.

3. Варналій З. С. Мале підприємство: основи теорії і практики / З.С. Варналій. - К: Знання, 2001. - 277 с.

4. Грудзинский А.О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза. Монография. Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2004. – 370 с.

5. Завадський І.С. Менеджмент: Підручник. - Т. 1. - 2-ге вид. - М.: УФІМБ, 1999. - 542 с.

6. Економічна енциклопедія: У трьох т. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Академія, 2001. – Т. 2. – 848 с.

7. Економічна енциклопедія: У трьох т. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Академія, 2002. – Т. 3. – 952 с.

8. Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты – предприятия – государство. Инновации в действии: Монография / Пер. с англ. под ред. А.Ф. Уварова. – Томск: ТГУСУР, 2010. – 237 с.

9. Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Что такое предпринимательский университет // Вопросы образования, 2007. – № 1. – С. 49–62.

10. Кримінальний кодекс України, ст. 205

11. Кириленко В. В. Економіка. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Тернопіль: Економічна думка, 2002. – 193с.

12. Предпринимательские университеты в России. Предпринимательство и преобразование российских университетов / М. Шатток, Е. Князев, Н. Пелихов, А. Сандгрэн, Н. Тойвонен. –Ростов-на-Дону: Рост. университет, 2003. – 272 с.

13. Романовський О.О. Феномен підприємництва в університетах світу : монографія. – Вінниця: Нова Книга, 2012. – 504 с.

14. Суспільство і цінності. Коледжі та університети у Сполучених Штатах / Державний департамент США. Бюро міжнародних інформаційних програм. – США, Вашингтон: eJournalUSA.



## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ

Крюкова І.О.,

Одеський державний аграрний університет, к.е.н, доцент

*Annotation. The methodological aspects of the mechanism of innovative development in the agro-industrial enterprises are considered in the article. The main objectives, the principles and functions to the mechanism of innovative development are defined. The basis of management of innovative development is made by process of formation and use of financial streams.*

*Keywords: mechanism of innovative development, financial flows, agro-industrial enterprises, financial support, financial architecture.*

*Анотація. В статті розглянуті методологічні аспекти формування механізму інноваційного розвитку агропромислових підприємств. Визначено основні завдання, принципи і функції механізму інноваційного розвитку. Обґрунтовано, що управління інноваційними перетвореннями має відбуватись на основі формування фінансових потоків, що функціонують в рамках фінансової архітектури підприємства.*

*Ключові слова: механізм інноваційного розвитку, фінансові потоки, агропромислові підприємства, фінансове забезпечення, фінансова архітектура.*

**Вступ.** Посилення євроінтеграційних процесів та векторна спрямованість економіки України на активізацію міжнародних економічних відносин об'єктивно зумовлює необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної економіки, провідне місце в якій відводиться агропромислому сектору. Рівень розвитку агропромислового виробництва в будь-якій країні визначає стан її продовольчої безпеки, в значній мірі - ступінь незалежності країни в системі світових економічних відносин, рівень суспільного добробуту та якості життя нації. Сучасна парадигма соціально-економічного зростання розвинутих країн ґрунтується на домінуючих аспектах реалізації інноваційної моделі функціонування, впровадження якої у вітчизняному АПК є неодмінною передумовою його подальшого існування і ефективного розвитку.

Вітчизняній економіці в значній мірі характерні ознаки транзитивної економічної системи та периферійної країни із сировинної спеціалізацією, особливо в сфері агропромислового виробництва. Маючи в наявності потужний кадровий і науково-технологічний потенціал, за оцінками міжнародних організацій Україна займає 71 місце у світовому рейтингу інноваційного розвитку, що підкреслює низький рівень ефективності використання вітчизняних інноваційних можливостей. Головна проблема відсутності ефективного механізму інноваційних перетворень в сучасному АПК України криється у недостатньому рівні фінансового забезпечення. Становлення інноваційної моделі розвитку агропромислового виробництва

нерозривно пов'язано з пошуком джерел фінансування інноваційної діяльності та підвищенням результативності їх використання. Сучасна фінансова політика держави і окремих суб'єктів господарювання не створює передумов для ефективного стимулюючого механізму розробки і впровадження інновацій на підприємствах АПК, що зумовлює значне відставання рівня інноваційного розвитку комплексу і національної економіки від зарубіжних конкурентів.

Принципова важливість інновацій для вітчизняного АПК зумовлює тісний зв'язок між науково-технічною, інвестиційною, виробничою діяльністю, що свідчить про необхідність дослідження інноваційних перетворень не як окремого організаційно-економічного заходу, а як цілісного органічного механізму у призмі дії основних його складових, що формує процес переходу на інноваційну модель розвитку.

В сучасних реаліях господарювання агропромислових формувань все більша кількість науковців додержують думки, що обґрунтування домінуючих засад інноваційної перебудови національної економіки є першочерговим завданням системи господарського управління. В теоретичній, методичній і практичній площині вирішення таких завдань можливо за умови розробки ефективного механізму інноваційного розвитку вітчизняних підприємств.

Загальноприйнятим є трактування «механізму» як особливого утворення або системи елементів і зв'язків, яка забезпечує функціонування і розвиток певного об'єкта. Інноваційний механізм – це організаційно-економічна форма здійснення інноваційної діяльності і сприяння пошуку інноваційних рішень, а також важелі стимулювання і регулювання цієї діяльності [1]. Л.В. Левковська доповнює таке тлумачення на основі визначення функціональних груп корпоративного інноваційного механізму: 1) механізм організації інноваційної діяльності, розробки і впровадження інновацій, їх фінансування; 2) мотиваційний механізм; 3) механізм технологічного трансферу, інтелектуальної власності; 4) механізм планування інноваційних заходів та їх контролю [2].

Зміст механізму інноваційного розвитку ми бачимо в конвергенційному взаємозв'язку основних його елементів, інструментів, принципів і методів інноваційних перетворень, що визначаються функціями і завданнями такого розвитку та реалізуються в єдиній системі розробки і впровадження інновацій в практичну діяльність господарських структур.

Вибір і застосування конкретних інструментів здійснення інноваційної діяльності та характер поєднання їх з іншими аспектами функціонування молокопереробної галузі визначаються завданнями механізму інноваційного розвитку, а саме:

- приведення рівня розвитку продуктивних сил і виробничих відносин у відповідність з сучасними вимогами ринкових законів, що ґрунтується на гармонійному поєднанні економічних інтересів власників бізнесу, персоналу підприємств, інвесторів, держави, реалізації інтересів різних соціальних і професійних груп;

- стимулювання розвитку науково-технологічного і соціально-економічного прогресу, що відображається одержаним ефектом в системі результативних соціально-економічних показників;

- орієнтація інноваційної діяльності суб'єктів господарювання на відповідність європейським екологічним принципам і стандартам;

- удосконалення організаційно-економічного механізму державної підтримки впровадження інновацій у сфері АПК;

- створення умов для ефективного використання інноваційного потенціалу економічного зростання, забезпечення узгодженості інтересів учасників такого механізму, еколого-соціальне спрямування розвитку та зростання рівня конкурентоспроможності вітчизняних агропромислових структур на внутрішньому і зовнішньому ринках;

- реалізація дієвої агропромислової політики з формування інноваційно-інвестиційної спрямованості секторів АПК, формування інфраструктури інноваційного ринку, вибір ефективних інструментів і напрямів активізації інноваційних перетворень в галузі.

Характер функціонування механізму інноваційного розвитку підприємств АПК України відображає набір складових інноваційної спрямованості розвитку агропромислових формуваль: інфраструктура ринку інновацій, методи та принципи реалізації інноваційної політики держави, інструменти активізації інноваційних перетворень в галузі, система комерціалізації інновацій. Взаємодія елементів механізму інноваційного розвитку ґрунтується на реалізації принципів:

- системність – здійснення інноваційних перетворень у всіх аспектах і сферах діяльності підприємства;

- гнучкість - адаптація діяльності підприємства до сучасних змін в сфері науково-технологічного розвитку;

- пріоритетність – пріоритет інноваційного типу розвитку над традиційною системою виробництва й управління;

- адекватність - відповідність темпів і характеру інноваційних перетворень до зовнішнього економічного та наукового середовища;

- динамічність – забезпечення безперервного процесу інноваційного розвитку на підприємстві;

- ефективність – перевищення темпів зростання кількісних і якісних показників господарювання над темпами зростання витрат на інноваційні перетворення;

- узгодженість інтересів – рівний доступ всіх суб'єктів економічної системи до участі в інноваційному процесі та реалізація інтересів всіх учасників такого процесу: окремих працівників, власників бізнесу, органів державного управління, інвесторів, інноваційних структур.

Дослідження науково-теоретичних та методологічних засад формування інноваційного механізму розвитку агропромислових підприємств дозволили визначити його сутність як комплекс ефективних інструментів і методів стимулювання впровадження інновацій за умов формування сприятливого інноваційного забезпечення та дієвої державної підтримки, що спрямований на реалізацію потенціалу інноваційних перетворень галузі. З науково-практичних позицій механізм інноваційного розвитку підприємств завжди конкретний, оскільки спрямований на формування й досягнення поставлених цілей шляхом інноваційних перетворень в різних сферах господарської діяльності підприємства. Традиційно вживаними є трактування інновацій та змісту інноваційної активності господарських формуваль через

реалізацію інновацій технічного і технологічного характеру. Набувають поширення, актуальності та доцільності практичного впровадження інноваційні перетворення економічного, фінансового, соціального, організаційного та інформаційного походження. Забезпечення здійснення таких перетворень зумовлює функціональний зміст механізму інноваційного розвитку завдяки його основних функціям:

- забезпечення збалансованості та пропорційності розвитку всіх сфер діяльності підприємства на інноваційній основі;

- реалізація інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання та забезпечення на цій основі запланованих темпів економічного зростання;

- створення дієвих стимулів для персоналу, колективів, господарських структур у створенні якісно нових форм інноваційного продукту, послуг, технологій, управлінських рішень;

- формування рівних організаційних, правових та економічних умов для розвитку інноваційної діяльності та участі в інноваційному процесі всіх учасників системи економічних відносин на різних інституціональних рівнях;

- забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, підприємства та національної економіки в цілому, як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках;

- створення відповідних передумов для покращення результативності функціонування підприємства, нарощування обсягів виробництва продукції, зростання вартості сукупних активів, зокрема, нематеріальних;

- організаційне, техніко-технологічне та фінансове забезпечення зростання вартості вхідних і вихідних фінансових потоків, зумовлених збільшенням якісних і кількісних показників виробництва, капіталізація на цій основі вартості підприємства та зростання його ринкової ціни як товару на ринку.

Проведені наукові дослідження показали, що сучасний етап розвитку вітчизняних підприємств визначається низьким рівнем інноваційної активності. Однією з головних причини такого стану є недостатнє фінансове забезпечення процесів розробки та провадження інновацій, недосконала структура джерел фінансування та механізм розміщення інвестицій в об'єктах науково-технічних розробок. В зарубіжних країнах прослідковується чітка залежність рівня інноваційного розвитку від розміру державних витрат та механізму державної підтримки наукової сфери [3]. Так, питома вага витрат держави на здійснення наукових досліджень в структурі річного ВВП становить: у Франції близько 1,61%, Німеччині – 2,18%, Великобританії – 1,83% Японії - 3,06%, США – 2,84%, Швеції – 3,70%. В Україні частка державних витрат на фінансування інноваційного розвитку економіки складає 0,011%. Найбільш високим рівнем фінансування наукових розробок визначаються Німеччина, Великобританія, Естонія, Чеська Республіка. В Україні даний показник станом на 2011р. склав 0,73% (рис. 2).

Ретроспективний аналіз джерел фінансування інноваційної діяльності свідчить, що близько 50% в їх структурі займають власні фінансові кошти агропромислових підприємств. Така структура джерел фінансування інновацій та низький рівень державної підтримки інноваційних перетворень зумовлює необхідність розробки нових концепцій управління фінансовими

ресурсами з метою покращення фінансового забезпечення і підвищення ступеня інноваційної активності вітчизняних підприємств.

Фінансування інноваційних розробок та реалізація їх в практичній діяльності підприємств має призводити до нарощування активів господарюючих суб'єктів, збільшення обсягів виробництва, покращення кінцевих результативних показників функціонування та нарощування їхньої ринкової вартості.

У призмі формування, перетворення, розміщення та використання фінансових ресурсів, спрямованих на реалізацію інноваційного потенціалу підприємств, процес фінансового забезпечення та одержання ефекту від впровадження інновацій в господарську практику доцільно розглядати в межах потокової концепції управління, функціональними домінантами якої виступають фінансові потоки підприємства.

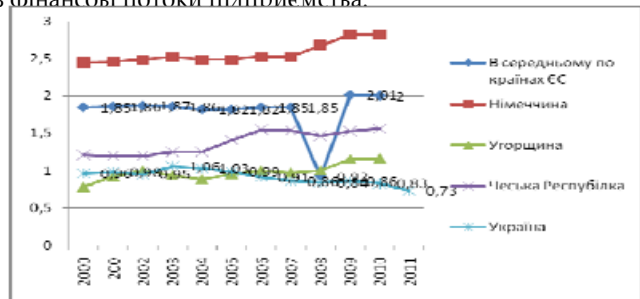


Рис. 2. Частка витрат на виконання НДНТР у ВВП (за даними Євростату) за 2000-2011рр., %

Такий підхід дозволяє акцентувати увагу на основних функціональних ознаках процесу управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання на засадах формування фінансових потоків:

- фінансове забезпечення інноваційної діяльності передбачає цілеспрямований рух фінансових ресурсів в напрямі створення нових матеріальних і нематеріальних активів;
- здійснення внутрішніх науково-дослідних робіт і проведення прикладних досліджень вимагає акумулювання фінансових коштів та їх потоків за конкретними структурними підрозділами підприємства, що займаються інноваційною діяльністю;
- реалізація інноваційного потенціалу охоплює повний кругообіг руху фінансових ресурсів окремого виду діяльності підприємства (інноваційної діяльності);
- фінансові потоки, що обслуговують здійснення інноваційних перетворень, формуються як всередині підприємств, так і поза його межами, тобто носять характер внутрішніх і зовнішніх фінансових потоків;
- консолідація фінансових ресурсів в сфері інноваційного забезпечення спричиняє зміну їх форми і вартості внаслідок впровадження інноваційних розробок за всіма етапами інноваційного процесу;

- фінансові ресурси, спрямовані на забезпечення інноваційної діяльності, збільшують вартість активів підприємства за рахунок впровадження в господарську практику новітніх технологій, техніки, створення нематеріальних активів, що, відповідно, є базисом нарощування ринкової вартості бізнесу;

- фінансові кошти, вкладені в інноваційний розвиток, обслуговують декілька потоків господарської діяльності підприємства: матеріальні, нематеріальні, грошові і являють собою процес зміни прав, вимог і пов'язаних з ними зобов'язань;

- розміщення фінансових активів в об'єктах інноваційної діяльності передбачає нарощування майбутніх фінансових потоків, очікуваних від реалізації продукції з покращеними якісними і кількісними характеристиками.

**Висновки.** Зазначені характерні ознаки дають підстави розглядати процес інноваційного розвитку підприємств у призмі дії потокових концепцій фінансового менеджменту. Конвергенційні властивості інноваційного потенціалу розкриваються в результаті взаємодії всіх елементів економічного потенціалу підприємства завдяки взаємозалежності фінансових потоків, які довершують механізм функціонування агропромислових підприємств і реалізують інноваційні можливості їх розвитку. Методологічні принципи реалізації інноваційного потенціалу агропромислових формувань визначаються площиною взаємодії економічного потенціалу з іншими складовими господарського потенціалу. Синергійний ефект проявляється в результаті скерованості руху фінансових потоків, що обслуговують весь процес фінансово-господарської діяльності суб'єкта економічних відносин. Стратегічною метою реалізації інноваційного механізму в контексті взаємодії з фінансовими потоками є збільшення вартісного потенціалу підприємства, що проявляється в кінцевих результативних показниках вартості бізнесу як об'єкта купівлі-продажу на ринку. Забезпечення дієвості механізму управління інноваційним розвитком підприємств на основі формування і використання фінансових потоків передбачає ефективну взаємодію всіх його елементів. Каркас всієї системи акумулювання та спрямування фінансових ресурсів на інноваційний розвиток формують фінансові потоки в межах єдиної фінансової архітектури підприємства.

Література:

1. Бажал Ю.М. Знаннева економіка: теорія і державна політика / Ю.М. Бажал // Економіка і прогнозування. – 2003. – №3. – С.12-16.
2. Дацій О.І. Фінансове забезпечення інновацій в агропромисловому комплексі України / О.І. Дацій // Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку. – 2011. – № 1. – С. 65–76.
3. Левковская Л.В. Интеграционные процессы финансового и промышленного капитала как материальная основа корпоративного предпринимательства / Л.В. Левковська // Економіка промисловості. – 2011. – № 1(23). – С. 57.

# ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Н.М. Крючкова, В.І. Лях,

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

*Представлено підходи до оцінки ефективності податкової політики України з урахуванням сучасних трансформаційних викликів економічного середовища на основі відповідних показників, що надає можливість визначення рівня ефективності проведення податкової політики та нівелювання можливих ризиків у майбутньому.*

*Ключові слова: податкова політика, податкове навантаження, індекси оподаткування, еластичність оподаткування, податкова ефективність.*

*Presented approach to evaluating the effectiveness of fiscal policy in Ukraine according to the current transformation challenges of the economic environment on the basis of relevant indicators, which enables determination of the effectiveness of tax policy and avoid possible risks in the future.*

*Key words: tax policy, tax burden, tax indexes, elasticity of taxation, tax efficiency.*

В умовах сучасної економічної дійсності, що передбачає забезпечення економічного зростання, високі темпи суспільного відтворення та соціальної справедливості, в суспільстві особливого значення набуває проведення державою ефективною фінансовою політики, зокрема – шляхом формування та реалізації виваженої податкової політики.

Держава, через проведення податкової політики, здійснює вплив на обсяги та структуру національного виробництва, ділову активність суб'єктів господарювання (стримання або стимулювання), рівень інфляції, рівень зайнятості, а також впливає на стан конкурентного середовища. Податкова політика в Україні має свої особливості, а саме [1]:

- переважно фіскальний характер;
- не відпрацьований механізм стягнення певних податків;
- переважання непрямих податків;
- широке розповсюдження податкових пільг

Сьогодні реалізація податкової політики відбувається без глибокого аналізу фінансових зв'язків у економіці, потреб держави у фінансових ресурсах для виконання покладених на неї функцій. Отже, її реалізація відбувається під впливом заходів, спрямованих як на утримання дохідної бази бюджету, так і на формування пільгових режимів оподаткування для окремих галузей і груп підприємств.

В Україні вже понад десять років головним завданням реформування податкової політики є зниження податкового навантаження на економіку. Його виконання забезпечувалося як на основі зниження податкових ставок (переглянуто ставки ПДВ, податку на прибуток підприємств, податку із доходів фізичних осіб, нарахувань на фонд заробітної плати до соціальних фондів), так і на основі змін у механізмі обчислення і справляння податків.

Так, Україна за рівнем податкового навантаження (24,4%) знаходиться в одній групі з такими країнами як США (26,4%), Японія (25,8), Португалія (33,9), Ірландія (28,4), Австралія (31,5), Туреччина (31,1), Узбекистан (24%) [3].

Вітчизняні науковці, які здійснюють пошук оптимальних меж податкового навантаження [4], стверджують, що неможливо точно визначити межі загального рівня оподаткування економіки. Хоча, досліджуючи взаємозв'язки та взаємовпливи структури податків та надходжень до бюджету з розвитком економіки країни, можна виокремити певні тенденції, які допоможуть уникнути негативних наслідків при розвитку національного господарства.

Інший погляд на оцінювання ефективності податкової політики можна отримати, порівнюючи показники рівня тіньової економіки, економічної свободи, індексу Джині, ефективності бізнесу, ІРЛП. У порівнянні з розвинутими зарубіжними країнами, такими як США, Японія, Канада, Франція, Німеччина, Україна має дуже великий рівень тінізації економічної діяльності. За ступенем індексу економічної свободи Україна значно поступається країнам з низьким державним регулюванням.

Однією з сучасних методологій оцінки ефективності податкової політики, є проведення тесту Віто Танзі [5]. Він запропонував систему оцінки на основі 7 індексів, серед яких: індекс концентрації, індекс дисперсії, індекс ерозії, індекс запізнення, індекс конкретності, індекс об'єктивності та індекс витрат при зборі податків (таблиця 1).

Таблиця 1

Індекси оцінки ефективності податкової політики України

Показник / рік	2010	2011	2012
Індекс концентрації	0,54	0,57	0,60
Індекс дисперсії	0,083	0,157	0,115
Індекс витрат при зборі податків	0,017	0,012	0,011
Індекс ерозії	0,84	0,88	1,03
Еластичність оподаткування	0,73	1,73	0,03

*Джерело: розраховано авторами за результатами дослідження*

Таким чином, на основі отриманих результатів дослідження, можна зробити висновок, що податкова політика України характеризується такими критеріями як переважання непрямого оподаткування, розповсюженості податкових пільг, фіскальною спрямованістю оподаткування. Аналіз податкової політики за тестом Віто Танзі та методологією «Ведення бізнесу» свідчить про наявність таких проблем як: посилена податкова дисперсія, що обумовлена великою кількістю податків та зборів, що мають низьку фіскальну ефективність, обтяжливості процедури сплати податків, що визначається довгою тривалістю цих процедур, низькою еластичністю оподаткування, наявністю значного обсягу неорганізованого сектору економіки, обтяжливості оподаткування бізнесу, що виявляється у показниках низької конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва України за показником «оподаткування бізнесу». Проте, незважаючи на низку проблем, протягом 2010-2012 років можна спостерігати позитивні тенденції: збільшення податкових надходжень, зменшення податкового навантаження, зменшення кількості податків, зменшення витрат на податкове адміністрування,

покращення показників відповідності фактичних податкових надходжень плановим.

Література:

1. Лютий І. Податкова політика України на сучасному етапі. // Фінанси України. - № 9. – 2008. – С.121-125.
2. Четиріна І.М. Ефективність діяльності податкових органів у реалізації механізму державного контролю за стягненням податків /І.М.Четиріна// Держава та регіони: Серія Державне управління. – 2008. - №1. – с.231-235.
3. Соколов М. Современные тенденции в политике налогообложения физических и юридических лиц: взаимосвязь социальных и экономических аспектов // Все о налогах. - №17-18. – 2012. -12 с.
4. Якимчук Л. Вибір оптимальних принципів оподаткування та зменшення податкового навантаження // Науковий вісник НІТУ України. – №21. – 2011. - С.283-287.
5. Tanzi Vito. Tax Systems and Policy objectives in Developing Countries: General Principles and Diagnostic Tests // International Monetary Fund. Fiscal Affairs Department. – 1983. – 24 с.
6. DOING BUSINESS 2013 [Electronic resource]. – Access mode : [www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/.../DB13-full-report.pdf](http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/.../DB13-full-report.pdf)

## УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Кучеренко Д.Г., к.е.н., доцент  
Інститут вищої освіти НАПН України

*У науковій статті розглянуто актуальні питання управління економічним розвитком в сучасних умовах. Визначено особливості механізму управління економічним розвитком з урахуванням результатів сучасних теоретичних досліджень. Наведено класифікацію різних типів економічного розвитку.*

*Ключові слова: економічний розвиток, економічне зростання, управління, державна політика.*

*The scientific article examines the current issues of the management of the economic development in the modern conditions. The features of the mechanism of the management of the economic development are based on the results of modern theoretical studies. The classification of the different types of the economic development are presented.*

*Keywords: economic development, economic growth, governance, public policy.*

Економічний розвиток – це процес функціонування та еволюції економічної системи в довготерміновому періоді, що відбувається під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів. Економічний розвиток характеризується зміною ринкової і виробничої кон'юнктури за тривалий період часу, впродовж якого значну роль відіграють інвестиційні, інноваційні, технічні й технологічні чинники розвитку економіки, а також чинники економічної власності та господарського механізму. У процесі економічного розвитку економічна система переходить від однієї стадії чи етапу до іншої

(наприклад, від нижчої стадії капіталізму до вищої), або від одного стану (наприклад, доіндустріального чи аграрного) до іншого (індустріального).

Економічний розвиток – це процес трансформації економічної системи, переходу її від одного стану в інший. Якщо якісні та кількісні показники розвитку позитивні – вважається, що має місце прогрес, у іншому випадку вважається, що має місце регрес [2; 4].

Економічний розвиток залежить від економічного зростання (характеру використання продуктивних сил суспільства) і суспільного способу виробництва (еволюції економічної системи).

Економічний розвиток держави оцінюється позитивно, якщо реальні (порівнянні) обсяги ВВП в аналізованому періоді перевищують його рівень у базисному періоді. Відтак, позитивне економічне зростання є однією з головних макроекономічних цілей будь-якої країни, досягнення якої зумовлене необхідністю випереджаючого зростання національного доходу в порівнянні із зростанням чисельності населення. Це – базова економічна умова для підвищення рівня життя в країні.

Бувають, однак, і виключення. При великих структурних трансформаціях, коли відбувається скорочення неефективних виробництв, обсяг ВВП може знизитися. Приміром, у США в 70-і роки ХХ ст. під час енергетичної кризи відбувалося масове заміщення енергоємних виробництв, проте економічний розвиток не припинявся, оскільки створювалися умови для підвищення загальної ефективності використання обмежених виробничих ресурсів [3].

Аналогічні ситуації характерні для першого періоду ринкового реформування країн з перехідною економікою. Приватизація державної власності, лібералізація цін, демілітаризація економіки, заміщення бюджетного фінансування банківським кредитуванням – усе це, безсумнівно, є позитивною якісною зміною, що знаменує собою факт економічного розвитку. Однак воно супроводжується спадом виробництва, іноді дуже значним. Це відбувається тому, що існує об'єктивний часовий лаг, який потрібен для пристосування товаровиробників до нових умов господарювання.

Основна проблема теорії економічного зростання полягає в тому, яким чином можна збільшити обсяг виробничих потужностей або досягти збільшення потенційного рівня ВВП. Процес економічного зростання відображає довгострокове зростання сукупної пропозиції, і саме цим воно відрізняється від короткострокових коливань випуску під впливом змін сукупного попиту.

З точки зору державного управління, економічне зростання означає:

- збільшення реального ВВП (ЧВП або НД) в абсолютних вимірниках за певний проміжок часу;
- збільшення реального ВВП (ЧВП або НД) в розрахунку на душу населення;
- збільшення реального ВВП (ЧВП або НД) в розрахунку на одного зайнятого.

Існує дві складові економічного зростання: екстенсивна (коли збільшується кількість залучених у процес виробництва ресурсів) та інтенсивна (коли зростає їхня віддача або ефективність використання).

Соціально-економічний розвиток країни і ріст обсягів ВВП відбувається завдяки використанню ресурсів, тобто факторів виробництва. Усі виробничі ресурси кожної країни у певний період часу обмежені, вони мають кількісну і якісну визначеність [1].

Перший вид – трудові ресурси. Для підтримки економічного зростання має значення динаміка економічно активного населення, рівень його загальної і професійної освіти, ділової кваліфікації, можливості зміни галузевої і територіальної структури зайнятості, ступінь трудової міграції, ефективність систем підготовки і перепідготовки фахівців тощо.

Другий вид – сировинні ресурси (у тому числі корисні копалини), а також земля. Мають значення загальні обсяги запасів корисних копалин, їхнє місце розташування, інфраструктурна облаштованість регіонів видобутку і переробки, технологія видобутку корисних компонентів також виступають важливим фактором розвитку країни. Кількісні обмеження розвіданих запасів можуть бути частково компенсовані удосконалюванням технології видобутку і переробки.

Третій вид – основний капітал. Виробничі фонди складають основу будь-якої економічної системи (держави, галузі, регіону, підприємства). Вони мають цілком визначені якісні і кількісні характеристики. Це – техніко-технологічний рівень основних фондів, вартість, вік і зношеність, відповідність екологічним вимогам і інші характеристики.

Окремим фактором виробництва виступають інноваційні ресурси, прямо зв'язані з науково-технічним прогресом, що поєднує усі ланки і стадії: від фундаментальних досліджень через дослідно-конструкторські розробки до їхнього виробничого (комерційного) застосування.

Варто назвати ще один специфічний фактор – ресурси управління (менеджменту). Це – кількість управлінських кадрів, їхній професійний рівень, досвід роботи, здатність до адаптації в нових умовах господарювання.

Враховавши, що реальний ВВП можна визначити як добуток затрат праці (чисельність зайнятих) і рівеня продуктивності праці, можна стверджувати, що всі фактори, які впливають на рівень продуктивності праці, найсуттєвіші з точки зору реального економічного зростання. У макроекономічному аналізі використовуються поняття “інтенсивних” і “екстенсивних” факторів розвитку і росту. Перша група – це, насамперед, інноваційні ресурси. Інші фактори можуть бути віднесені до інтенсивного в тій мірі, у якій це пов'язано з підвищенням їхнього якісного рівня. Зазначимо, що в економічно розвинутих країнах зростання продуктивності праці забезпечується на 70-80% за рахунок технічного прогресу.

При розгляді економічного розвитку у суто функціональному аспекті (крізь призму короткотермінового і довготермінового ринкових періодів) виділяють екстенсивний та інтенсивний його типи. За екстенсивного типу економіка розвивається внаслідок механічного нарощування обсягів витрат ресурсів. За інтенсивного – внаслідок якісного вдосконалення технічних, технологічних, економічних та інших систем, за детенсивного відбувається погіршення технічного й технологічного рівнів виробництва, національна економічна система загалом деградує.

Іншими словами, якщо зростання ВВП відбувається головним чином завдяки збільшенню кількості застосовуваних ресурсів без суттєвої зміни

їхнього якісного рівня, то такий тип відтворення називають переважно екстенсивним. Якщо ж кількість ресурсів незмінна, або навіть скорочується, коли відбувається заміна менш продуктивних факторів на більш продуктивні, такий тип відтворення називається переважно інтенсивним.

Мета економічних реформ перехідних економік полягає саме в зміні типу відтворення, у переході від екстенсивного до інтенсивного відтворення насамперед за рахунок активізації інноваційних факторів і підвищення рівня управління. В Україні, на жаль, ця мета не була реалізована. Інноваційні ресурси не були включені як пусковий механізм економічного росту, а накопичений раніше науковий та виробничий потенціал був частково втрачений.

Існують фактори, що стримують економічне зростання. До них належать обмеження з боку сукупного попиту, соціально-політична атмосфера в країні, ресурсні та екологічні обмеження, державне втручання у справи приватного бізнесу (законодавча діяльність щодо регулювання безпеки праці, охорони здоров'я працюючих та охорони довкілля тощо), злочини в царині господарської діяльності, недобросовісне ставлення до праці, припинення роботи під час трудових конфліктів, несприятливі погодні умови (насамперед для сільськогосподарського виробництва), тобто все те, що стримує зростання продуктивності праці і, відповідно, економічне зростання в цілому.

Найважливішими проблемами управління економічним зростанням на рівні національної економіки є:

- залучення нових джерел зростання;
- забезпечення довготривалої сталості;
- темпи оновлення та структура національного господарства;
- економічні наслідки технічного прогресу;
- підходи до вимірів факторів та результатів.

Головна рушійна сила економічного розвитку – матеріальні й духовні інтереси людини, що формуються та розвиваються під впливом відповідних матеріальних і духовних потреб, а також суперечності економічної системи, з-поміж яких виділяють суперечності продуктивних сил, техніко-економічних відносин, організаційно-економічних відносин, економічної власності та господарського механізму.

Історичний розвиток економічних систем і процесів та принципи цього розвитку досліджують передусім економічна історія та історія економічної думки. В історичному аспекті з погляду технологічного способу виробництва виділяють три типи економічного розвитку:

1) доіндустріальний, що характеризувався активним впливом на економічні процеси екологічного, географічного, демографічного і трудового факторів,

2) індустріальний, що спирався на трудовий, технічний фактор і фактор капіталу (за збереження ролі та значення попередніх),

3) постіндустріальний, якому властиве використання таких специфічних факторів, як інформаційний, інтелектуальний тощо. Така періодизація економічного розвитку прийнята здебільшого у західній економічній науці.

Існує також класифікація економічного розвитку за критерієм панівних у суспільстві матеріальних або духовних цінностей:

- 1) доматеріальний,
- 2) матеріальний, у якому на передній план виходять матеріальні цінності,
- 3) постматеріальний, який почав формуватися і для якого характерним є поступовий пріоритет духовних цінностей.

У вітчизняній економічній науці існують дві періодизації економічного розвитку:

1) за критерієм ступеня товаризації виробництва: дотоварна (доринкова) економіка, товарна (ринкова) економіка, посттоварна (постринкова) економіка, тобто переважаюче безпосередньо суспільне виробництво,

2) за критерієм панівної форми власності: первіснообщинна, рабовласницька, феодальна, капіталістична й соціалістична економіка.

Сучасна українська економіка – це, по-перше, індустріальна економіка (з елементами переходу до постіндустріальної) та значними залишками доіндустріальної, по-друге, перехідна від матеріальної до початкових етапів постматеріальної економіки, по-третє, перехідна від командно-адміністративної до соціальної ринкової економіки.

Література:

1. Гальчинський А. Глобальні трансформації: концептуальні альтернативи. Методологічні аспекти [монографія]. – К.: Либідь, 2006. – 312 с.

2. Гальчинський А.С. Інноваційна стратегія українських реформ [наукове видання] / А.С.Гальчинський, В.М.Гець, А.К.Кінах, В.П. Семиноженко. – К.: Знання України, 2002. – 306 с.

3. Гець В.М. Нестабільність та економічне зростання [монографія] / В.М. Гець. – К.: Ін-т екон. прогноз., 2000. – 344 с.

4. Ткач А.А. Інституціональна економіка. Нова інституціональна економічна теорія [навчальний посібник] / А.А.Ткач. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 304 с.

## ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Лазарева Є.В.

Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України,  
доктор економічних наук, с.н.с.

*The system of institutes which form and will realize the policy of the institutional providing of development of sector enterprise and influence on efficiency of his activity with an accent on a small innovative active enterprise (SIE) is considered, creation of row of funds of assistance to development of SIE is offered*

*Keywords: institutional providing, small innovative active enterprise*

*Розглянуто систему інститутів, що формують і реалізують політику інституціонального забезпечення розвитку сектору підприємництва і впливають на ефективність його діяльності з акцентом на мале інноваційно активне підприємство (МІП), запропоновано створення низки фондів сприяння розвитку МІП*

*Ключові слова: інституціональне забезпечення, мале інноваційне активне підприємництво.*

В умовах конкурентного середовища підприємництво не може вижити та ефективно функціонувати без постійних технологічних, організаційних, маркетингових, управлінських інновацій як результатів інноваційної діяльності. Ефективні відносини між різними учасниками цієї діяльності, співвідношення рівнів пропозицій і попиту на вироблену підприємствами нову і вдосконалену продукцію (роботи, послуги) на ринку інновацій безпосередньо пов'язані зі становленням і формуванням адекватного інституціонального середовища.

Сучасне інституціональне середовище економіки України та її регіонів несприятливе до інновацій і не відповідає новим обставинам, пов'язаним зі становленням інноваційної моделі економіки: залишається слабка законодавча база щодо регулювання інноваційною діяльністю і підтримки інноваційно активних суб'єктів господарювання, неефективна система оподаткування, низький рівень комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності і т.д.

Вирішення цієї проблеми вимагає модернізації і суттєвих змін в діяльності існуючих інститутів, створення нових в умовах діючого інституціонального середовища, тобто створення інституціонального середовища, яке пристосоване до інноваційного вектора суспільства.

І першочерговим завданням для української державної інноваційної політики повинна стати дієва інституціональна підтримка можливостей розвитку підприємств малого та середнього бізнесу, які функціонують в наукомістких галузях, пов'язаних із застосуванням прогресивних технологій.

Пошук механізмів і форм дії інституціональних перетворень на формування інноваційних відносин, визначення впливу динаміки їх змін на використання інноваційного потенціалу підприємництва, як невід'ємної частини загального потенціалу підприємництва, придбаває надзвичайну актуальність, стає одним із першочергових стратегічних завдань соціально-економічного розвитку країни та її регіонів.

Інституціональне середовище накладає певні обмеження на діяльність інноваційно активних господарюючих суб'єктів, визначає стимули до здійснення інноваційної діяльності, формує сприятливі умови для розробки і впровадження нових технологій, підвищення підприємницької активності.

Основною функцією інституціонального середовища (як комплексу груп інститутів) є скорочення трансакційних витрат, а їх величина визначає рівень ефективності інститутів і підсумкову конкурентоспроможність.

Інституціональне середовище інноваційної економіки формують інститути, що забезпечують реалізацію інноваційного потенціалу (рис.1).

Реалізація цими інститутами соціально-економічних функцій забезпечується наявністю цілісної системи стандартизованих зразків поведінки, тобто ціннісно-нормативної структури ринкової поведінки держави і бізнесу, орієнтованих на побудову економіки інноваційного типу.

Спрямованість впливу інституціонального середовища на інноваційний потенціал підприємництва та його складові полягає у такому:

- підтримка фінансування науки на рівні економічно розвинених країн, формування інституціональних умов для створення сприятливого інвестиційного клімату розвитку інноваційної діяльності, залучення технологічних розробок до виробничого процесу, залучення приватних інвестицій у високотехнологічний сектор економіки;



Рис. 1. Інститути реалізації інноваційного потенціалу

- забезпечення зв'язку між освітою, фундаментальною наукою і прикладними розробками з виходом на реалізацію в економіці;

- розвиток промислового потенціалу, розробка і впровадження унікальних виробничих технологій, забезпечення високого науково-технічного заділу;

- підвищення престижності наукової діяльності і залучення молодих кадрів; створення визнаних наукових шкіл і досягнень світового рівня по пріоритетних напрямках розвитку вітчизняної економіки.

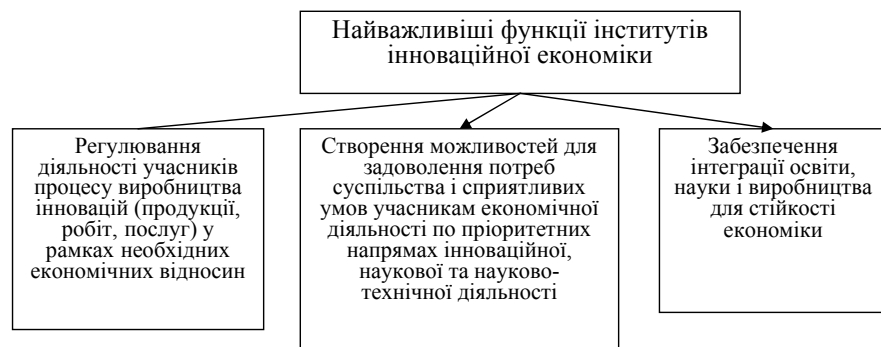


Рис. 2. Функції інститутів інноваційної економіки

Одним із важливих тактичних завдань здійснення реальної інноваційної політики є розвиток малого інноваційно активного підприємництва (МІП),

яке сприяє пошуку нових ідей, технологій і шляхів розвитку різних секторів вітчизняної економіки, що дозволяє говорити про концепцію управління зростанням конкурентоспроможності підприємств, вдосконалення інноваційної інфраструктури і розвиток національної інноваційної системи України.

При розгляді процесів формування інноваційного потенціалу МІП також слід враховувати необхідність використання інституціонального підходу, висуненню на перший план інститутів інноваційного розвитку економіки як ефективного ресурсу, що постійно розвивається.

На державному і регіональному рівнях відбувається безпосередня взаємодія державних і ринкових інститутів з конкретними економічними агентами, у т. ч. з малими підприємствами, створені економічні інститути, що функціонально спрямовані на активізацію інноваційної діяльності в Україні. В той же час, функціонування науково-технічної сфери, інноваційної інфраструктури, інноваційно активного підприємництва в Україні та її регіонах здійснюється ізольовано один від одного, що потребує створення механізму інституціонального забезпечення інноваційної діяльності, спроможного відновити рівновагу економічної системи, створювати стимули до відтворення економіки на інноваційних засадах, забезпечувати синергетичну взаємодію усіх її суб'єктів.

Реалізація цього механізму можлива інструментами, методами і прийомами інституціональної політики, фінансово-кредитної політики, податкової політики як факторів, що визначають його сутність.

Інституціональна політика включає декілька інструментів її реалізації: проектування нових і модернізація існуючих соціально-економічних інститутів; введення нових структур в умовах діючого інституціонального середовища. В Україні питаннями створення умов для становлення і розвитку підприємництва займається Міністерство економічного розвитку та торгівлі (МЕРТ), а питаннями створення умов щодо формування інноваційної економіки – Міністерство освіти і науки (МОН) України (рис. 3).

Так, органом виконавчої влади, який формує і реалізує політику розвитку підприємництва, є Державна служба України з питань регуляторної політики і підприємництва (Держпідприємництва), котра після адміністративної реформи 2010 р. увійшла у склад МЕРТ України. Функції і повноваження цього спеціально уповноваженого органу визначено Указом Президента України від 30.03.2012 №237 «Деякі питання діяльності Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємства». Дану службу визначено спеціально уповноваженим органом з погодження проєктів регуляторних актів органів виконавчої влади відповідно до пункту 8 розділу 9 протокольного рішення Уряду від 31.05.2012 №41.

У відповідності з повноваженнями діяльність служби визначається такими напрямками: прогнозування і створення умов для розвитку підприємництва, удосконалення законодавчого регулювання і забезпечення функції контролю у сфері підприємництва. Напрямки діяльності щодо активізації інноваційної діяльності підприємництва, у т.ч. малого, в повноваження Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємства не входять, що, також, підтверджується його



структурою: серед департаментів і відділів відсутній структурний підрозділ, який би відповідав за інноваційний вектор підприємництва.



Рис. 3. Державні інститути, що формують і реалізують політику забезпечення розвитку підприємництва і впливають на розвиток МПП

В останні роки реалізацією державної політики у сфері наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності займається Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України, як центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується КМ України через МОН України.

На державному рівні для розширення важелів інвестиційно-інноваційної політики з використанням державно-приватного партнерства в Україні створено Департамент інвестиційно-інноваційної політики та розвитку державно-приватного партнерства у складі МЕРТ України.

У регіонах структурою, що формує регіональну інноваційну політику, є Регіональний центр з інвестицій та розвитку, підпорядкований Державному

агентству України з інвестицій та управління національними проектами (для довідки: агентство є головним органом в системі центральних органів виконавчої влади із забезпечення реалізації державної політики в сфері інвестиційної діяльності та управління національними проектами (стратегічно важливими проектами, що забезпечують технологічне оновлення та розвиток базових галузей реального сектору економіки України); структурою, яка відповідає за розвиток і підтримку підприємництва визначено регіональне представництво Державної служби України з питань регуляторної політики і підприємництва.

У 2011 р. з прийняттям Інвестиційної реформи України, функції Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами України були розширені – структуру визначено експериментальним майданчиком для практичної адаптації нових економічних підходів, де ключовими принципами є проектне управління, персональна відповідальність, пріоритет інвестиційних коштів над бюджетними, партнерство з кращими світовими компаніями.

Відповідно розширюються й функції підпорядкованих йому регіональних центрів.

Крім наведених вище структур створена мережа громадської інфраструктури, а саме: Рада підприємців при Кабінеті Міністрів України, регіональні ради підприємців<sup>1</sup>, Громадська колегія Держпідприємництва України, їх регіональні громадські ради, Громадсько-державний інститут повноважених з питань захисту прав підприємців, Всесвітня асамблея дрібних і середніх підприємств, регіональні асоціації підприємців, асоціації малих підприємств.

З характеристик основних завдань, наведених вище структур, які розробляють і реалізують політику розвитку інноваційної сфери економіки, в т.ч. у підприємницькому секторі, можна зробити висновок, що їх дії не узгоджені і не скоординовані, ні в одній з них не передбачено функцій інноваційного менеджменту щодо розвитку малого підприємництва.

Для ефективного використання коштів державного і регіонального бюджетів і координації діяльності державних і недержавних організацій підтримки підприємництва та інновацій на загальнонаціональному і регіональному рівнях доцільно створення в Україні низки фондів, а саме: Фонду сприяння розвитку МП в інноваційній сфері (для державної підтримки розробки інноваційних проектів на посівній стадії), Фонду сприяння розвитку венчурного інвестування в МПП, в кожному регіоні – експертної Ради з питань досліджень та інновацій, яка надає консультації стосовно ефективного використання творчого потенціалу інноваційно активних підприємств, у т. ч. малих, і залучення фінансової підтримки для їх розвитку. До складу ради доцільно включити експертів із підприємницької, науково-дослідницької та інноваційної спільноти.

<sup>1</sup> Відповідно до п.9 ч.1 ст.39 Закону України «Про місцеві державні адміністрації», постанови Кабінету Міністрів України від 18 травня 2011 року №526 «Про утворення регіональних рад підприємців в Автономній Республіці Крим, областях, м. Києві та Севастополі»:

Експерти Ради аналізують інноваційний потенціал області (регіону), ефективність інновацій, які пропонуються розробниками і доцільні для промислового освоєння і виробництва. Рада надає адміністрації області консультації щодо стратегії підтримки конкурентоспроможної економіки регіону шляхом використання його здатності перетворювати творчі, новітні ідеї на тривалі економічні переваги.

У межах своїх повноважень Рада:

- визначає рушійні сили інновацій;

- виявляє бар'єри для інновацій;

- рекомендує стратегії і впровадження заходів, що об'єднують різних партнерів – з органів влади, ВНЗів, дослідницьких інститутів і приватного сектору – для розроблення регіональної інноваційної програми.

- сприяє фінансово-кредитній підтримки з обласного бюджету.

Також в межах цієї регіональної ради доцільно створити Робочу групу з питань ризикового капіталу з метою надання консультацій стосовно можливих дій влади і підприємництва, спрямованих на поліпшення підтримки підприємств на початковому етапі їхньої роботи. Така структура відіграє роль узгоджувально-посередницької інстанції між новаторами та інвесторами.

Фонд сприяння розвитку МП в інноваційній сфері або Фонд сприяння розвитку малих форм підприємств у науково-технічній сфері призначено для виконання таких основних завдань:

- формування середовища для підприємницької діяльності (підтримка стимулювання створення і розвитку малих наукоємних підприємств, малих форм в науково-технічній сфері);

- створення умов для трансферу технологій об'єктів інтелектуальної власності, створених за рахунок коштів державного бюджету;

- розвиток інституцій державної підтримки малих інноваційно активних підприємств на посівній стадії;

Такий фонд (відповідний фонд створено в рамках міжнародного проекту ЕРАНЕТ ERA-SME, який покликаний підтримувати трансєвропейську співпрацю між малими підприємствами в різних технологічних областях) фінансують організації і різного роду регіональні і державні агентства, які підтримують певні тематичні науково-технічні дослідження і розробки.

В Україні учасниками фонду (сторонами, що його фінансують) мають бути такі організації:

- Державне агентство України з інвестицій та управління національними проектами (через Державну інноваційну фінансово-кредитну установу);

- Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України;

- Міністерство економічного розвитку та торгівлі України;

- венчурні фонди на умовах партнерства;

- представники приватного сектору економіки;

- органи влади через фінансово-кредитну підтримку з державного і обласного бюджету.

Фінансова підтримка інноваційної діяльності МП Фондом сприяння розвитку МП в інноваційній сфері повинна носити стимулюючий і вибірковий

характер. Стимулювати доцільно життєздатні МПП, діяльність яких відповідає цілям і пріоритетним напрямам інноваційного і соціально-економічного розвитку економіки країни та урахуванням пріоритетів розвитку окремих регіонів. Ці інституції повинні відповідати за скоординовану політику зі створення інноваційного середовища з урахуванням інтересів МПП і економіки у цілому.

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ СЕРТИФІКАЦІЇ ТА СТАНДАРТИЗАЦІЇ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Максименко К.І., Гращенко І.С.

Київський національний університет технологій та дизайну

*У науковій праці наведено результати узагальнень проблематики сертифікації та стандартизації послуг, а також моніторингу їхньої якості.*

*Ключові слова: сертифікація, стандартизація, послуга, якість послуги.*

*The results of generalizations of problematiki of certification and standardization of services are resulted in scientific labour, and also to monitoring of their quality. Keywords: certification, standardization, favour, quality of favour.*

**Вступ.** У світовій практиці стандартизація послуг повністю охоплює банківську справу, громадське харчування, готельне господарство, туризм, освіта, зв'язок, пасажирські та вантажні перевезення. Хоча послуга, як об'єкт стандартизації, становить неабияку складність в силу своєї специфіки. Як відомо, не всі характеристики послуг можуть бути виражені кількісно.

На світовому рівні стандартизація послуг є предметом діяльності відразу декількох міжнародних організацій. Так, Міжнародна організація по стандартизації розробляє стандарти банківських послуг та послуг хімічисток. Міжнародний союз залізниць, Міжнародний союз електрозв'язку, Європейська організація автотуризму, Всесвітня туристична організація працюють над стандартизацією в своїх областях. Паралельно йде гармонізація національних стандартів, щоб вони не перетворилися на технічні бар'єри.

**Постановка проблеми.** Проблема стандартизації послуг в Україні набула особливої актуальності. Оскільки складнощі української економіки проявляються не тільки в зниженні обсягів виробництва, взаємних неплатежах, але і в її якісних характеристиках. Підприємства будь-якої форми власності, які не приділяють уваги питанням якості, опиняються під загрозою розорення.

Асортимент послуг постійно збільшується за рахунок нових, і органи стандартизації просто не можуть впоратись з цим обсягом роботи. Як результат українські фахівці змушені користуватися закордонними стандартами. Це породжує реальні практичні проблеми. Багато в чому, труднощі стандартизації послуг пов'язані з їх специфікою. Серед таких специфічних якостей послуг можна назвати:

- послуги є процесом;

- невід'ємною частиною надання послуги є люди;

- в процесі надання послуги її виробництво, споживання та транспортування відбуваються одночасно;
- вигода від наданої послуги в більшості випадків буває невлучима;
- здійснення послуг може бути взагалі не пов'язане з будь - якої речовою областю, товарами або предметами.

Саме зазначена невідчутність послуг і викликає деякі труднощі в процесі стандартизації послуг у нашій країні. Як можна говорити про якість послуг, якщо ні сам клієнт, ні представники контролюючого органу неспроможні оцінити процес і результат надання послуги. Часто послуга просто не може бути надана клієнту до її виконання. А вигоди від надання послуги можуть бути абсолютно примарними. Виходячи з усього перерахованого вище, для послуг необхідно більшу різноманітність видів стандартів порівняно з передбаченою Державною системою стандартизації. Стандарти на послуги повинні встановлювати вимоги до груп однорідних послуг або до послуги конкретного виду. Відсутність таких вимог у стандартах на послуги, призводить до проблем при сертифікації.

Сьогодні частка послуг у світовій торгівлі становить приблизно 50 відсотків. Притому, що питання сертифікації та стандартизації послуг набагато менш опрацьовані, ніж питання сертифікації та стандартизації товарного виробництва. В Україні починається поетапне введення обов'язкової сертифікації послуг, а значить і стандартизації послуг населенню. Адже сертифікація без стандартизації не можлива. У статті висвітлено деякі основні аспекти цього важливого процесу для світової та вітчизняної торгівлі, який є, по суті, одним із способів забезпечення захисту споживачів.

У нашій країні, в цій галузі, поки багато білих плям. Сама по собі стандартизація послуг знаходиться на етапі становлення. Держстандарт вже почав займатися питаннями стандартизації послуг. Але з багатьох питань просто відсутні напрацювання. Створено спеціальний технічний комітет. Суспільство очікує появи відповідних нормативних документів. А поки українське товариство оцінювачів прийняло свій внутрішній стандарт, заснований на міжнародному рівні.

**Актуальність дослідження.** Стандартизація - один з ключових елементів державної політики. Від її ефективності значною мірою залежить успішність дій органів виконавчої влади у найважливіших напрямках, які визначають розвиток держави. У світовій практиці стандартизація розглядається владою і бізнесом як найважливіший фактор інноваційного розвитку і конкурентної боротьби за вихід на глобальні ринки, динамічного просування нових товарів і технологій у сферу їх реального застосування корпораціями, малим та середнім бізнесом.

Завдання стандартизації полягають у створенні системи нормативної документації, яка охоплює всі види промислового виробництва і сферу послуг. При цьому процес стандартизації повинен забезпечувати розвиток системи за рахунок прийняття прогресивних вимог до продукції або технологічних процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями сертифікації в сфері бізнесу займаються фахівці, що зазвичай мають практичний досвід у цій області, такі як, наприклад, Степаненко А.А., Фаренюк Г.Г., Пономарева Т.А., Юзьків Я., Тетера В. та ін. Їх праці здебільшого стосуються проблем

формування та забезпечення показників якості послуг малого та середнього бізнесу для задоволення потреб споживачів. У той же час нині у науковій літературі недостатньо уваги приділяється питанням сертифікації послуг як механізму державного впливу на якість та конкурентоспроможність у сфері послуг в Україні.

**Основні результати дослідження.** Національна стандартизація в Україні створювалася в умовах переходу до ринкової економіки, нестабільності економічної та фінансової ситуації. За техніко - економічним потенціалом Україна посідала друге місце в Союзі, і тому практично весь фонд державних документів застосовували підприємства та організації України[1].

Зокрема, і зараз в Україні діє велика кількість ГОСТів, але лише тих, що прийняті Держспоживстандартом ( Держстандартом ) України , і входять вони до групи не “державних стандартів колишнього СРСР”, а до групи “міждержавні стандарти”.

Задекларований в останньому десятилітті ХХ століття перехід на ринкову економіку змусив колишній уряд розпочати реформу системи стандартизації. Найбільш радикальним була відмова від обов'язковості всіх положень стандартів.

Кількість зареєстрованих стандартів в Україні в 2,7 рази більше, ніж у Євросоюзі. Але саме якість технічних регламентів та механізму введення їх в дію – головна складова ефективного управління якістю. Незважаючи на сьогоднішнє погравлення і розворот робіт з стандартизації, відчувається гострий дефіцит прогресивних нормативних документів, випереджальних за своїм змістом існуючий рівень розвитку техніки і технології. Вкрай повільно, в порівнянні з іншими європейськими країнами, впроваджуються міжнародні та гармонізовані з ними державні стандарти [1].

Детальне використання нормативних документів та розроблення основоположного стандарту послуг сприятиме більш повному задоволенню запитів сучасного споживача до пропонованої йому послуги, який на сьогодні розбещений надлишком пропозицій різного роду. Крім того, стандарти на послуги допоможуть споживачам порівнювати пропоновані послуги та вибирати їх згідно своїм запитам. Стандарти на послуги служать стимулом для конкуруючих в цій області фірм до поліпшення якості та вдосконалення асортименту послуг за умови здатності забезпечити їх базовий рівень. Також в даний час жодна система управління якістю не розглядається як ефективна, якщо вона не впливає на весь життєвий цикл надання послуги (вироби ) від маркетингу до утилізації продукції. Стандарти на методи оцінки (перевірки, контролю) якості послуг практично відсутні. Тому паралельно стандартизації послуг йде і стандартизація систем якості послуг. І першим у цьому напрямку був розроблений ДСТУ ІСО 9000—9004 “Система якості. Модель забезпечення якості послуг”, створений на основі стандартів ІСО 9000[5].

Методичною основою для стандартизації та сертифікації послуг служить розроблена ВНИИС і схвалена Держстандартом України “Концепція розвитку стандартизації та сертифікації послуг”. Згідно з цим документом першорядними завданнями визначено: розробка класифікатора послуг населенню ( вже виконано ); упорядкування термінології, використовуваної в законодавчих актах і в галузях сфери послуг.

Прийнятий основоположний методичний стандарт “Система сертифікації України. Основні положення та порядок сертифікації послуг”. Для того щоб цей стандарт працював, необхідно створення нормативної бази, тобто стандартизація всіх видів послуг. Для складання перспективного плану стандартизації планується провести аналіз існуючої нормативної бази перш за все по послугах, які підлягають обов'язковій сертифікації. Серед цих документів є і нормативні документи, що діяли в СРСР і РРФСР, але в основному це галузеві правила, інструкції тощо.

Велику роботу слід виконати по створенню методів контролю та оцінки якості послуг, а з цим безпосередньо пов'язане ще одне складне завдання – встановлення номенклатури показників якості як самих послуг, так і обслуговування.

Головний аспект сертифікації послуг – забезпечити їх безпеку, у зв'язку з чим проводиться робота з диференціації послуг за ступенем їх небезпеки. Очевидно, що послуги найвищого ступеня небезпеки повинні сертифікуватися за схемою, що включає оцінку системи забезпечення якості на підприємстві, що надає послугу. Наприклад, до такої категорії віднесені послуги перукарень. Як видно з наведеної вище структури послуг, частка перукарень найбільш висока, і в той же час ці послуги таять в собі багато небезпеки для клієнта (використання хімікатів, відсутність стерилізаторів для манікюрних інструментів і т.д.). Не менш небезпечні для споживачів послуги хімічистки. Наприклад, залишки розчинника, застосовуваного в машинах для чищення, викликають алергічні захворювання шкіри, печінки та ін. ДСТУ на хімічистку – один з перших державних стандартів у сфері послуг. Розроблюваний стандарт встановить вимоги та норми безпеки, а також методи контролю за їх виконанням. Відповідно стандарти на послуги повинні бути більш орієнтовані на споживачів[3].

Для цієї сфери діяльності Міжнародна організація по стандартизації (ISO) і Міжнародна електротехнічна комісія (ЄС) розробили Керівництво, спрямоване на те, щоб при підготовці стандартів на послуги бралися до уваги інтереси споживачів. Нове Керівництво ISO / IEC 76 “Розробка стандартів на послуги. Рекомендації з розгляду проблем споживача” призначене в першу чергу розробникам стандартів, але також буде корисно постачальникам послуг і викладачам.

У матеріалі “Кому потрібні стандарти на послуги?” Арнольд Піндар (Arnold Pindar), колишній керівник підрозділу в Британському інституті стандартів (British Standards Institution, BSI) дав оцінку міжнародного семінару, проведеного в 1995 р. Комітетом ISO з питань політики у сфері захисту прав споживачів (ISO/COPOLCO) і став початком розробки міжнародних стандартів і створення технічних комітетів, що відносяться до широкого спектру обслуговування.

COPOLCO тим самим визнав, що ключові проблеми споживачів і загальні принципи високоякісного обслуговування тотожні незалежно від природи послуги. Робота почалася в 2003 р. з підготовки основного керівництва, яке мало допомогти розробникам стандартів виявити ключові області, значущі для споживачів, які є кінцевими користувачами багатьох з планованих стандартів[4].

Творці Керівництва ISO/IEC 76 визнали, що послуги можуть надаватися в будь-якій області, державній чи приватній, незалежно від того, чи включені вони в офіційний контракт або оплачені готівкою. Більше того, послуги можуть надаватися при особистому контакті або через Інтернет великими і малими організаціями.

У реальному житті постачальниками послуг найбільш часто є малі та середні підприємства, які самі могли б отримати користь з Керівництва ISO/IEC 76. Послуги можуть бути внутрішньо національними або здійснюватися на міжнародному рівні. Члени робочої групи COPOLCO володіють інформацією про широкий спектр послуг міжнародного рівня, але особливе значення надається досвіду ведення сервісу в Європі, Японії та Північній Америці. Експерти з питань прав споживачів часто заявляють про важливість оцінки нормативних документів з точки зору споживчих інтересів, через що проект керівництва ISO/IEC 76 був підданий випробуванням на відповідність інтересам споживачів”. Це допомогло ідентифікувати певні споживчі проблеми та намітити методи їх вирішення шляхом розробки стандартів, орієнтованих на конкретні галузі[4].

**Висновок та перспективи використання результатів дослідження.** Виходячи з вище зазначеного можна запропонувати наступні пропозиції щодо розробки документу стандартизації, які направлені на ідентифікацію певних споживчих проблем та намітити методи їх вирішення шляхом розробки стандартів, орієнтованих на конкретні галузі.

Стандарти повинні ґрунтуватися чотирьох найважливіших прав: безпека, інформація, право вибору і право бути почутим, доступність, чесність, якість, відшкодування збитків, вирішення екологічних питань та посилення на відповідність законам і регламентам.

Розробникам стандартів необхідно враховувати основні області інтересів споживачів, включаючи потреби літніх громадян та людей з обмеженими фізичними можливостями. Це правило повинне виконуватися при створенні будь-якого нового виду послуг.

Незалежно від того, чи купує споживач страховку або звертається до нового перукаря, у нього може виникнути кілька запитань: чи довіряю я постачальнику послуг; чи отримав я достатньо інформації для вибору між пропонованими послугами; розумію я договір (особливо якщо він неписаний); що я можу зробити, якщо не отримаю саме ту послугу, яку очікував. Тому при розробці стандартів необхідно висвітлювати зазначену серію питань щодо всіх етапів сервісу: від вивчення, надання або купівлі та поставки послуги до стадії після її продажу чи використання. Потім Керівництво ідентифікує елементи послуги, такі як обмін інформацією, обслуговуючий персонал, виставлення рахунку або заходи безпеки в конкретній сфері сервісу.

Враховуючи те що для малих організацій може виявитися скрутним працювати з усіма аспектами всеосяжного стандарту, потрібно рекомендувати, щоб будь-який галузевий стандарт, розроблений в для галузі сфери послуг, містив простий набір ключових критеріїв, яким повинна відповідати мала організація. Такий набір можна включити в якості додатку, як це здійснено в ISO 10002:2004 з поведженням з скаргами.

В даний час розробники стандартів та постачальники послуг мають документ, де чітко викладені клієнтські потреби. Він дає можливість

зацікавленим сторонам використовувати запропоновані напрямки щодо врахування їх при розробці стандартів для сфери послуг – або це будуть основні стандарти з конкретних аспектів постачання послуг, такі як ISO 10001, ISO 10002 та ISO 10003 відповідно на зведення правил, звернення зі скаргами та альтернативне вирішення розбіжностей, або стандарти, орієнтовані на галузі.

#### Література:

1. Біла книга. Про політику адаптації вітчизняного законодавства в галузі норм і стандартів до європейських вимог/ Держспоживстандарту України І. – К. : Держспоживстандарт України, 2006.– 65 с.
2. Про деякі заходи з регулювання підприємницької діяльності: Указ Президента України від 23 лип. 1998 р. № 817/98.
3. Державна програма стандартизації на 2006-2010 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 бер. 2006 р. № 229.
4. Бурдина В. Стандартизация как средство управления качеством / В.Бурдина // Стандарты и качество. – 2007. - №1. – С. 20 – 22.
5. Версан В.Г. Стандарт ИСО 9001: Его роль в стандартах ИСО 9000/ В.Г. Версан // Стандарты и качество. – 2006. - №7. – С. 66 – 68.
6. Самойленко, Антоніна Анатоліївна. Сертифікація послуг [Текст] : навч. посіб. / А.А. Самойленко ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К. : КНТЕУ, 2003. - 143 с.

## УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ ЇХНЬОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

Мартиновський Д.Є., Паливода О.М.

Київський національний університет технологій та дизайну

*У статті розглянуто управлінські інновації як основа інноваційного розвитку організації, та проблеми їхньої реалізації у вітчизняній практиці.*

*Ключові слова: Управлінські інновації, вітчизняна господарська практика, продуктивні та процесні інновації.*

*Summary. The article describes the management of innovation as the basis of innovation development organization, and the problems of their implementation in domestic practice.*

*Keywords: Management innovations, domestic economic practice, product innovations, innovations of processes.*

Сучасний стан ринку та умови господарювання вимагають від підприємств своєчасних та відповідних механізмів реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища, постійно зростаючі вимоги клієнтів та серйозні виклики ринків. Найважливішими умовами виживання та конкурентної боротьби для підприємств є виробництво конкурентоспроможної продукції, забезпечення гнучкості та ефективності управління. Організаційна гнучкість та маневреність виробничих систем забезпечується інноваційним розвитком.

Проте, у вітчизняній економічній науці та практиці функціонування підприємств ряд питань, пов'язаних із інноваційною діяльністю залишається не вирішеним. Зокрема, частина проблем пов'язана із значною кількістю класифікаційних ознак інновацій, що ускладнює розуміння їх сутності та визначення сфер реалізації. Досить часто інноваційна діяльність підприємств сприймається виключно як освоєння нових продуктів, впровадження нових технологій у виробництво, доставку та реалізацію продукції, тобто розглядаються продуктові та процесні технологічні інновації [1]. Поза увагою дослідників залишаються управлінські інновації, проблеми їх реалізації та оцінка їх ефективності.

Традиційно у вітчизняній господарській практиці нововведення, що реалізуються на підприємствах у сфері менеджменту залишаються у тіні, оскільки для їх впровадження не проводяться затратні наукові дослідження. У бізнесовій сфері склався стереотип про вторинність управлінських інновацій по відношенню до технологічних. У той же час важливість якісного та ефективного управління, ступінь його впливу на результати діяльності будь-якої організації не підлягають сумніву. Але сам інноваційний процес в сфері управління (на відмінну від сфери основного виробництва) залишається неясним. Для опису його особливостей, необхідно визначити місце управлінських інновацій в інноваційній діяльності підприємств.

По основним технологічним параметрам виділяють два типи інновацій – продуктові та процесні. Продуктові інновації включають отримання нового продукту або послуги з метою задоволення певної потреби на ринку. Процесні інновації передбачають нові елементи, введені у виробничі, управлінські, організаційні, маркетингові та інші процеси. Продуктові інновації мають ринкову орієнтацію і диктуються споживачем, в той час, як процесні інновації визначаються внутрішніми факторами та вимогами ефективності. Виробничі інновації можуть бути як продуктовими, так і процесними, а управлінські інновації є переважно процесними [2].

З даними Державної служби статистики України протягом 2006-2008 років усього було зареєстровано 5145 організаційних та маркетингових інновацій, в тому числі 2687 у промисловості та 2458 у сфері послуг. У 2008-2010 роках ситуація дещо змінилась на краще. Було зареєстровано всього по Україні 6002 організаційних та маркетингових інновацій.

Засновник економічного опису інновацій Й.Шумпетер вперше виділив п'ять типів нововведень:

- використання нової техніки або нових технологій виробництва та/або збуту;
- впровадження нової продукції з новими властивостями;
- використання нової сировини;
- зміни в організації виробництва та управлінні підприємством;
- поява нових ринків збуту;

З точки зору структурної характеристики інновацій можна виділити інновації «на вході» в підприємство як систему, які передбачають якісні чи кількісні зміни у виборі та використанні матеріалів, сировини, обладнання, інформації, тобто виробничих ресурсів; інновації «на виході» із підприємства як системи – кількісні або якісні зміни результатів господарської діяльності підприємства, тобто виробничого продукту; інновації структури

підприємства як системи, до яких відносяться зміни у виробничих, обслуговуючих та допоміжних процесах, причому як по якості або кількості, так і їх організації.

За сферами діяльності підприємства виділяють інновації технологічні (спрямовані на створення нової продукції, технологій та матеріалів), виробничі (орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності та ін.), економічні (направлені на зміну методів та способів господарювання, зниження витрат виробництва, покращення фінансових результатів), торгові (передбачають модифікації в торговій діяльності, ціновій політиці, розширенні системи і методів збуту продукції), соціальні (пов'язані і покращенням умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату та внутрішніх взаємовідносин), в області управління (передбачають покращення організаційної структури, стиля і методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації).

В практиці провідних розвинутих країн, з точки зору того, що саме інновації змінюють на підприємстві, виділяються чотири основних види інновацій:

- інновації продукції;
- інновації процесів (технологічні);
- інновації персоналу (людського фактору);
- інновації управлінської діяльності.

Виходячи з положень наведених класифікаційних підходів, можна стверджувати, що управлінські інновації займають важливе місце в інноваційній діяльності підприємства [3]. Хоча інновації продукції створюють її основу і є запорукою конкурентоспроможності промислових підприємств та їх економічного зростання, але по значущості головними вважаються управлінські інновації, оскільки саме вони дозволяють отримати значні конкурентні переваги в найбільш перспективних для суб'єктів господарювання областях, забезпечують рішення стратегічних задач в процесі їх функціонування та розвитку. Вважаємо, що інновації у фінансовій, організаційній, соціальній та інших сферах діяльності підприємств (за виключенням технологічної та виробничої сфер) можуть бути узагальнені як управлінські. Хоча їх специфіка полягає в опосередкованому впливі на загальні результати бізнесу, особливостях їх комерціалізації та принципів фінансування, їх реалізація безпосередньо пов'язана із прийняттям рішенням управлінським персоналом, реалізацією заходів управлінського та організаційного характеру.

Слід зазначити, що впровадження інновацій в одній сфері тим чи іншим чином зачіпає інші сфери діяльності підприємств і призводить до впровадження інновацій в них, отже, всі види інновацій взаємопов'язані між собою, вони можуть реалізовуватись паралельно та послідовно. Так, зокрема, встановлено, що існує певна невідповідність у темпах створення та розповсюдження виробничих та управлінських інновацій. Управлінські інновації відстають від виробничих, створюючи так званий інноваційний лаг, який відображає, що достатньо часто здійснення виробничих інновацій відбувається в умовах старих управлінських структур та методів, тобто тих, які сформуливались при попередніх виробничих технологіях. Е. Роджерс пояснює

виникнення інноваційного лагу тим, що виробничі інновації є більш спостережувані, «відчутні» і сприймаються легше ніж управлінські, переконатися в ефективності яких набагато складніше.

Синхронна реалізація інновацій дозволяє організації одночасно орієнтуватись на зменшення витрат, підвищення ефективності діяльності (на що орієнтуються процесні, зокрема, управлінські інновації), підвищення якості продукції, більш повне задоволення потреб споживачів (чому сприяють продуктові інновації, зокрема, виробничі).

Управлінські інновації з часом трансформують сам спосіб функціонування організацій, але в більшості сучасних компаній не розроблені формальні процеси для сприяння та створення нових ідей в сфері менеджменту, теоретико-методичне забезпечення реалізації управлінських інновацій на низькому рівні, хоча процес виникнення управлінської інновації схожий з процесом створення технологічних інновацій. До того ж впровадження управлінських інновацій досить часто пов'язано із необхідністю подолання ряду стереотипних бар'єрів, ступінь впливу яких, за думкою керівників ряду вітчизняних підприємств, суттєво розрізняється (рис.1).

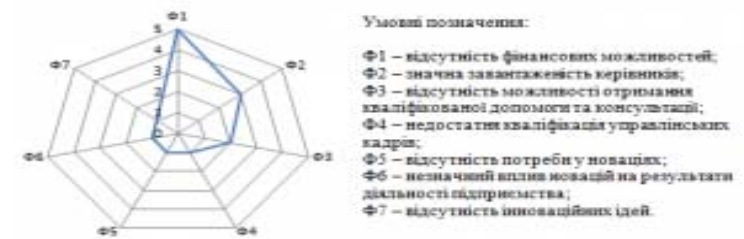


Рис.1. Профіль експертних оцінок впливості факторів, що перешкоджають реалізації управлінських інновацій на підприємствах

Цікавим є той факт, що відсутність фінансових можливостей підприємств як найвагоміший перешкоджаючий фактор вказують керівники як збиткових підприємств, так і підприємств з незначним прибутком та середнім рівнем прибутковості. Фінансування управлінських інновацій відбувається в більшості випадків за рахунок внутрішніх ресурсів, при цьому не використовуються кошти венчурних інвесторів, які орієнтуються на технологічні інновації. Більшість керівників не спрямовані на аналіз управлінської діяльності, на визначення проблем в сфері менеджменту та пошук управлінських новацій [4].

Говорячи про управлінські інновації, слід зазначити що саме відрізняє їх від технологічних та виробничих інновацій та робить унікальним процес їх створення. Технологічні інновації представляють собою певну сукупність знань, які можуть бути систематизовані, так як об'єднують декілька фізичних процесів або продуктів та можуть бути відносно легко відтворені. Управлінські інновації в більшій мірі специфічні по відношенню до підприємства.

Для управлінських інновацій характерним є вплив зовнішніх агентів – вчених, консультантів, гуру менеджменту, саме тих, хто визначає сутність

інновацій, формує їх, при тому що реалізація нових управлінських ідей може відбуватися протягом декількох років. Управлінське ноу-хау компанії у разі позитивного результату комерціалізують незалежні консультанти, які просувають його на ринку та тиражують в якості вдалого досвіду. Модель виникнення та розвитку інновацій в сфері управління можна описати за допомогою наступних етапів: усвідомлення проблеми, розробка та формулювання ідеї, її визнання.

В більшості випадків управлінські інновації виникають через необхідність вирішення певної зовнішньої або внутрішньої по відношенню до підприємства проблеми або уникнення ситуації загрози, незадоволення. Слід враховувати, що інновації в сфері менеджменту є локальними, тобто досвід їх впровадження в одній компанії може не мати користі для іншої, а також відмінності зарубіжної та вітчизняної корпоративних культур та специфіку бізнесу у разі використання певних «готових рецептів». Унікальність кожного підприємства обумовлює необхідність модифікації та корегування готових управлінських рішень або ж вимагає розробки принципово нових, які б поєднали різні елементи проблеми та варіанти її вирішення, чітким розуміння внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Тож для першого етапу характерно визначення мети, задля досягнення якої розробляється інновація.[5]

Для управлінських інновацій в більшій мірі, ніж для технологічних та виробничих властивий ризик виникнення опору з боку персоналу підприємства, несприйняття нових ідей. Для підтримки інноваційних рішень необхідне схвалення з боку працівників організації (внутрішнє визнання), розуміння ними життєздатності ідеї можливих вигід від її реалізації, а також може бути необхідним схвалення незалежних спостерігачів та експертів – викладачів бізнес-школ, консультантів та ін. (зовнішнє визнання).

Вирішення проблеми реалізації управлінських інновацій на підприємстві вимагає розробки відповідної системи управління інноваційною діяльністю, в основу якої доцільно, на наш погляд покласти ідеї декомпозиції складних процесів на основі проектного підходу та створення своєрідного управлінського «конвеєра». Як зазначалось, основи інноваційної діяльності більшості підприємств не визначені та відповідно не формалізовані, реалізація кожної управлінської ідеї потребує виконання значного обсягу робіт, що значно ускладнює реалізацію нових ідей. Визначення основних функцій та завдань кожного відділу та відповідних працівників в ході реалізації інновацій, правил роботи підприємства, налагодження відповідного документообігу та ін. сформує основи для реалізації інновацій, які в кожному конкретному випадку будуть тільки корегуватися [6].

Таким чином, незважаючи на те, що управлінські інновації є невід'ємною частиною діяльності підприємств та запорукою їх конкурентоспроможності реалізація таких інновацій вітчизняними підприємствами ускладнена рядом проблем як теоретико-методичного, так і прикладного характеру. Зокрема, спрямування подальших досліджень визначається необхідністю створення відповідних процедур розробки та реалізації управлінських інновацій.

Література:

1. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності. – К.: Видавничий центр «Академія», 2005. – 400с.
2. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності: Навч. посібник. – К.:КНЕУ, 2004. – 204 с.
3. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М.Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.
4. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 528 с.
5. Иванова Н.И. Инновационный бизнес: основа скореного роста экономики Российской Федерации. Доклад // Инновации. – № 5. – 2006.
6. Rogers, E.M. (1995) // Diffusion of innovations (4<sup>th</sup> edition). The Free Press. New York.

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Мельник О.В., Граценко І. С.

Київський національний університет технологій та дизайну

*The paper discusses methods of forming an effective system of recruitment. Also, it is possible to consider a way of working with the recruiting company.*

*Keywords: HR, recruitment, staff motivation, ways of recruitment.*

*В статті розглядаються методи формування ефективної системи підбору персоналу. Також, є можливість розглянути спосіб роботи з рекрутинговою компанією.*

*Ключові слова: Менеджер з підбору персоналу, рекрутинг, персонал, мотивація, шляхи підбору персоналу.*

В сучасних умовах ринку компанії рано чи пізно приходять до висновку, що персонал — це її головний ресурс. В конкурентному середовищі складно чимось кардинально відрізнятись від конкурента: усі ресурси майже однаково доступні на ринку. Тому кілька років тому почала дуже активно розвиватися тенденція вкладання коштів у розвиток персоналу. Адже хочемо ми цього чи ні, саме від людей, які працюють в компанії, залежить її успіх на ринку, якість виробленого товару чи наданої послуги, рівень впізнаваності її серед інших, і, певна річ, її популярність серед клієнтів.

Проте, в кожній компанії є специфічні вимоги до підбору персоналу, і лише відповідаючи цим вимогам, працівники можуть забезпечувати успіх компанії. «Від чого це залежить, що формує ці вимоги? Таке запитання постає автоматично. Відповідей безліч: від позиції компанії на ринку, від її стадії розвитку, від стратегії діяльності, від корпоративного духу і створеної корпоративної культури тощо. Але всі ці чинники доводять, що нині для успішного функціонування компанії дуже важливою є грамотна робота з персоналом. Хочу наголосити, що саме робота з персоналом, а не лише його підбір, як ще досі вважає більшість керівників та топ-менеджерів. Адже навіть

дуже перспективний добре відібраний працівник, потрапляючи у «хвору» атмосферу компанії, сам дуже швидко уподібнюється тому, що його оточує.

Великі транснаціональні компанії вже давно усвідомили вагомість цих аргументів і в кожній такій компанії є відділ, який працює з персоналом. Тут уже давно є індивідуально розроблені і прописані процеси, які стосуються роботи персоналу та з персоналом. Менеджери з персоналу лише контролюють їх правильне виконання. Але є і значно менші компанії, у яких питання персоналу вирішуються досить хаотично і часто навіть немає окремої особи, яка б їх координувала. Що робити в такій ситуації? Більшість керівників добре усвідомлюють, що робота з персоналом може значно збільшити прибутки їх фірми, тому починають шукати людину, яка б допомогла вирішити ці проблеми, або за наявності коштів одразу створюють відділи з персоналу. Коли керівник приймає рішення створити відділ з персоналу чи хоча б ввести в штат компанії одного менеджера з персоналу, постає запитання: «А з чого починати?» На мою думку, варто починати з пошуку самого менеджера або, якщо це відділ, то директора з персоналу.

При відборі HR менеджера слід розуміти, а кого саме ми шукаємо. Необхідно врахувати:

1. Менеджер з персоналу — це людина, яка постійно спілкується з працівниками і презентує компанію серед широкого кола кандидатів, тому дуже важливі є високі комунікативні та презентаційні навички.

2. Менеджер з персоналу як ніхто інший повинен поділяти цінності і бачення компанії. Навіть якщо ці речі не прописані та не засвідчені документально, у кожній компанії все одно є свої неписані цінності і стратегії розвитку. Що більше працівників їх поділяє і відстоює, то більш злагодженою і ефективною буде робота компанії. А оскільки майбутній персонал буде приходити в компанію через менеджера з персоналу, важливо, щоб він чітко усвідомлював позицію компанії. Адже хочемо ми цього чи ні, завжди діє золоте правило: ми приймаємо до себе на роботу тих людей, які певною мірою поділяють наше світосприйняття. І навіть намагаючись бути максимально об'єктивним, цього ефекту важко уникнути.

3. Активність є невід'ємною частиною роботи менеджера, він повинен постійно перебувати у курсі справ компанії і моделювати свою діяльність залежно від змін в процесі її розвитку і формування нових потреб.

4. Це людина, яка знає безліч конфіденційної інформації, тому керівник повинен довіряти менеджеру, який працює з персоналом.

5. Є ще один нюанс: беручи менеджера з персоналу, компанія може обрати два шляхи: по-перше, взяти молодого перспективного працівника з мінімальним досвідом, але така людина потребує тривалого часу для адаптації, додаткового навчання і на перших порах чітких вказівок з боку керівництва. По-друге, можна взяти кваліфікованого спеціаліста, який сам буде подавати ідеї керівництву, створювати та реалізовувати кадрові стратегії. Керівник в такому випадку буде розглядати і затверджувати уже готові схеми роботи з персоналом, що значно зменшить його часові затрати, але такий спеціаліст має значно вищу ціну на ринку праці.

Важливо зазначити, що коли HR менеджер приходить працювати в компанію, він повинен спочатку прозондувати ґрунт, а потім братися до справи. З власного досвіду знаю, що кожна компанія не схожа на іншу — це як

різні країни, у яких всі живуть за різними законами, хоча на перший погляд вони подібні. Тому правила і стратегії однієї компанії можуть бути нежиттєздатними в іншій. Саме для цього необхідно дізнатись внутрішню культуру компанії. Варто проаналізувати минулі кадрові питання, хто їх вирішував, на якому етапі розвитку знаходиться персонал.

Перш за все слід сказати, що кадрова система базується лише на загальній стратегії розвитку компанії і ніякому разі не може їй суперечити. Крім того, вона має відповідати місії та цінностям компанії. Якщо місії та цінностей немає, то перший пункт у стратегії відділу з персоналу — створити чи прописати їх, а також розробити і затвердити стандарти роботи та спілкування в компанії.

Сама кадрова система має складатися із наступних розділів:

1. Підбір, прийом на роботу та планування персоналу згідно з потребами компанії.

2. Адаптація персоналу — яким чином буде адаптуватися новий персонал, що приходитиме в компанію.

3. Навчання та розвиток персоналу — навчання нових та наявних працівників, а також створення схем розвитку талановитих працівників.

4. Оцінка персоналу — побудова індивідуальних критеріїв оцінки персоналу відповідно до специфіки компанії та кожної вакансії зокрема.

5. Створення кадрового резерву (особливо щодо ключових позицій для компанії) та робота із кадровим резервом.

6. Створення системи мотивації — як матеріальної, так і нематеріальної.

7. Внутрішній PR компанії, підвищення лояльності працівників, покращення комунікацій всередині компанії.

8. Зовнішній PR — представлення компанії на ринку праці, створення іміджу позитивного роботодавця.

Отже менеджер з персоналу — це дуже важлива посада в кожній компанії і до підбору такого спеціаліста потрібно підійти ретельно. Важливо не лише правильно відібрати працівника, а й підготувати інший персонал до введення такої посади. І навіть після появи в компанії менеджер не може одразу активно впроваджувати набутий досвід і навички з інших компаній. Надзвичайно важливим є проаналізувати ситуацію, яка склалася в компанії, зрозуміти, що варто, а що не варто застосовувати для ефективної побудови роботи із персоналом.

На сучасному трудовому ринку, одні з найефективніших способів пошуку персоналу є послуги рекрутингу. Найчастіше замовлення спрямовані на конкретну особу чи компанію, зазвичай в компаніях не має такої змоти, вийти на пряму не необхідного спеціаліста і тут вже входять у гру рекрутингові компанії.

У рекрутингових послугах існують такі види послуг: **recruiting, executive search, headhunting**. *Recruiting* — пошук та підбір персоналу вищої та середньої ланки, основний напрямок діяльності компанії «БЕЗ ПРОБЛЕМ». Процес пошуку і підбору кандидатів (залучення всіх можливих ресурсів для максимального охоплення цільової аудиторії при пошуку потенційних кандидатів; первинне коротке інтерв'ю по телефону з усіма цікавими кандидатами; особиста зустріч і структуроване інтерв'ю з кандидатами; висновок про їхню відповідність або невідповідність вимогам роботодавця).



Найцікавіша і складна, це *headhunting* - підбір (переманювання) чітко визначеного спеціаліста (прямий вихід на необхідного спеціаліста). Проте, найпоширеніший вид послуг *executive search* - прямий цілеспрямований пошук та підбір персоналу, виявлення та переманювання сильних кандидатів, які самостійно не займаються активним пошуком роботи (можливо здійснювати серед всіх компаній, які працюють в аналогічному сегменті, або серед компаній, спеціалісти яких найбільш професійні).

Необхідно розглянути сильні і слабкі сторони використання рекрутингових послуг в сучасних умовах ринку праці (табл.1).

Таблиця 1

**Порівняння сильних і слабких сторін використання послуг рекрутингового агентства з боку**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Професіоналізм, без необхідності працевлаштування в компанію дорогих спеціалістів.	Високі витрати.
Менеджерський склад може зосередитись на своїх головних обов'язках.	Необхідність введення консультанта з боку рекрутинга в специфіку компанії.
Можливість використати знання галузі, професій й особистих контактів консультантів.	Необхідність надати консультанту конфіденційну інформацію.
Безпечні й більш зручні умови для двох сторін переговори з серйозними кандидатами, в даний проміжок часу трудовлаштованими.	Консультанти знайомляться з працівниками компанії, котрим можуть у майбутньому робити пропозиції участі в конкурсах.

В рекрутингу можна використовувати декілька методів пошуку й усі відразу використовувати. Існують методи пошуку кандидатів в рекрутингу:

- Оголошення;
- Інтернет;
- Бази даних;
- Прямий пошук.

Найбільш широкий охоплення дає публікація оголошень в загальнонаціональних сайтах (*hh.ua, work.ua, rabota.ua та інші*). Необхідно розуміти, що у рекрутингу важливо не кількість людей, котрі направлять своє резюме, а звернулись чи ми до необхідних кандидатів.

Ефективний підхід відбору кандидатів для клієнта:

1). Вступний етап:

- Проаналізувати необхідність компанії в кадровому забезпеченні;
- Описання службових вповноважень;
- Створення профілю кандидата.

2). Рекрутинговий етап:

- Відбір персоналу всередині компанії (висування кандидатів, внутрішні конкурси);
- Відбір персоналу зовні (оголошення в пресі, бази даних, інтернет, прямий пошук).

3). Етап відбору:

- Вибір стратегії і критеріїв відбору;
- Вибір методики відбору (аналіз резюме, співбесіда, тести і т. д.).

4). Завершальний етап:

- Остання оцінка й порівняння кандидатів;
- Прийняття рішення.

Рекрутинг перевершує за ефективністю найм за газетними оголошеннями, але поступається наймові працівників на роботу за рекомендаціями.

Є достатньо причин того, чому компанії вибирають послуги рекрутингових агентств. Наприклад, економія часу, конфіденційність надання послуг, велика база даних рекрутингових фірм тощо.

Кадри мають велике значення для успішних компаній, тому ефективний і оперативний рекрутинг може стати для роботодавця дуже потрібним.

Отже, якщо компанія прагне бути успішною потрібно вкладати чималі кошти в розвиток персоналу і напевно краще «навчати з нуля людину, чим перевчати», хоча у досвідченої людини теж свої корисні здібності.

В умовах ринкової конкуренції актуальність підбору кадрів стали одними з найголовніших факторів, що визначають виживання і економічний стан підприємств. Підбір персоналу - найбільш відповідальний етап в управлінні персоналом. Уміння наймати на роботу найбільш підходящих людей гарантує отримання доходу, а не роботу в збиток, а також знижує плинність кадрів. Грамотна людина в організації є її важливим ресурсом, а вибрати грамотного людини серед цілого ряду кандидатів на вакантну посаду представляє собою велику проблему. Таким чином, тема вдосконалення системи підбору кадрів в даний час є дуже актуальною.

**Висновки.** Сучасний підхід до менеджменту людських ресурсів базується на визначенні, що персонал є основою конкурентоспроможності організації. Отже, сьогодні основною проблемою є не просто найом людей, а найом саме тих, хто дійсно потрібен організації, що стане запорукою успішної діяльності.

Заходом поліпшення і спрощення існуючої системи підбору кадрів я вважаю використання тестування перед співбесідою. Тестування дасть змогу не тільки об'єктивно зробити оцінку як професійних так і особистих якостей потенційних претендентів, але й допоможе зекономити час та гроші підприємства, провівши первинний відсів кандидатів, що не відповідають вимогам за результатами тестування підприємства.

Література:

1. Андрушків, Б. М.С/С. «Основи менеджменту» / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. - Львів. : Світ. - 1995. - 296 с.
2. Базаров, Т. Ю. С/С. «Управление персоналом»: учебник / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремін. - М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. – 315с.
3. Іванова С. «Мистецтво підбору персоналу», 2008 – 159с.
4. Кибанов, А. Я. «Управление персоналом организации»: учебник / А.Я. Кибанов. - М. : ИНФРА-М, 1997. - 512 с.
5. Кримов А. А. «Ви – управляючий персоналом», 2006 – 315с.
6. Кузьмін, О. Є. С/С. «Основи менеджменту»: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. - 416с.

7. Марек Сухар «Рекрутинг персоналу», 2007 – 118с.

8. Маленький секрет великої компанії (електронний ресурс), - Режим доступу <http://www.management.com.ua>

## УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Михайленко К.І., Хмурова В.В.

Київський національний університет технологій та дизайну

*Досліджено сучасний стан інноваційної діяльності в сфері послуг. Визначено та запропоновано певні заходи щодо вдосконалення інноваційної діяльності на підприємствах сфери послуг.*

*Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, сфера послуг, нововведення*

*Investigational modern consisting of innovative activity of sphere of services. Certainly and certain measures are offered on perfection of innovative activity on the enterprises of sphere of services. Keywords: innovations, innovative activity, sphere of services, innovation*

**Постановка проблеми.** В час еволюції людства, науково-технічного прогресу, механізації і автоматизації фізичної праці, сфера послуг набирає темпів свого розвитку і стає ключовим сектором економіки. Без розвинутої сфери послуг неможливе існування сучасного суспільства. Саме тому інноваційна діяльність стає ключовим чинником розвитку для підприємств сфери послуг. Підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств сфери послуг набуває принципового значення. Спостереження за змінами в інноваційній сфері, вчасна реакція на появу нових технологій та їх оптимальне застосування в значній мірі визначають комерційний успіх підприємства, що дає змогу раціонально використовувати ресурси, розширювати сегмент ринку та випереджати конкурентів. Удосконалення інноваційної діяльності підприємства є головною запорукою успішного функціонування та його розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інновації стають ключовим чинником розвитку для більшості підприємств. Теоретичні та практичні дослідження інноваційної діяльності підприємства висвітлені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених: В. Александрової, Л. Антонюка, Ю. Бажала, П. Бубенка, А. Гриньова, В. Гриньової, С. Ілляшенко, Т. Лепейко, Н. Маренкова, Н. Мешко, Ю. Морозова, А. Пилипенка, А. Поручника, В. Савчука, В. Семиноженка та ін.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є поглиблення теоретичного обґрунтування сутності інноваційної діяльності та необхідність її удосконалення для підприємств сфери послуг.

**Викладення основного матеріалу.** Згідно з законом України «Про інноваційну діяльність», під інноваційною діяльністю розуміється діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових

досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [1].

Інноваційна діяльність в сфері послуг повинна не лише охоплювати сферу виробництва послуг і сферу їх споживання в цілому, але й відстежувати особливості конкретних споживачів, що, зрештою, зумовлює необхідність програмного підходу, який передбачає прогнозування, вибірковість, адресність, раціональність використання всіх типів ресурсів та врахування специфічних особливостей послуг.

На підприємствах сфери послуг інноваційна діяльність включає в себе: випуск і поширення принципово нових технологій, які застосовуються при виготовленні нових послуг; прогресивні міжгалузеві структурні зрушення, і реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат, а також розробку і впровадження нової ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального й екологічного становища.

Державна підтримка інновацій більш характерна для суб'єктів, що працюють в промисловому секторі, ніж для економічних суб'єктів, що спеціалізуються на послугах.

Україна відстає від провідних європейських країн за розміром державної підтримки наукових досліджень та інноваційного розвитку. Починаючи з 2000 р. в Україні жодного бюджетного року не була виконана визначена статтею 34 Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» норма щодо забезпечення державою бюджетного фінансування наукової та науково-технічної діяльності у розмірі не менше 1,7% валового внутрішнього продукту (ВВП) України. Типова щорічна цифра бюджетних видатків на науку становить 0,3-0,5% ВВП. Слід зазначити, що серед країн Європейського Союзу мінімальні показники інноваційної активності мають Португалія – 26% і Греція – 29%, проте навіть ці показники удвічі вищі, ніж в Україні. А у порівнянні з країнами-лідерами, такими як Нідерланди (62%), Австрія (67%), Німеччина (69%), Данія (71%) та Ірландія (74%), цей розрив з Україною збільшується майже у п'ять разів [3].

На даний момент держава не приділяє достатньої уваги розвитку інноваційної діяльності, її фінансуванню. Кількість інноваційно-активних проектів в Україні постійно зменшується. Результати інноваційної діяльності є одним з найважливіших показників розвитку країни, тому необхідно створити ефективний механізм фінансування інноваційних проектів, адже залучення коштів є дуже складним процесом.

При цьому слід відмітити, що розвиток сфери послуг позитивно впливає на всі інші сфери, тому підтримка інновацій в сфері послуг має бути одним із пріоритетів державної політики в сфері інноваційного розвитку. Але поряд з державним, не менш важливим є внутрішньо фірмове стимулювання інноваційної діяльності, із врахування особливостей конкретної сфери послуг.

Організація інноваційної діяльності підприємств, що представляють сферу послуг, повинна забезпечувати досягнення спільного бачення пропозиції послуг на споживчому ринку та визначення стратегічних пріоритетів в перетворенні даної сфери. Не менш важливим є розробка стратегії діяльності підприємств в тривалій перспективі, формування

інноваційного персоналу з визначенням зон відповідальності за результати роботи.

Реалізація виділених напрямків, створить умови для розширення ринку послуг, посилить конкурентні позиції і переваги підприємств сфери послуг.

Серйезною інноваційної діяльності на підприємствах сфери послуг є освоєння (комерціалізація) нових видів послуг або методів їх виробництва та реалізації.

Слід зазначити, що інноваційна діяльність, як і будь-яка інша, особливо для менеджерів підприємств сфери послуг потребує організаційських здібностей. Впровадження інновації в життя — складна і підспрямована праця, яка покладає на виконавців додаткові обов'язки, а саме бути завзятими і наполегливими. Якщо ці якості відсутні, то ніякий талант і ніякі знання не допоможуть [5].

Але всім відомо, що інновації бувають не лише успішними, а й невдалими. У дослідженнях наводяться такі дані: приблизно 80 % нових споживчих товарів, 30 % нових промислових продуктів і 20 % нових послуг приречені на невдачу. Більшість аналітиків вважають, що відсоток невдалих нововведень зростатиме, бо цьому сприяють такі несприятливі чинники:

- зростання витрат на дослідження новацій;
- глобалізація конкуренції;
- жорсткість законодавчих актів і захист прав споживачів;
- зволікання з розробленням інновацій.

Таким чином, невдачі — це невід'ємна частина інноваційного процесу. Менеджерам необхідно постійно аналізувати причини, які ведуть до фіаско нововведень, що дасть змогу уникнути багатьох проблем або значно знизити ризики.

На підприємствах сфери послуг впровадження інновацій найчастіше залежить від обладнання, фінансування, спроможності керівників підприємства і персоналу усвідомлювати та оцінювати економічні, соціальні й технологічні зміни в зовнішньому середовищі, а також уміння аналізувати та реалізовувати нові ідеї.

Частка застарілого устаткування на підприємствах сфери послуг (хімічистки, доми побуту, сервісні центри і т.д.) становить 60–70 %. Вітчизняне машинобудування не забезпечує належних темпів оновлення основних засобів. В діяльності таких підприємств домінують відсталі технології, що призводить до невиправдано високого споживання матеріалів та енергоресурсів, яке є у 4–5 разів вищим, ніж у європейських країнах. Швидкість та якість надання послуг клієнтам помітно знижується порівняно із фірмами, де задіяне нове устаткування та нові технології [4].

Основним джерелом фінансування інноваційного розвитку в 2010–2011 рр. були власні кошти підприємств [2].

Далі наведено дані про розподіл загального обсягу фінансування інноваційної діяльності за джерелами за 2005, 2010 та 2011 роки (Рис.1).

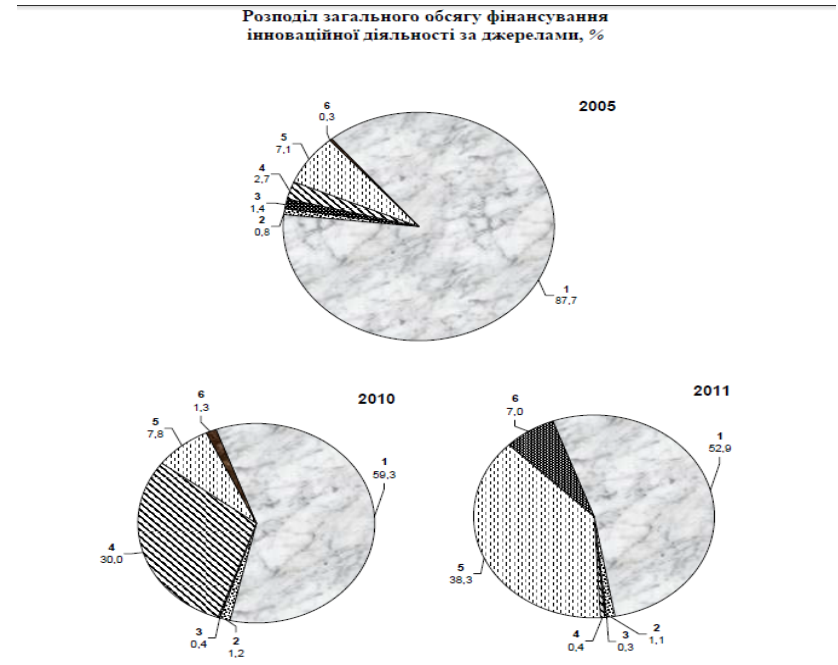


Рис.1. Розподіл загального обсягу фінансування інноваційної діяльності за джерелами

- 1 – власні кошти
- 2 – кошти державного та місцевих бюджетів
- 3 – кошти вітчизняних інвесторів
- 4 – кошти іноземних інвесторів
- 5 – кредити
- 6 – кошти інших джерел

Джерелом власних коштів підприємств, що спрямовуються на інноваційну діяльність, є прибуток, стає зрозумілим причина низького рівня інноваційної активності. Більшість підприємств працює збитково, а ті, що отримують прибуток, не поспішають ним ризикувати, адже інноваціям притаманний високий рівень ризику. Саме тому, для розвитку інноваційної діяльності слід активно розвивати банківський сектор в частині залучення цільових інвестицій, вигідного вкладення вільних фінансових коштів підприємств, фінансування перспективних науково-технічних досягнень. Частка банківського сектору в фінансуванні інновацій є занадто низькою.

Для того, щоб вдосконалити інноваційну діяльність на підприємстві сфери послуг, а саме забезпечити беззаперечний успіх нововведення, необхідно: адаптувати послуги до вимог ринку, а саме визначити їх технологічну перевагу; необхідне сприятливе конкурентне середовище, а також підтримка інновації керівництвом фірми [6].

Для підприємств, які тільки розпочинають або удосконалюють інноваційну діяльність на ринку послуг, повинна бути впроваджена система специфічних заходів різнобічної підтримки і, насамперед, поліпшення фінансового забезпечення. Окрім таких загальновідомих методів, як встановлення податкових знижок, надання пільгових кредитів, використання прискорених методів амортизації обладнання тощо, доцільно впровадити систему державних гарантій і страхування інноваційної діяльності, грантів, розробити та задіяти механізми технічної підтримки і передачі у користування приватних підприємств державних технологій і ноу-хау.

**Висновки.** Для ефективного здійснення інноваційної діяльності та її удосконалення підприємствам сфери послуг необхідна розвинена інфраструктура, рівень інноваційних розробок має відповідати світовому рівню, менеджери та працівники, які займаються розробкою інновацій на підприємстві не повинні зволікати із їх реалізацією. Також необхідна державна підтримка інноваційної діяльності підприємств, а саме надання кредитів та пошук інвесторів. Найважливіше місце в процесі реалізації інновацій також займають маркетингові дослідження та планування, за допомогою яких поширюється інформація про компанію, її конкурентні переваги на базі особливостей і нових проектів.

Література:

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року №40-IV//Електронний ресурс//. – Режим доступу: <http://www.zakon1.rada.gov.ua>.
2. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність України»//Електронний ресурс//. – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat_u/publnauka_u.htm)
3. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010 – 2020 роки в умовах глобалізаційних викликів (проект)//Електронний ресурс//. – Режим доступу: <http://www.zakon.gov.ua>
4. О.В. Ареф'єва, С.В. Зарубанний Особливості інноваційної діяльності у сфері послуг // Актуальні проблеми економіки.- 2008.- № 6(84).- С. 120-126.
5. М.П. Денисенко, Т.Є. Воронкова, С.В. Ладика Проблеми формування національної інноваційної системи України // Актуальні проблеми економіки.- 2008.- № 4(82).- С.72-80.
6. Т.І.Товт Особливості фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні // Актуальні проблеми економіки.- 2003.-№3(81).-С.102-108.

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ

Мороз Ю.А., Лісун Я.В.,

Київський національний університет технологій та дизайну

*В статті розглянуто основні аспекти теорії стратегічного управління. Проведено порівняльну характеристику системи управління підприємством., етапів, методів та принципів її формування.*

*Ключові слова: стратегія, система, система стратегічного управління.*

*In the article the main aspects of the theory of strategic management. The comparative characteristics of enterprise management system., Steps, methods and principles of its formation. Keywords: strategy, system, system of strategic management.*

Ускладнення економічної ситуації в Україні сформувало потребу в нових підходах до управління підприємствами. Концепція стратегічного управління дозволяє підприємствам перейти на якісно інший рівень управління. Найвні технології стратегічного управління надають можливості нейтралізації негативного впливу зовнішнього середовища.

**Постановка завдання.** Недостатнє використання вітчизняними підприємствами моделей, методів та інструментів стратегічного управління пояснюється відсутністю єдиного підходу до вирішення питань, пов'язаних з формуванням системи стратегічного управління підприємством в сфері послуг.

Постійний розвиток та удосконалення концепції стратегічного управління ускладнює вибір єдиного підходу для прийняття стратегічних рішень на підприємствах сфери послуг у довгостроковому періоді.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблема формування системи стратегічного управління підприємством сфери послуг актуальна з точки зору вирішення теоретичних, методологічних завдань, що сприятиме підвищенню результативності вітчизняних підприємств сфери послуг.

Формування системи стратегічного управління викладені в наукових працях зарубіжних таких зарубіжних дослідників: І. Ансофф, К. Ендриус, А. Слоан, Р. Мінцберг, А. Чандлер, Д. Кліланд, В. Кінг, Д. Хан, А. Томпсон, А. Стрікленд, М. Портер. Питання впровадження концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств досліджуються у працях українських вчених: І.О. Александрова, І.О. Бланка, А.Е. Воронкової, В.Г. Герасимчука, А.А. Мазаракі, З.Є. Шершньової та ін.

**Викладення основного матеріалу.** У загальному вигляді стратегічне управління визначається як комплекс рішень і дій, що визначають довгостроковий розвиток організації. Воно включає аналіз навколишнього середовища, формулювання стратегії, її реалізацію, а також оцінку і контроль. Відмітною рисою стратегічного управління є акцент на моніторингу й оцінці зовнішніх загроз і можливостей у світлі сил і слабкостей підприємства. Вище керівництво відслідковує загрози і можливості, що лежать у зовнішньому середовищі, а також сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища.

Будь яка модель управління підприємством базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізм взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємодії між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства. Аналіз концепції стратегічного управління дає можливість систематизувати та виокремити наступні характерні риси: базується на певному поєднанні теорії; системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система; орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, які відрізняються одна від одної залежно від

особливостей підприємства та характеру зовнішнього середовища (табл. 1, рис. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика систем управління підприємством**

Параметри	Управління на основі контролю	Управління на основі екстраполяції	Управління на основі передбачення змін (стратегічне планування)	Стратегічне управління
Допущення	Минуле повторюється	Тенденції зберігаються	Нові тенденції передбачені	Часткова передбачуваність за слабкими сигналами
Тип змін	Повільніше за реакцію підприємства	Порівняно з реакцією підприємства		Швидше за реакцію підприємства
Процес	Циклічний			Реальний час
Основа управління	Контроль відхилень, комплексне управління	Цільове управління	Стратегічний аналіз	Урахування розвитку ринку і зовнішнього середовища
Акцент в управлінні	Стабільність / реактивність	Передбачення	Дослідження	Творчість

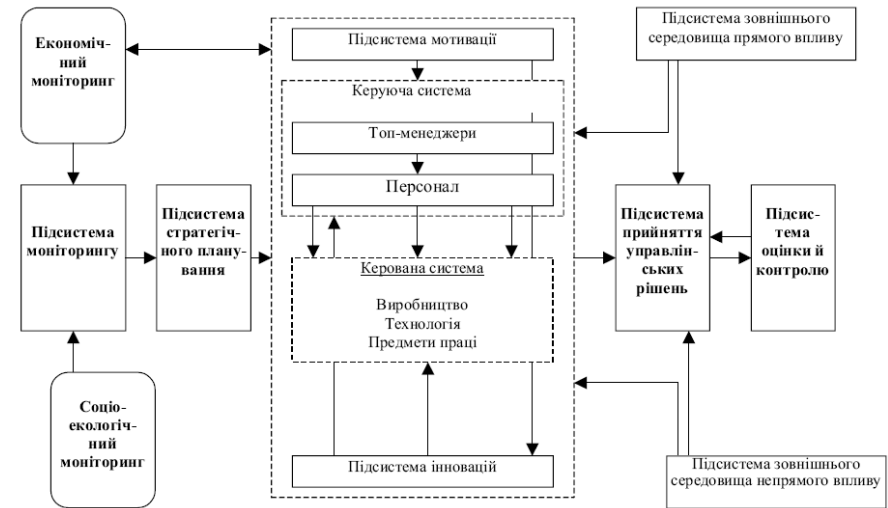


Рис. 1 Системна модель стратегічного управління

Таким чином аналіз, інтеграція та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

Для розуміння сутності стратегічного управління доцільно розглянути різні його аспекти й особливості:

- сфера діяльності, що полягає у реалізації перспективних цілей за допомогою здійснення змін і завоювань конкурентних переваг;
- інтегруючий процес, що пов'язує підрозділи підприємства в єдине ціле і здійснює взаємодію із зовнішнім середовищем.
- сфера наукових знань, що вивчає прийоми й інструменти, методологію ухвалення стратегічних рішень і способи реалізації цих знань [2, 3].

Стратегічне управління орієнтоване, перш за все, на розробку практичних рекомендацій, використовуючи при цьому не лише власні моделі та інструментальні розробки, але і досягнення інших наук [4, 5].

Розвиток і перетворення системи стратегічного управління потребує використання ряду відомих методів. У зв'язку з відмінностями в структурності проблем стратегічного управління в певних межах використовуються як емпіричні (спостереження, порівняння, експеримент), так і теоретичні методи, до яких належать такі: експертні методи (інтерв'ю, аналітичні доповідні записки, «Мозкова атака», «Дельфі» тощо); структурноаналітичні методи (складання сценаріїв, моделювання, мережевий аналіз, ієрархічна декомпозиція, матричний метод, побудова профілю середовища, SWOT-аналіз, морфологічний аналіз тощо); балансовий метод; методи тимчасових рядів; економіко-математичні методи і моделі; метод системного аналізу і синтезу; нормативний метод та ін.

Основу процесуального аспекту складає процес вирішення проблем організації за участю всіх ланок управління. Процес стратегічного управління є розгортанням структури і механізму стратегічного управління в динаміці.

У загальному вигляді технологія процесу стратегічного управління містить такі стадії: визначення місії і цілей організації; стратегічний аналіз; вибір стратегії розвитку; реалізація стратегії; контроль і оцінка виконання стратегії. Стадії процесу стратегічного управління, у свою чергу, включають подальші етапи.

*Перша стадія* передбачає усвідомлення проблем, що стоять перед організацією; розробка стратегічного бачення і місії організації; встановлення оптимальної сукупності збалансованих цілей.

*Друга стадія* технології стратегічного аналізу включає в себе оцінку, аналіз потенціалу, позиції і конкурентної переваги організації і вплив факторів зовнішнього середовища.

*Третя стадія* полягає в підготовці каталогу альтернативних і базових (еталонних) стратегій, а також у виборі переважної для цієї ситуації стратегії.

*Четверта стадія* передбачає організаційні заходи з реалізації обраної стратегії: розробку проекту і плану, реструктуризацію, що полягає в адаптації організації до стратегії, тобто формування культури й організаційної структури, відповідної стратегії, що реалізується.

*П'ята стадія* полягає в контролі (моніторингу) за стратегічним процесом, а також у оцінці виконання стратегії і внесенні коректив.

Процес стратегічного управління передбачає зворотний зв'язок між стадіями для можливості уточнення, доопрацювання результатів попередніх етапів. Згідно з цим підходом для успіху особливо важливими виявляються не лише процес розробки, адаптації і впровадження стратегії, але і процеси еволюції і трансформації стратегій залежно від зміни зовнішнього середовища.

За *структурного аспекту* об'єктом вивчення є система управління в цілому, а також організаційна структура (ОС) стратегічного управління. Призначення ОС стратегічного управління – впорядкування процесів стратегічного управління для досягнення заданого рівня кінцевих результатів діяльності організації. ОС повинна володіти оперативністю реагування на зовнішнє збурення, скоординованістю процесів управління, балансом стратегічних, оперативних завдань і ресурсів, замкнутістю контурів управління. Необхідно сформувати оптимальний варіант розподілу між підрозділами організації не лише стратегічних бюджетів, але і стратегічних функцій і відповідальності.

*Змістовний аспект теорії стратегічного управління* робить акцент на те, що підприємства, які функціонують в однаковому зовнішньому середовищі, порізно розвиваються і мають різний успіх залежно від змісту стратегії, що реалізується. У стратегічному управлінні підприємства виділяються три рівні стратегії: діловий, функціональний та операційний, які складають ієрархічну «стратегічну» піраміду. Стратегії кожного рівня не лише взаємопов'язані, але і впливають на зміст стратегічних програм сусідніх рівнів, чим забезпечують загальну збалансованість.

*Людський аспект* теорії стратегічного управління розглядається переважно теорією поведінки, пов'язаною з психологічними і соціальними дослідженнями. Найважливішими факторами успіху в цьому випадку є: мотиваційний механізм стратегічного управління; особові характеристики керівників і персоналу; взаємодії персоналу при виконанні ролевих функцій; вплив організаційної культури на стратегічні рішення через загальнофірмові цінності, норми і рівень знань; можливість організаційного розвитку і навчання.

Узагальнення існуючих підходів дозволило конкретизувати *ознаки системи стратегічного управління*: цілісність, ієрархічність, структурність, взаємозалежність і взаємодію системи і зовнішнього середовища, безперервність функціонування і розвитку, множинність опису системи, цілеспрямованість, прагнення до стабільності і стану рівноваги, інтегративність, комунікативність, здійсненність, нестационарність.

**Висновки.** Застосування системного підходу до формування системи стратегічного управління передбачає: визначення системи стратегічного управління організацією та пояснення її поведінки і властивостей як цілого; виявлення залежності кожної підсистеми (елемента) від її місця і функцій у системі; дослідження і аналіз механізму взаємодії системи і середовища; формалізація системи управління за допомогою забезпечення всебічного багатоаспектного опису; розгляд системи стратегічного управління як динамічної та саморегульованої цілісності.

В основу стратегічного управління, орієнтованого на реалізацію місії підприємства за допомогою досягнення конкурентних переваг і оптимізації власних можливостей і стратегій, покладено механізм самоорганізації, який, нейтралізуючи негативні дії зовнішнього середовища, приводить до якісно нового рівня розвитку як системи стратегічного управління, так і підприємства в цілому. Розглянуто особливості формування та систему принципів, які має бути покладено в основу формування системи стратегічного управління.

Література:

- 1 <http://www.stplan.ru/articles/theory/shystory.htm>.
- 2 Ансофф И. Стратегическое управление: пер с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- 3 Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 688 с.
- 4 Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд; пер с англ. – М.: Прогресс, 1985. – 399 с.
- 5 Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. / К. Боумэн. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
- 6 Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов: пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- 7 Трайнев В.А. Менеджмент: стратегическое управление производственнохозяйственной системой разного уровня и конфигурации / В.А. Трайнев, Н.Я. Дёмин, М.Л. Тимошин. – М.: ВИНТИ, 1997. – 195 с.
- 8 Козенков Д.Є. Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством // Академічний огляд, 2011. №1 (34). [Електронний ресурс]. Режим доступу [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ao/2011\\_1/13.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ao/2011_1/13.pdf)
- 9 Шубін О.О. Особливості формування адаптивної моделі стратегічного менеджменту підприємств хімічної промисловості [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.univer.km.ua/visnyk/609.pdf>

## МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЦЕНТРІВ ЗАЙНЯТОСТІ

Морозюк Л.М.

Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України

*В статті проаналізовані існуючі інструменти мотивації персоналу компаній взагалі та державної служби зайнятості зокрема. Запропоновані шляхи удосконалення системи мотивації в державній службі зайнятості.*

*Ключові слова: державна служба зайнятості, управління персоналом, мотивація.*

*This paper analyzes the instruments motivate staff at all companies and public employment services in particular. The ways of improving the system of motivation in public service employment are expected.*

*Keywords: state employment service, personnel management, motivation.*

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток економіки України, зростання ролі державних установ в підвищенні ефективності функціонування ринку праці обумовлюють посилення актуальності питання мотивації персоналу державної служби зайнятості з метою підвищення ефективності її діяльності в цілому. Успішна діяльність будь-якої організації залежить не тільки від кваліфікації працівників, але й від ефективного управління ними, яке можливе лише за умови комплексного застосування організаційно-

адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління. Застосування в процесі управління персоналом системи мотивації для здійснення впливу на працівників в інтересах досягнення поставлених перед колективом цілей є надзвичайно актуальним на нинішньому етапі соціально-економічного розвитку країни.

Необхідність дослідження зазначеної проблеми обумовлена тим, що її успішне вирішення позитивно вплине на діяльність державної служби зайнятості, зокрема сприятиме підвищенню її якості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми мотивації державних службовців тією чи іншою мірою висвітлюються в публікаціях Л. Артеменко, Т. Базарова, В. Бондаря, О. Волнухіної, В. Воронкової, Н. Гончарук, А. Єгоршина, Б. Єрьоміна, С. Занюка, А. Колода, О. Крушельницької, І. Крюгера, О. Машкова, О. Мельникова, Д. Мельничука, С. Мосова, Н. Нижник, С. Озірської, М. Олехновича, В. Олуйко, Н. Протасової, Т. Ремизова, О. Слюсаренко, О. Турчинова, Р. Шевеліна та ін. Окремі питання впливу мотиваційних чинників на підвищення якості діяльності висвітлюються у роботах Вершигори Е.Е., Гаєвського Б.А., Завадського І.С., Мескона М., Русинова Ф.М., Сороса Дж. та ін. Ці науковці визнають, що в будь-якій соціальній системі головним компонентом завжди є людина, і що саме проблеми людини впливають на стан і проблеми економіки, а життя суспільства у всіх напрямках (економічних, соціальних), істотно залежить від вчинків і рішень, здійснених людьми відповідно до їх особливостей, мотивації, групових та індивідуальних інтересів.

**Метою даного дослідження** є обґрунтування механізмів посилення мотивації працівників державної служби зайнятості як складової системи управління персоналом центрів зайнятості різних рівнів.

**Результати дослідження.** Основним завданням держави, яка позиціонує як соціальна та демократична, є створення якнайсприятливіших умов для забезпечення прав людини, її самореалізації та задоволення основних життєвих потреб, економічного розвитку суспільства. Рівень забезпечення прав людини як особистості, її політичних, економічних, соціальних і культурних потреб є прямою ілюстрацією ефективності діяльності державної влади. Державна служба зайнятості, як невід'ємна складова системи соціального захисту країни, приймає всі виклики сьогодення, та постійно повинна впроваджувати нові шляхи розв'язання найгостріших проблем ринку праці, одним з інструментів досягнення цієї мети є підвищення ефективності функціонування державної служби зайнятості за рахунок удосконалення системи управління її персоналом.

Для постійного забезпечення підвищення якості та продуктивності праці на будь-якому підприємстві, необхідно дотримуватися: комплексного підходу до управління персоналом, який передбачає облік організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів в їх спільному взаємозв'язку при визначенні ролі соціально-економічних факторів; системного підходу до управління персоналом, який відображає облік взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом, забезпечуючи комплексне прогнозування, організацію і стимулювання системи роботи на підприємстві.

Спільність мети і методів управління персоналом утворює єдину систему роботи з персоналом, основними підсистемами якої є: підсистема аналізу і оцінки прогнозування персоналу; підсистема підбору, розміщення персоналу; безперервного фахового навчання персоналу; підсистема раціонального використання персоналу на підприємстві.

Основним принципом формування механізму управління персоналом виступає принцип раціонального підбору і розміщення працівників по їх особистим і діловим якісним фаховим характеристикам, що передбачає наступне: спадкоємність персоналу на основі системного підходу і підготовки нових працівників; забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації персоналу; чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника; поєднання в праці досвідчених працівників з молодими малодосвідченими працівниками; забезпечення умов професійного і посадового просування працівників на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності і особистих якостей; поєднання умов для довіри персоналу і перевірки виконання ними своїх обов'язків.

Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині і поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні визначених дій. Мотивація державних службовців впливає на їхню продуктивність і спрямованість на досягнення організаційних цілей. У літературі є багато визначень мотивації, однак всі вони визначають процес, що відбувається всередині людини і спонукає до дії, змушуючи її поводитися в якійсь конкретній ситуації певним чином. Поведінка ж особистості, як правило, спрямовується її найбільш сильною в даний момент потребою, яку вона прагне задовольнити, активізуючи при цьому всю свою енергію і можливості.

В узагальненому вигляді типова система мотивації персоналу включає в себе такі групи мотиваційних чинників як: матеріальна, трудова та статусна мотивація. При чому, в основі матеріальної мотивації полягає задоволення потреби у прагненні людини до поліпшення свого матеріального добробуту; в основі трудової мотивації – задоволення бажання працювати взагалі та працювати в даній організації, у даному колективі та займати дану посаду; в основі статусної мотивації лежить задоволення бажання людини до кар'єрного росту, задоволення потреби у визнанні досягнень. Таким чином, кожна група мотиваційних чинників включає в себе ряд підгруп, які зображено на рис.1.

Мотивація є тією рушійною силою, яка базується на задоволенні певних потреб, примушує діяти з максимальним зусиллям для досягнення певних цілей.

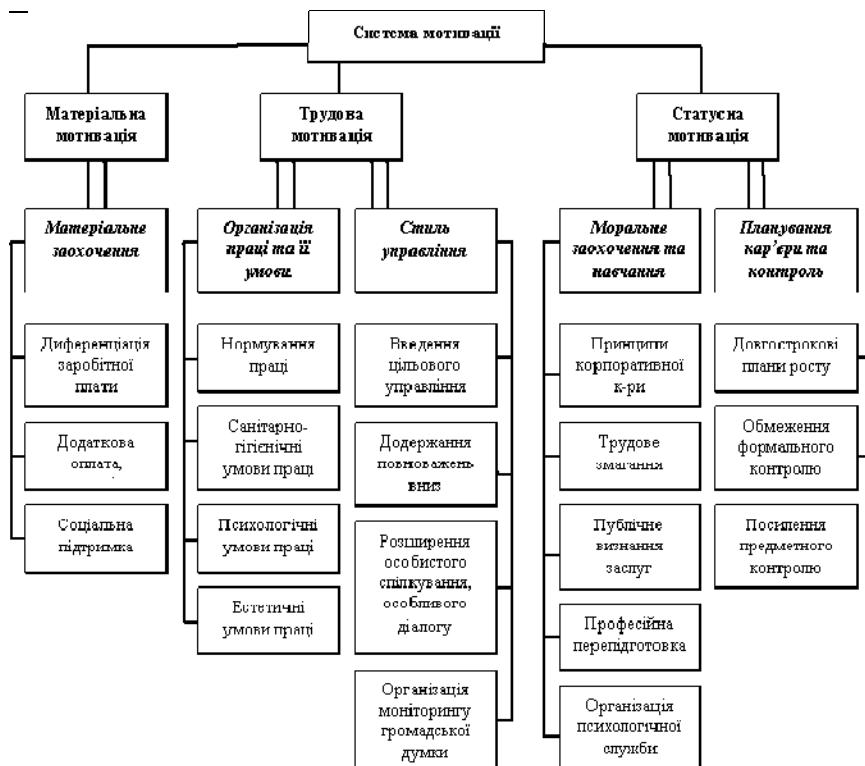


Рис.1. Система мотивації персоналу

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям державного службовця.

Мотивація – це процес свідомого вибору державним службовцем того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб державного службовця, формування у нього мотивів до праці.

Державна служба зайнятості прогресивна в запровадженні та використанні інновацій в роботі, тому рівень підготовки працівників, повинен відповідати передовим світовим стандартам. Саме тому одним з пріоритетів діяльності служби є якісне кадрове забезпечення та професійна компетентність персоналу, що має забезпечуватись наступними складовими:

- удосконалення професійних якостей керівного складу центрів зайнятості;
- формування дієвого кадрового резерву;

- організація та проведення системного навчання спеціалістів центрів зайнятості;
- створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективах;
- формування корпоративної культури та іміджу структур державної служби зайнятості.

В економічній науковій літературі мотивація трактується як одна із функцій управління. Під цим розуміють процес свідомого впливу на трудову поведінку людей. Сучасні теорії мотивації, засновані на результатах психологічних досліджень, доводять, що істинні причини, що спонукають людину віддавати роботі всі сили, є складними і різноманітними. Для підвищення мотивації праці персоналу державної служби зайнятості важливе значення має усвідомлення працівниками власної компетентності та професійної відповідності. Загальновизнаними етапами розвитку компетентності будь-якого працівника є:

1. неусвідомленої некомпетентності;
2. усвідомленої некомпетентності;
3. усвідомленої компетентності;
4. неусвідомленої компетентності.

З метою досягнення державними службовцями державної служби зайнятості стану «неусвідомленої компетентності» при виконанні обов'язків менеджерами служби можуть бути проведені наступні активні заходи, а саме:

- проведення навчання фахівців, внесених до кадрового резерву служби;
- вироблення єдиних підходів до навчання новопризначених спеціалістів служби;
- проведення заходів, спрямованих на профілактику професійного вигорання фахівців;
- проведення навчальних семінарів – тренінгів для керівного складу з питань психології спілкування, управлінського менеджменту, формування корпоративного іміджу;
- залучення соціальних партнерів до навчання персоналу служби, в тому числі на базовому рівні;
- диференційний підхід до формування навчальних груп та індивідуальний підхід до кожного фахівця;
- ширше використання досвіду роботи базових центрів зайнятості для проведення навчання персоналу обласної служби, особливо її керівного складу;
- участь фахівців державної служби зайнятості у конкурсі «Кращий державний службовець»;
- співпраця з іншими державними інституціями щодо участі працівників центрів зайнятості у спортивних змаганнях;
- удосконалення навичок публічного виступу як одного із факторів самоутвердження та самовдосконалення;
- набуття досвіду оскарження відомчої бездіяльності органів;
- стійкі навички презентації досягнень, роботи.

Позитивні результати дає практика проведення постійних та короткотермінових семінарів, індивідуальні навчання.

У державній службі зайнятості матеріальна мотивація відіграє важливу роль, особливо в процесі оцінки ефективності роботи співробітників, проте в



сучасних умовах моральне заохочення є не менш важливим чинником. Моральне заохочення являє собою систему взаємопов'язаних чинників, які впливають на діяльність працівників. Чим більше цих чинників відповідають потребам персоналу тим більшою буде віддача. Будь-який службовець має приходити на цікаву роботу, в дружній колектив, займати своє робоче місце, в якому йому комфортно, розуміючи цілі і завдання своєї роботи, та усвідомлюючи, що його робота оціниться не лише матеріально, але і шляхом службового зростання.

З метою вдосконалення механізму мотивації в системі державної служби зайнятості України, керівництво центрів зайнятості має забезпечити виконання таких мотиваційних складових: цікава робота; комфортне та зручне робоче місце; низький рівень шуму; приємний дизайн, витриманий у синьому (знімає втому), зеленому (створює оптимістичний настрій, знижує внутрішньо-очний тиск і підвищує працездатність рук) та сірому (викликає серйозний діловий настрій) кольорах; наявність ідеальні; чистоту та порядок в приміщенні; сприятливі фізичні умови праці (температура, вологість); відповідний займаним посадам рівень заробітної плати; справедливі винагороди за результати роботи (премії, морально-психологічне заохочення); соціальні блага (житло, медичне обслуговування, санаторії, спорт, дитячі садки, відпочинок); повага, визнання керівником і колегами; добрі відносини в колективі; організація та можливість навчання; зростання кар'єри та відповідальності; можливість творчого та фахового росту, самовираження; відчуття потреби працівника в організації, відчуття потреби своєї роботи; інтерес і врахування керівництвом думок і поглядів працівника; поінформованість про справи, плани, перспективи центру зайнятості.

**Висновки.** Дослідження питань мотивації в управлінні персоналом державної служби зайнятості необхідно проводити задля розробки основних напрямків оптимізації і практичних рекомендацій щодо створення ефективного мотиваційного механізму, який би відповідав цілям і завданням соціального розвитку колективів базових центрів зайнятості.

Разом з тим, для підвищення ефективності праці державних службовців значна увага повинна приділятися створенню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвитку особистісних рис державних службовців, проведенню заходів, спрямованих на профілактику професійного вигорання фахівців служби зайнятості. З цією метою застосовуються нетрадиційні та креативні методи роботи з персоналом.

Для покращення якості діяльності державної служби зайнятості в системі мотивації персоналу необхідно використовувати всі можливі методи управління персоналом (адміністративні, економічні та соціально-психологічні), які забезпечили б підвищення продуктивності праці службовців центру зайнятості.

Напрямами оптимізації мотивації працівників державної служби зайнятості є підбір і оцінка персоналу, навчання і перепідготовка персоналу, встановлення розміру заробітної плати, яка задовольняла б потреби працівників, встановлення режиму праці та відпочинку, задоволення соціальних та психологічних потреб та ін.

#### Література:

1. Закон України «Про державну службу» № 3724-12 від 16.12.1993р. (із змінами та доповненнями).
2. Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України. – К.: Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості, 2000. – с.300.
3. Елисеєв О.П. Практикум по психології личности.- СПб.: "Питер", 2001.-560с.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
5. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): Монографія. -К.: ІПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.
6. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К., Кондор, 2003. – 296 с.
7. Матвіїшин Є., Мвксимишин В. Мотиваційний моніторинг- засіб підвищення ефективності роботи державних службовців // Ефективність державного управління: Збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. - Вип. 5. – 450с.
8. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Основні напрями гармонізації зайнятості населення на сучасному етапі соціально-економічних реформ в Україні»(23 травня 2012 р.) Київ: ІПК ДСЗУ, 2012. - 345 с
9. Мескон М.Х., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджменту. - М.: Дело, 1992. – 373 с.
10. Озірська С. М., Полянський Ю. Д. Система державної служби європейських країн: Велика Британія, Російська Федерація, Україна, Французька Республіка. — К.: Вид-во НАДУ при Президенті України, 2004. – 65с.
11. Охорона праці: текст лекцій з дисципліни / Автор-укладач : Р.Б.Твердоступ. – Тернопіль: ІЕП, 2002. – 48 с.

## ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

*Обрезкова О.В., Бугас В.В.,  
Київський національний університет технологій та дизайну*

*Стаття присвячена дослідженню економічної сутності і методичних основ оцінки фінансової стійкості, теоретичних аспектів впливу чинників на забезпечення фінансової стійкості підприємств.*

**Ключові слова:** фінансова стійкість, фінансова діагностика, система показників оцінки, управління фінансовими ресурсами, забезпечення фінансової стійкості.

*The article is devoted research of economic essence and methodical bases of estimation of financial firmness, theoretical aspects of influence of factors, on providing of financial firmness of enterprises.*

*Keywords: financial firmness, financial diagnostics, system of indexes of estimation, management, providing of financial firmness, financial resources.*

**Вступ.** Існує необхідність розробки теоретичних підходів до визначення критеріїв фінансової стійкості й банкрутства підприємств. Вже давно стала актуальною і проблема законодавчого та нормативного оформлення зазначених ситуацій, встановлення відповідних показників чи критеріїв оцінки критичного стану фінансів підприємства чи його окремих характеристик, зокрема неплатоспроможності.

Виходячи із загальних критеріїв господарювання в умовах ринкової конкуренції господарська діяльність будь-якого підприємства оцінюється крізь призму досягнення ним максимальних фінансових результатів і стабільних позицій на ринку. Водночас фінансова діяльність, тобто управління фінансовими ресурсами підприємств, розглядається крізь призму оптимізації виробництва, пошуку найприбутковіших сфер підприємництва, раціонального маневрування грошовими потоками.

Таким чином, визначення сутності і аналіз фінансової стійкості підприємств на етапі розвитку комерційних і виробничих відносин є необхідною умовою як для самих підприємств, так і для партнерів, що приймають особисту участь у їх фінансовій і господарській діяльності. Особливого значення аналіз фінансової стійкості набуває при оцінці кредитоспроможності підприємств у випадку надання їм кредитів і позик, а також впровадження інвестиційних проектів. Це розуміється бажанням мати інформацію про стабільність, фінансове благополуччя і надійність свого замовника чи клієнта.

**Постановка завдання.** Зазначений напрямок є актуальним, оскільки в умовах кризової ситуації стоїть завдання відновлення та зміцнення рівня фінансової стійкості підприємства, що є основною передумовою його виживання і поступового переходу до ринкових відносин.

**Аналіз останніх досліджень.** Вивчення наукових літературних джерел показало, що вагомий внесок у теорію та методологію аналізу фінансової стійкості підприємств зробили такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені як П.Ю. Буряк, Ф.Ф. Бутинець, М.Я. Коробов, Г.О. Крамаренко, Л.А. Лахтіонова, Л.О. Лігоненко, О.В. Па-вловська, П.Я. Попович, Г.В. Савицька, Ю.С. Цал-Цалко, М.Г. Чумаченко, Н.П. Шморгун та багато інших.

**Метою статті** є уточнення окремих теоретичних та практичних аспектів визначення фінансової стійкості підприємства, обґрунтування та удосконалення шляхів його підвищення.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз фахових джерел засвідчив, що фінансова стійкість - це комплексне поняття, яке перебуває у полі впливу різноманітних фінансово-економічних процесів. Тому її слід визначити як такий стан фінансових ресурсів підприємства, результативності їхнього розміщення й використання, при якому забезпечується розвиток виробництва чи інших сфер діяльності – на основі зростання прибутку й активів при збереженні платоспроможності й кредитоспроможності.

У сучасній економічній літературі не вироблено єдиного методологічного підходу до трактування сутності поняття «фінансова стійкість» [1]. Так, у багатьох наукових працях із питань фінансового аналізу це поняття розглядається у вузькому значенні як один із показників фінансового стану підприємства, який характеризує: «стан активів (пасивів) підприємства, що гарантує постійну платоспроможність»; «такий стан підприємства, коли обсяг його майна (активів) достатній для погашення зобов'язань, тобто підприємство є платоспроможним»; «стан і структуру активів організації, їх забезпеченість джерелами».

Проте, більш зваженою, на мій погляд, є позиція тих авторів, які визначають фінансову стійкість як результат взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства. Зміст поняття «фінансова стійкість» трактується ними як: «відповідність параметрів діяльності підприємства і розміщення його фінансових ресурсів критеріям позитивної характеристики «фінансового стану»; такий стан його (підприємства) фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, який забезпечує розвиток підприємства на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності і кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризику»; «такий стан підприємства, при якому забезпечується стабільна фінансова діяльність, постійне перевищення доходів над витратами, вільний обіг грошових коштів, ефективно управління фінансовими ресурсами, безпечний процес виробництва і реалізації продукції, розширення та оновлення виробництва» [4].

Підсумовуючи різні підходи до визначення сутності поняття «фінансова стійкість», можемо зробити висновок, що це узагальнююча якісна характеристика фінансового стану підприємства, що відображає тенденції зміни фінансових відносин на підприємстві під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників; відображає не тільки стан фінансових ресурсів, а й ефективність їх використання.

Так, основною умовою забезпечення фінансової стійкості підприємства є формування достатніх обсягів виторгу, що дають змогу в повному обсязі виконати свої зобов'язання перед бюджетом, розрахуватися з працівниками, кредиторами, постачальниками. Іншими словами, підприємство буде фінансово стійким, якщо величина його вхідних грошових потоків від операційної діяльності перевищуватиме вихідні. Виходячи з наведеного, можна зробити висновок, що одним з важливих компонентів фінансової стійкості є наявність необхідної кількості фінансових ресурсів, які можна сформувати лише за умови ефективної роботи підприємства та отримання прибутку. Саме прибуток підприємство використовує для погашення своїх зобов'язань перед банками та іншими фінансово-кредитними установами, а також зобов'язань перед акціонерами й інвесторами. Окрім цього прибуток є одним із основних джерел фінансування розширення діяльності підприємства, реконструкції і модернізації обладнання чи його заміни. В свою чергу, для досягнення і підтримання фінансової стійкості важливий не тільки обсяг прибутку, але і його рівень щодо вкладеного капіталу або витрат, тобто рентабельність діяльності підприємства.

Варто зауважити, що величина чистого прибутку підприємства залежить від багатьох чинників. Одним із найважливіших з них є структура

фінансових ресурсів [3]. Для залучення коштів на підприємстві часто використовують позиковий капітал, оскільки в сучасних умовах саме він дає змогу акумулювати значні обсяги фінансових ресурсів, щоб реалізувати інвестиційні проекти. Однак у разі залучення таких ресурсів у великих обсягах, на підприємстві виникають фінансові витрати, пов'язані зі сплатою відсотків за кредит, що призводить до зменшення чистого прибутку, а отже, і до зниження рентабельності капіталу. Це, в свою чергу, зумовлює зниження фінансової стійкості підприємства. Тому, для зміцнення своєї стійкості суб'єкту господарювання необхідно формувати оптимальне співвідношення між обсягами позикових і власних коштів. Так, з вище вказаного, одним із факторів, що обумовлюють низьку фінансову стійкість є фінансовий потенціал підприємства.

На фінансову стійкість впливають й інші чинники, як внутрішнього, так і зовнішнього, щодо підприємства походження: якість виробництва продукції та попит на неї; конкурентне становище підприємства на ринку; рівень матеріально-технічної оснащеності виробництва і застосування передових технологій; налагодженість економічних зв'язків із діловими партнерами; ритмічність кругообігу коштів; ефективність господарських і фінансових операцій; рівень ризику в процесі здійснення виробничої і фінансової діяльності тощо.

Найбільший вплив на фінансову стійкість підприємства мають економічні (податкова політика, рівень інфляції, конкуренція, інвестиційний клімат, стан економіки країни) і фінансові (рівень відсоткової ставки, кредитна політика, валютна політика, рівень страхових тарифів) чинники [5].

Варто відмітити, що сьогодні нестабільність економічної ситуації в Україні зумовлює погіршення інвестиційного клімату в державі. Спостерігається тенденція до зменшення обсягу прямих іноземних інвестицій у вітчизняну економіку, що в свою чергу негативно впливає як на економіку держави загалом, так і на фінансово-економічну діяльність українських підприємств зокрема.

Все це зумовлює зниження ліквідності підприємств, їхньої платоспроможності та формує передумови для масових банкрутств.

Важливим також є визначення меж фінансової стійкості, тому що недостатня фінансова стійкість може призвести до неплатоспроможності підприємства й відсутності засобів для розвитку виробництва, а надлишкова буде перешкоджати розвитку, формуючи на підприємстві зайві запаси і резерви. Фінансова стійкість має характеризуватися фінансовими ресурсами, які відповідають вимогам ринку, а їхній розподіл і використання мають забезпечувати розвиток підприємства на основі зростання прибутку й капіталу при збереженні платоспроможності в умовах допустимого рівня ризику.

Необхідно зазначити зрештою і те, що стійкість того чи іншого підприємства не завжди є наслідком недостатньої ефективності його діяльності. У нестабільному стані може опинитися й ефективно функціонуюче підприємство. Криза може бути результатом як недостатньо високого рівня менеджменту, так і прояву впливу будь-яких несприятливих факторів (наприклад, неплатоспроможність покупців, що важко або неможливо було

передбачити). Отже, при проведенні оцінки фінансової стійкості підприємства необхідно враховувати вплив різних факторів (внутрішніх і зовнішніх).

Більш детально фінансову стійкість можна оцінити за допомогою показників (коефіцієнтів) фінансової стійкості.

На основі вище зазначеного були проведені розрахунки показників фінансової стійкості підприємств Волинської області за 2008-2010рр і здійснена їх інтерпретація. Результати ж даного аналізу показали, що для більшості підприємств даного регіону характерна низька фінансова стійкість. Так, середні значення показників фінансової незалежності, концентрації залучених коштів (заборгованості) і фінансового ризику для одних підприємств погіршилися, але залишилися у нормативних межах, тоді як для інших значення цих показників опустилися нижче від рівня їх нормативних значень [6]. Такі зміни у фінансовій стійкості підприємств можна пояснити суттєвим збільшенням суми залучених коштів для фінансування їх поточних активів тобто залежність підприємств від залученого капіталу. Окрім цього, з огляду на кризові явища, наявні в економіці, існує велика імовірність того, що велика кількість підприємств взагалі опиняться на межі банкрутства і в подальшому підлягатимуть санації.

Отже, виходячи з вище зазначеного, пріоритетними напрямками підвищення фінансової стійкості підприємств Волинської області є:

- посилення інвестиційної привабливості регіону шляхом створення сприятливого клімату для бізнесу та інвесторів, стимулювання їх співпраці з метою впровадження інновацій;
- створення умов для розвитку підприємництва і підприємницької діяльності [7];
- фінансове оздоровлення підприємств у формі пролонгації і реструктуризації заборгованості, у формі надання додаткових кредитних ресурсів з боку кредиторів;
- удосконалення структури активів і пасивів підприємства;
- мобілізація схованих резервів через реалізацію окремих об'єктів основних і оборотних коштів, що безпосередньо не зв'язані з процесом виробництва і реалізації продукції (будинку і спорудження невиробничого призначення, наднормативні запаси сировини і матеріалів і т.д.);
- здача в оренду основних фондів, що не повною мірою використовуються у виробничому процесі;
- продаж окремих, низькорентабельних структурних підрозділів. За рахунок такої операції підприємство може одержати інвестиційні ресурси для перепрофілювання виробництва на більш прибуткові види діяльності та ін.

Отже фінансова стійкість підприємства – це такий його стан, за якого обсяг фінансових ресурсів, що перебуває в розпорядженні підприємства, забезпечує його фінансову незалежність, плато- та кредитоспроможність і фінансування розвитку діяльності на поточний і перспективний періоди.

Чим вища фінансова стійкість підприємства, тим менше воно конфліктує з державою щодо сплати податків у бюджет і внесків в соціальні фонди, з працівниками – щодо вчасної виплати заробітної плати, з фінансовими установами – щодо погашення кредитів, та виконує всі свої договірні зобов'язання. Фінансово стійкі підприємства практично не залежать від коливань ринкової кон'юнктури і менше ризикують опинитися на межі

банкрутства. З огляду на це, на підприємстві необхідно формувати ефективну систему управління фінансовою стійкістю, на основі застосування методів прогнозування, планування, регулювання, контролю та аналізу фінансової стійкості.

Література:

1. Є. В. Мних Економічний аналіз: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2011. – 412 с.
2. Старостенко Г. Г., Мірко Н. В. Фінансовий аналіз: Навч. Посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 224 с.
3. Русак Н. А., Русак В. А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования: Справ. Пособие. – Мн.: Выш. Шк., 1997. – 309 с.
4. Ю. С. Цал-Цалко Фінансова звітність підприємств та її аналіз: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2002. – 360 с.
5. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. Посіб. – К.: Знання, 2004. – 654 с.
6. Соловійова Н.І. Основні компоненти фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств // Економіка АПК. -2004.-Ст.7. - С. 81-89
7. Остапенко О. М. Антикризисное управління сільськогосподарськими виробничими кооперативами / Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Луганськ – 2008.

## ІНСТРУМЕНТИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Отря І., Страшнюк О., Лісун Я.В.

Київський національний університет технологій та дизайну

*Стаття присвячена питанням управління організаційними змінами в організації. The reasons of resistance, concepts and tools of resistance during organizational change.*

*Ключові слова: організаційні зміни, опір, причини опору, методи подолання опору, стратегії управління опором..*

*This article is devoted to the management of organizational change in resistance causes orhanizatsiyi.Rozhlyanuto, concepts and tools of resistance during organizational change.*

*Keywords: organizational change, resistance, resistance causes, methods of overcoming resistance, resistance management strategies .*

В конкурентних умовах функціонування організації відповідно до принципу динамічної рівноваги потребує проведення організаційних змін. Виживання на ринку та збереження конкурентоспроможності вимагає від організації безперервних змін. Однією з основних проблем управління змінами в організації є опір з боку працівників організації змінам будь-якого характеру. Опір змінам є однією з основних перешкод на шляху розвитку організації

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Різні аспекти теорії та практики управління організаційними змінами, в тому числі процеси планування й реалізації змін є предметом наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: Ансофа І.Грейнера Л.Е., Бергера Л., Невіса Е.,

Осовської Г.В., Брукінга Є., Віханського О., Дональдсона Дж., Друкера П., Єрмошенка М.М., Катела Р., Хміль Ф., Кондратьєва М.Д., Котлера Ф., Куліка В.А., Мазура І.І., Панченка Є.Г. [1-7].

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Як переконув практика, теоретичні та прикладні аспекти управління організаційними змінами на підприємствах України недостатньо досліджені, в існуючих моделях управління організаційними змінами недостатньо враховуються людські ресурси підприємства. Відсутня досконала загальна методика управління організаційними змінами на вітчизняних підприємствах, яка б дала змогу комплексно вирішити проблеми опору змінам з боку працівників на підприємстві.

**Мета та задачі статті.** Метою статті є вивчення чинників, які ускладнюють процес організаційних змін та розглянути способи залучення працівників у здійснення організаційних змін. Досягнення зазначеної мети передбачає необхідність виконання таких завдань: визначити та проаналізувати основні чинники, які ускладнюють організаційні зміни на підприємстві; дослідити причини опору змінам на підприємствах;

**Викладення основного матеріалу.** Сучасні концепції розвитку описують організаційний розвиток як процес позитивних якісних змін в організації, щодо способів, засобів діяльності та взаємодії людей, що призводить до зміни конфігурації організаційної структури організації [7]. Опір організаційним змінам розглядається в контексті різних концепцій організаційного розвитку.

І. Ансофф під опором розуміє багатогранне явище, що викликає непередбачені ситуації, додаткові витрати і нестабільність процесу змін. Опір проявляється завжди у відповідь на будь-які зміни. У процесі змін мають місце коливання термінів початку процесу змін та їх впровадження, які уповільнюють зміни і збільшують витрати [1].

Концепція стратегічного управління розглядає опір змінам як прояв ірраціональної поведінки організації, неготовності визнати нові реалії бізнес-середовища та неспроможності виробити вчасну та адекватну конкурентну реакцію. З позицій поведінкового підходу в менеджменті опір представляє природний прояв різних психологічних установок щодо раціональності, згідно з якими групи і окремі індивіди взаємодіють один з одним [1].

Управління організаційними змінами потребує конкретизації видів і причини опору змінам та деталізації можливих методів його подолання.

Залежно від сили та інтенсивності прояву опору змінам виділяють *пасивну форму* (прихованого неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу) та *активну форму* (відкритий виступ проти перебудови) опору змінам.

Однією з перших і найбільш поширених класифікацій причин опорів є класифікація Коттер і Шлезінгер, відповідно до якої існує чотири причини опору змінам [3]:

- *особистий інтерес* – бажання не втратити щось цінне: статус, владу, матеріальну вигоду, комфорт, звичну обстановку, політичну перевагу і неформальні зв'язки;

- *нерозуміння та нестача довіри* обумовлена недостатнім пояснення та аргументацією;

- *низька терпимість до змін* через різні рівні готовності персоналу до змін;

• *різна оцінка ситуації* призводить до неможливості адекватного співставлення можливих вигід, обумовлених змінами порівняно з необхідними витратами на їх здійснення.

Організаційне опір має три різновиди:

- опір делегуванню повноважень ;
- інертність складних організаційних систем;
- опір змінам, які ініційовані консультантами ззовні.

Фролов С.С. виділяє технічні , політичні та культурологічні причини організаційних змін [7]. *Технічні причини* пов'язані з дією так званих технічних умов організації, які являють собою способи інтеграції людських і технічних ресурсів в організації . Технічними причинами організаційних змін є наступні.

*Відсутність ресурсів і комунікацій для здійснення інновацій*, що обумовлено перебільшенням з боку керівництва можливостей до інновацій та появою протидії та опору з боку менеджерів нижчих рівнів, які реально оцінюють можливості організації;

*Внутрішня роз'єднаність організації*, обумовлена: соціальними конфліктами в організації; культурними відмінностями (різні цінності , прийняті норми); необґрунтованою позицією керівників; відсутністю ідентифікації з колективами організації;

*Наявність ризику несприятливого розвитку подій*, обумовлена нестачею інформації;

*Недостатня цілеспрямованість, відсутність планів* знижує у працівників оцінку реальності, досяжності планів та викликає сумніви щодо доцільності змін в організації;

*Відсутність лідерів* призводить до зниження ефективності використання системного підходу та зменшує цілісність бачення організації через недостатній рівень організованості проведення змін;

*Зниження витрат та ефективність діяльності* організації викликає у працівників небажання змін, оскільки фактичний рівень потенціалу організації є високим; *Відсутність системи навчання і консультування* в процасі іновацій при здійсненні організаційних змін призводить до опору, оскільки підсилює невпевненість працівників у власних можливостях;

*Політичні причини опору змінам* пов'язані з перерозподілом влади при структурних і культурологічних змінах в організації. У разі значних структурних змін вирішується ступінь участі менеджерів в процесі прийняття управлінських рішень.

*Загроза можливої втрати впливу і авторитету*. В результаті перебудови організації керівник може зайняти нижчий рівень в структурі управління. Крім того, реалізовані інновації можуть призвести до зміни характеру відносин між керівниками і підлеглими, що також може сприйматися болісно і викликати опір змінам.

*Можливість критики керівників* . У ході змін нерідко критикуються колишні способи організації виробничого процесу , методи управління і контролю. Враховуючи можливість такої критики і побоюючись її наслідків , багато керівників в організації прагнуть уникати нововведень.

*Зміна змісту процесу прийняття рішень* . У ході прийняття змін серйозним бар'єром для керівника може стати прийняття іншого способу управління.

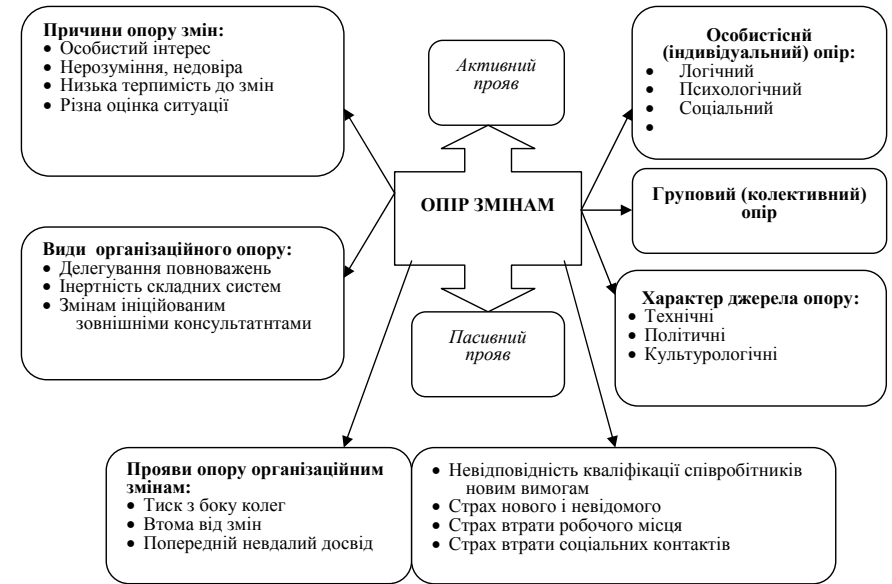


Рис. 1 Причини, види, прояви опору організаційним змінам

*Зміна форм владного впливу*. При зміні ситуації в організації або її підрозділах у керівників може з'явитися необхідність змінити форми владного впливу (приміс змінити на інформаційну владу або владу експерта).

*Культурологічні причини опору змінам* пов'язані із зміною ціннісних орієнтації і соціальних норм , що діють в організації. До таких причин належать:

*Вплив колишніх цінностей* . Оскільки кожен член організації орієнтований на власну особистісну матрицю цінностей, будь-яке втручання ззовні може призвести до явного або неявного несприйняття нових цінностей.

*Повернення до традицій*. Сила звичок і звичаїв в організаційній культурі робить значний вплив на прийняття і впровадження соціальних змін.

*Дія нормативного контролю*. Дотримання норм контролюється за допомогою неформального контролю, та членам організації психологічно важко не дотримуватися існуючі норми діяльності . Таким чином, аналіз аспектів соціології організації, організаційного розвитку, стратегічного управління показав, що різні автори виділяють різні види і причини опорів організаційних змін .

Після розгляду причин пропонуються методи і способи подолання опору . Найбільш відома класифікація способів подолання опору Коттера і Шлезінгера [3], яка передбачає використання методів зважаючи на відповідні переваги, недоліки та можливості застосування (табл. 1).

Таблиця 1

## Способи подолання опору організаційним змінам (складено на основі [3])

Заходи	Передумови застосування	Переваги	Недоліки
Навчання та надання інформації	Дефіцит інформації, недостовірні інформація або її неправильна інтерпретація	Активна участь у перетвореннях у разі переконання співробітників у необхідності заходів	Значні витрати часу при роботі з великою кількістю співробітників
Залучення до участі в проекті	Дефіцит інформації у ініціаторів проекту щодо програми змін і передбачуваного опору їм	Учасники зацікавлено підтримують зміни і активно надають релевантну інформацію для планування	Вимагає дуже багато часу, якщо учасники мають неправильне уявлення про цілі змін
Стимулювання і підтримка	Опір у зв'язку зі складністю індивідуальної адаптації до окремих змін	Надання допомоги при адаптації та врахування індивідуальних побажань полегшують досягнення цілей зміни	Вимагає багато часу, а також великих витрат, що може призвести до невдачі проекту
Переговори і угоди	Опір груп в керівництві підприємства, що побоюються втратити свої привілеї в результаті змін	Надання стимулів в обмін на підтримку може виявитися відносно простим способом подолання опору	Часто вимагає великих витрат і може викликати претензії у інших груп
Кадрові перестановки і призначення	Неспроможність інших інструментів впливу або неприпустимо високі витрати по них	Опір відносно швидко ліквідується, не потребує високих витрат	Загроза майбутніх проектів через недовіру уражених осіб
Приховані та явні заходи примусу	Гострий дефіцит часу або відсутність відповідної владної бази у ініціаторів змін	Загроза санкцій задушає опір, робить можливою швидко реалізацію проекту	Призводить до стійкого несприйняття ініціаторів

Серед стратегій проведення змін можна виділити два підходи:

*Стратегія з орієнтацією на примус (жорсткі методи)*, яка, лише у виняткових випадках може призвести стійкого успіху. Бажана поведінка визначається страхом перед покаранням, а не переконаністю підлеглого. Таким чином не можуть бути досягнуті зміни, що гарантують організації стабільний і тривалий успіх, можливі лише короткочасні досягнення в кризовій періоді.

Прикладом «жорстких методів» проведення організаційних змін є примус співробітників до роботи за новими правилами, їх заміна та звільнення.

*Біографічна стратегія (м'які методи)*, яка базується на історії реформування організації. У цьому випадку виходять із факторів, що визначають індивідуальні ціннісні уявлення, групові норми і спільні цілі [8]. Особи, що є учасниками змін, самі повинні бути зацікавлені у зміні своєї нормативної орієнтації по відношенню до старих моделей і виробленні нової

системи обов'язків. Для цього створюються програми організаційно-культурних змін, у яких знаходять місце і раціональні елементи: знання, планування, інформація, інституціоналізація.

Прикладом «м'яких методів» є: залучення співробітників у процес змін, створення для них можливості вносити свої пропозиції щодо цілей і методів змін, обговорення з персоналом прийнятих організаційних рішень, переконання в необхідності і правильності методів змін, навчання суміжним професіям і новим методам роботи, інформування про плани та хід змін (рис. 2).

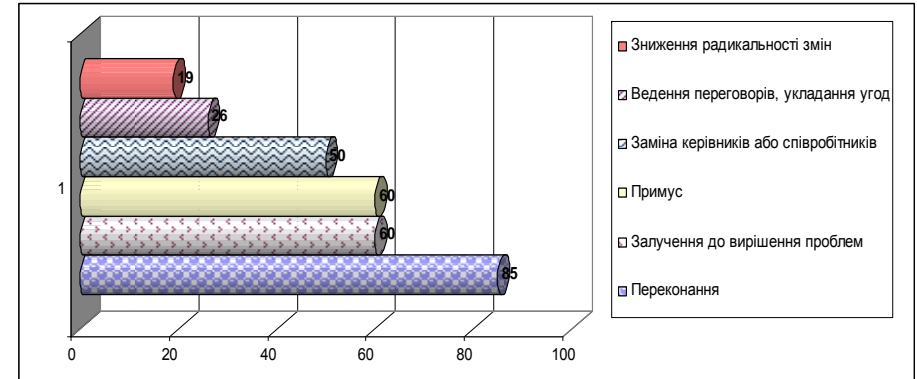


Рис. 2 Популярність методів подолання опору організаційних змін [3]

**Висновки.** Ефективне управління організаційними змінами — одне з найскладніших завдань керівників. Організаційні зміни є наслідком процесів прийняття рішень і вирішення проблем. Автори й виконавці організаційних змін вирішують багато соціальних, економічних і навіть технічних проблем та прийняти комплексні рішення. Організаційні зміни в ієрархічних організаціях потребують залучення до цього процесу також вищого керівництва.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989 – 519 с.
2. Бурмистров А., Трифильцева Н., Орлов В. Заставлять или убеждать? Как предприятия Санкт-Петербурга преодолевают сопротивление организационным изменениям // Top-Manager, 2002, №20 – [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.decision.ru/articles/arch/2002/165/>
3. Горбатенко Е.А. Сопротивление организационным изменениям как проблема организационного развития // Кадровый менеджмент 2007, № 7. – С. 34-37. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.treko.ru/show\\_article\\_580](http://www.treko.ru/show_article_580)
4. Невис Э. Организационное консультирование. Гештальт-подход. СПб.: "Издательство пирожкова". Серия "Новый импульс". 2002 – 224 с.
5. Осипова Е. Стратегический подход к планированию и проведению организационных изменений // IT Manager, 2000, №3 С.11-14

6. Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление, // Проблемы теории и практики управления, №6, 2003. – С. 22-23.

7. Фролов С.С. Социология организаций: Учебник. – М.: Гардарики, 2001 – 384 с.

8. Хентце Й., Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // "Проблемы теории и практики управления"

## МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ПОБУТОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

О.М. Паливода, Ю.А. Теміндарова, І.О. Білоус,

Київський національний університет технологій та дизайну

*У статті досліджено та узагальнено основні методи оцінки конкурентного потенціалу підприємств, їх суть, переваги та недоліки. Акцентовано увагу та надано практичні рекомендації щодо створення методики оцінки конкурентного потенціалу підприємств побутового обслуговування.*

*The article examines and summarizes the major methods for assessing of the competitive potential of enterprises, their essence, advantages and disadvantages. Attention is accented and presented practical advice on the creation of methodology for assessing of the competitive potential of consumer service enterprise.*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується зростанням сфери послуг. Близько 70% валового внутрішнього продукту розвинених країн формується у цій сфері. Швидкі темпи зростання сфери послуг призвели до різкого збільшення кількості господарюючих суб'єктів у цій сфері, а отже і посиленню конкуренції між підприємствами даної сфери національної економіки. В зв'язку з цим, в сучасних умовах зростання конкурентної боротьби, питанню розвитку та оцінки конкурентного потенціалу приділяється все більше уваги. У сучасній економічній літературі існує досить багато розробок щодо методів оцінки конкурентного потенціалу. Але відносно підприємств сфери послуг, і насамперед, побутового обслуговування, зазначені питання ще не отримали належного вирішення. Саме цим визначається актуальність даної проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковий інтерес до проблеми визначення сутності конкурентного потенціалу підприємства змушує звернутися до аналізу накопиченого теоретичного матеріалу. На даний час існує ряд публікацій, що містять різні аспекти поняття «конкурентний потенціал». Особливу увагу питанню дослідження конкурентного потенціалу, його оцінки і складових елементів приділено в роботах таких авторів як Андреев А.Г., Галушко Д.В., Остапенко О.І., Фасхiev X.A., Верещак Н.В., Скляр Е.Н., Бережнов Г.В. і ряду інших.

**Нерозвинута частина загальної проблеми.** Аналіз публікацій, які стосуються проблеми створення методів оцінки конкурентного потенціалу,

дозволяє зробити висновки про слабку її опрацьованість на рівні окремої галузі, а саме підприємств побутового обслуговування. Деякі публікації констатують той факт, що питання оцінки потенціалу підприємств побутового обслуговування залишаються осторонь від уваги дослідників. Для вирішення такого завдання спочатку слід конкретизувати економічну категорію «конкурентний потенціал підприємства», а потім наповнити змістом методи оцінки конкурентного потенціалу підприємств, які надають побутові послуги для практичного застосування.

**Метою статті** є адаптація існуючих методик оцінки конкурентного потенціалу для підприємств побутового обслуговування. Реалізація мети потребує визначення змісту конкурентного потенціалу, аналізу методик оцінки конкурентного потенціалу підприємств, визначення переваг та недоліків даних методів.

**Основні результати дослідження.** В системі понять і категорій, які характеризують конкуренцію, важливе місце займає така економічна категорія, як конкурентний потенціал, що являє собою потенційні можливості підприємства (фірми) щодо формування, збереження і розвитку конкурентних переваг в довгостроковій перспективі [1. 5]. Враховуючи те, що конкурентний потенціал є відносно новою економічною категорією, теоретичні і методологічні питання щодо управління його формуванням і реалізацією ще не отримали належного вирішення.

На підставі вивчення літературних джерел потрібно сформулювати визначення поняття «конкурентний потенціал» для підприємств побутового обслуговування як систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус [3].

На нашу думку, це визначення характеризує конкурентний потенціал підприємств побутового обслуговування, так як дозволяє охопити всі основні внутрішньо фірмові процеси, що протікають в різних функціональних областях його внутрішнього середовища в зіставленні з основними конкурентами. А для підприємств побутового обслуговування важливою складовою є саме внутрішнє середовище, його ресурси, тому що всі внутрішні складові організації є частиною і джерелом самої послуги, в силу нероздільності послуги та постачальника. Наприклад, послуги СТО, хімчисток, ремонту одягу, взуття та побутової техніки. Для успіху надання послуг, важливою є взаємодія спеціаліст-споживач, бо споживач нерідко присутній при наданні послуг (наприклад у перукарнях, салонах краси, розважальних комплексах тощо). Більш того, споживачі іноді самі є частиною системи. Це стосується фірм, які практикують самообслуговування: бензоколонки, пральні, Інтернет – кафе тощо.

Крім того, для того, що зрозуміти, які саме методи оцінки конкурентного потенціалу можна застосувати для підприємств побутового обслуговування, необхідно враховувати специфіку цієї діяльності. На відміну від товарних ринків, основним предметом обміну в сервісних організаціях є послуги, що досягають 80-85% усього обсягу продажів на ринках країни [4].

Головна роль послуги як товару полягає в можливості задоволення потреб покупців. А основними відмінностями послуги від фізичного товару є такі особливості:

- будь-яка послуга - це процес. Використання терміну процес дозволяє провести розмежування між послугами та фізичними товарами, які за своєю природою процесом бути не можуть.
- невід'ємною частиною послуги є люди. Процеси виробництва, реалізації та споживання відбуваються одночасно.
- послуги не можна зберігати, а отже підприємства сфери послуг є більш чутливими до змін попиту.

В умовах конкурентного ринку, що пропонує вибір виробників послуг, попит на ту чи іншу послугу залежить від результатів порівняння споживачами споживчих і вартісних якостей послуги з аналогічними на ринку. Здатність сервісного підприємства одержати перемогу в конкурентній боротьбі залежить від наявності у нього значних переваг у порівнянні з конкурентами[1].

Тому проблема оцінки конкурентного потенціалу підприємств побутового обслуговування є вкрай актуальною, оскільки для побудови прогнозів і розробки стратегії розвитку, складання планів, прийняття ефективних управлінських рішень, забезпечення конкурентних переваг, необхідно володіти об'єктивною інформацією про стан, можливості і тенденції розвитку конкурентного потенціалу підприємства.

Відомими методичними підходами щодо оцінки конкурентоспроможності і конкурентного потенціалу підприємства є теорія порівняльних переваг – полягає в наявності порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно нижчі витрати виробництва порівняно з конкурентами для зміцнення конкурентних позицій [2]. Дана теорія дає підприємству побутового обслуговування, буде звучати як здатність надавати (виробляти) послуги із більш низькими витратами на неї часу, матеріалів, фізичної праці, порівняно з конкурентами. Даний метод можна застосувати для оцінки конкурентного потенціалу сервісних організацій, але процес підрахування витрат на функціонування фірми, що надає послуги, є більш складним, ніж підрахунок витрат фірми по виробництву товарів. Це пов'язано з тим, що витрати сервісних організацій є більш різноманітними, та при роботі косметолога з пацієнтом, хімічисти та наданні інших послуг, виникають специфічні відмінності у витратах, пов'язаних із застосуванням додаткових матеріалів, часу і т.д. У зв'язку з цим, не має змоги адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства. Недоліком даного методу для підприємств побутового обслуговування є статичність одержаних результатів, тобто відсутність динаміки, а також неможливість оцінити ступінь ефективності процесу адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього середовища.

Метод, що базується на теорії рівноваги фірми й галузі А. Маршалла та теорії факторів виробництва [2, 6]. Під рівновагою мається на увазі такий стан, коли у виробника не існує стимулів для переходу в інший стан, тобто для зміни обсягу виробництва (зміни своєї частки на ринку). В умовах рівноваги виробника (при досягненні максимально можливого обсягу випуску та збуту товару, при постійному характері попиту та рівні розвитку техніки на даному

ринку) кожний з факторів виробництва використовується з однаковою та найбільшою продуктивністю, тому у сторонніх фірм немає стимулів для входження до галузі. Методи оцінки позиції підприємства на базі теорії рівноваги і факторів виробництва можуть бути використані по відношенню до підприємств побутового обслуговування, однак є досить обмеженими. Це пов'язано із характеристиками самого ринку побутових послуг та його динамічності. Крім цього, головним недоліком є те, що він відображає переважно зовнішні умови роботи підприємства побутового обслуговування, які об'єктивно склалися, і практично не враховує впливу факторів внутрішнього середовища.

У межах теорії ефективної конкуренції, предметом аналізу, як правило, виступають три головні групи показників: ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства, ефективність власної виробничої діяльності, фінансова стійкість підприємства. При оцінці потенціалу здійснюється співставлення одиничних і групових показників роботи підприємства з відповідними показниками конкурентів і середньогалузевими показниками. На основі отриманих таким чином співвідношень показників робляться певні висновки про порівняльну конкурентоспроможність потенціалів об'єктів дослідження. Даний метод дозволяє в певних межах зробити висновок відносно всієї галузі. Основним недоліком даного методу є складність в узагальненні результатів аналізу навіть за групами показників, а тим більше складно обґрунтувати підсумкову інтегральну оцінку рівня потенціалу підприємства. Тому враховуючи цей недолік та високий ступінь невизначеності сервісних організацій, його динамічність, використання оцінки конкурентного потенціалу на підставі ринкових позицій є недостатньо ефективним.

Метод, що оснований на теорії якості товару (послуги) ґрунтується, як правило, на дослідженні споживчої цінності виготовленої продукції, причому найважливіші параметри співставляються з аналогічними параметрами продукції виробників-конкурентів. З одного боку, даний метод оцінки конкурентного потенціалу можна застосувати для сервісних організацій, тому що при застосуванні цього методу у сфері побутового обслуговування конкурентоспроможність підприємства ідентифікується з конкурентоспроможністю побутової послуги. Зрозуміло, що конкурентоспроможність підприємства з надання послуг напряму залежить від якості послуг, яка, у свою чергу, є гарантією успіху та конкурентоспроможності підприємств в умовах ринку. Висока якість дозволяє уникнути цінової конкуренції і максимізувати доходи. Але, з другого боку, основним недоліком даного методу є те, що він не враховує ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства, а також його можна застосовувати тільки для підприємств, що спеціалізуються на реалізації однорідних послуг. Відомо, що підприємства побутового обслуговування, такі як: хімічисти, СТО, салони краси, розважальні комплекси, організації з ремонту одягу, взуття, побутової техніки, хоч і мають певну спеціалізацію роботи, але характеризуються широким асортиментом послуг.

Основними недоліками, що об'єднують вище наведені методи є те, що рівень конкурентних переваг підприємства фіксується в певний конкретний відрізок часу. В той же час сама категорія конкурентного потенціалу і фактори,



які її визначають, доволі динамічні. Тобто категорії конкурентоспроможності і конкурентного потенціалу потрібно розглядати як функцію від часу та факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Методами, які досліджують потенціал в динаміці та дають більш об'єктивні результати оцінки на основі розрахунку загального показника конкурентоспроможності – є матричні методи [2, 6]. Сутність матричних методів полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого підприємства або у графічному визначенні його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами. Кожна вісь матриці в графічній інтерпретації розбивається на декілька рівнів і характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (однокритеріальна вісь) або декілька параметрів об'єднаних інтегральним критерієм їхнього вимірювання (багатокритеріальна вісь).

Один з поширених матричних методів є метод балів. Він дозволяє визначити загальну кількісну оцінку досліджуваного товару (послуги) при наявності товару-конкуренту. Застосування методу балів передбачає виконання наступних етапів:

1.Формування матриці вихідних оціночних показників, до складу якої входять  $m$  ключових показників конкурентоспроможності для  $n$  об'єктів. В результаті отримуємо матрицю  $X$ , рядки якої характеризують аспекти оцінки конкурентного потенціалу підприємства за різними показниками.

2.Ранжирування оціночних показників за ступенем вагомості, яка визначається шляхом опитування керівників економічних ланок підприємств.

3.Побудова вектора, що складається з максимальних значень за кожним з  $m$  показників.

4.Складання нормалізованої матриці  $X'$

5.Розрахунок балів, отриманих підприємствами за певним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності.

6.Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності та ранжирування підприємств у порядку зростання інтегрального показника.

Отже, метод балів при оцінці конкурентного потенціалу підприємств побутового обслуговування є найбільш ефективним, бо дозволяє визначити і основних конкурентів, і місце самого підприємства серед них, і що найголовніше – кількісно оцінити відставання від конкурентів та дослідити конкурентний потенціал сервісної організації в динаміці. Але для підприємств побутового обслуговування, даний метод є досить дорогим та складним в побудові матриці та інтерпретації результатів. В зв'язку з цим, не всі сервісні організації та фірми, зможуть його використати та ефективно застосувати на практиці

Більш простим, бюджетним (в порівнянні з попереднім) та досить результативним методом, який можна застосувати для оцінки потенціалу підприємств побутового обслуговування є метод інтегральної оцінки [7]. Він передбачає використання двох критеріїв: перший показує ступінь задоволення потреб споживача, другий відображає ефективність виробництва. Перевагою даного методу є простота розрахунку і можливість однозначної інтерпретації результатів, а недоліком - те, що інтегральне

оцінювання не дає можливості глибоко проаналізувати і виявити резерви підвищення рівня потенціалу підприємства.

На основі інтегрального методу можна отримати загальну оцінку конкурентного потенціалу сервісних організацій, визначити вузькі міста та оцінити за якими аспектами діяльності, наприклад, хімчистка чи салон краси, випереджають чи відстають від конкурента. В результаті, спираючись на отриманні дані, можна розробити заходи щодо їх поліпшення. Крім цього, модель легко адаптується до різних напрямів діяльності побутового обслуговування.

Отже, як показав проведений аналіз методів оцінки конкурентного потенціалу, жоден з них не є універсальним і має свої недоліки. Тому існує об'єктивна потреба в розробці комплексного методу оцінки конкурентного потенціалу сервісних організацій, який буде ґрунтуватися на принципах системності, об'єктивності, динамічності, безперервності, оптимальності та конструктивності. Найбільш об'єктивний результат дослідження можна одержати шляхом одночасної оцінки потенціалу різними методами та вибору на їх основі реальної характеристики конкурентної позиції підприємства.

На наш погляд, на основі проведеного аналізу методів, оцінку конкурентного потенціалу організації, що надає побутові послуги, потрібно проводити поетапно:

1. Визначення основних параметрів конкурентного потенціалу підприємства.

2. Формування та розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності.

3. Вибір базових (еталонних) показників конкурентного потенціалу.

4. Переведення одиничних показників в бали при порівнюванні з базовими.

5. Визначення коефіцієнту вагомості одиничних показників конкурентного потенціалу.

6. Розрахунок конкурентоздатності підприємства.

7. Аналіз отриманих результатів.

При поетапній оцінці акцент робиться на головні критерії, що визначають здатність підприємств побутового обслуговування досягати поставлених завдань на кожному з етапів. Запропонована методика дозволить встановити кількісне значення показників, провести їх ранжирування по вагомості, визначити резерви сервісної організації та отримати загальне уявлення про положення сервісної організації в галузі.

**Висновки.** Більшість методів оцінки конкурентного потенціалу підприємства характеризують лише його окремі сторони та мають безліч недоліків. Загальним недоліком проаналізованих методів, за винятком матричних, є статичність оцінки конкурентних позицій підприємства, порівнюючи з іншими суб'єктами господарської діяльності, а також те, що отримані результати можуть залишатися актуальними лише на короткі проміжки часу.

Тому для оцінки конкурентного потенціалу підприємств побутового обслуговування необхідно комплексне використання методів у відповідності з представленими етапами. Така поетапна оцінка допоможе охопити всі

найбільш важливі аспекти діяльності підприємства та швидко й ефективно оцінити стан підприємства на ринку.

Література:

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика/ Г.Л. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 208 с.
2. Гриньов А. В. Методичний підхід до оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємства / А. В. Гриньов, І. М. Кирчата // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ. – 2007. – С. 853-863.
3. Капліна О. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу/ О. Капліна, Д. Зайченко.- М.- 2005.- № 4. 21-23с.
4. Моргульєв О.Б. Менеджмент в сфері послуг: навч. посібник/ Оксана Борисівна Моргульєв. – К.: Центр вчбової літератури. 2012. - 384 с.
5. Подсмашна І.М. Формування конкурентного потенціалу підприємства та його оцінка/І.М. Подсмашна.-2007.- С.224-227.
6. Салихова Я.Ю. Конкурентный потенциал предприятия: сущность, структура, методика оценки : учебное пособие / Я.Ю. Салихова.–СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 52 с.
7. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб./ О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316с.

## НОВЫЕ ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ

Пальчук Е.И.

Киевский национальный университет технологий и дизайна

*The article is devoted to the analysis of new education approaches in the modern economy. The modern speed of technical changes led up to higher level of skills and so made the flexible education more important. It is necessary for workers to study during all their life today to be on the float. That's why investments in the human capital assets is very important in the modern economy. The connection between education and economic development became more visible with the increasing transfer of technology.*

*Key words: new economy, innovations, education, modern economy, technology.*

*В статье рассматриваются новые подходы к обучению в современной экономике. Сегодня мы говорим о новой модели обучения на протяжении всей жизни. В этой связи важно выработать новые подходы к обучению и контролю знаний. Кроме того, в современном мире для экономического роста страны решающими являются инвестиции в человеческий капитал.*

*Ключевые слова: новая экономика, инновации, образование, современная экономика, технологии.*

Процессы глобалізації, що відбуваються останні десятиліття в світовій економіці призводять до суттєвих змін у життєвому укладі. Нова економіка, заснована на знаннях, так звана економіка знань пред'являє нові вимоги не тільки до кваліфікації кадрів, але й до процесу навчання. Робочі в усьому світі стикаються з необхідністю оволодіння новими знаннями та кваліфікацією. Сьогодні ми говоримо не

тільки про підвищення кваліфікації, яке в часи Радянського Союзу було необхідним кожні кілька років, але й про постійне навчання на протязі всієї життя, і, часто, навіть про необхідність зміни кваліфікації. Так, у Фінляндії кількість дорослих, що навчаються за програмами неперервного освіти в вищих навчальних закладах, перевищує кількість молодих людей, що навчаються за традиційними академічними програмами в університетах.

Навчання в сучасному світі вимагає нової моделі освіти та професійної підготовки. Поняття навчання на протязі життя включає навчання, що проходить через весь життєвий цикл з раннього дитинства до глибокої старості, при цьому багато вчених схильні до того, що в майбутньому близько 20% часу, відведеного на роботу, буде відведено на навчання, а 80% часу навчання. Воно буде включати в себе формальну школу (школа, університет, курси тощо), неформальне навчання (навчання вдома, на робочому місці), соціальне навчання (навички, отримані в родині та суспільстві). Суть школи майбутнього в тому, що більшу частину необхідних навичок людина буде отримувати тоді, коли в цьому виникне необхідність, а не по досягненню певного віку. Уже сьогодні багато відомих університетів дозволяють студентам самостійно складати графік навчання, орієнтуючись на власні потреби, необхідність працювати або отримувати додаткову освіту. Крім того, майбутнє за онлайн-освітою, яка стирає не тільки часові, але й географічні межі та дозволяє отримати найвищу освіту, орієнтовану на найновіші технології, студентам у всьому світі. Навчання на протязі життя необхідно для підготовки працівників в умовах конкуренції в глобальному світі. В той же час, розвиваючіся країни та країни з перехідною економікою ризикують залишитися на окраїні економіки, заснованої на знаннях, тому що їх освітні системи не відповідають вимогам нового часу та відповідно не навчають учасників необхідних навичок. В економіці знань технологічні зміни відбуваються так швидко, що необхідність отримання нових навичок постійно зростає. Компанії не можуть постійно набирати нових випускників університетів, які принесуть нові знання на підприємство. Виникає потреба в працівниках, які хочуть і можуть вдосконалювати свої навички на протязі всієї життя. Країнам необхідно реагувати на ці зміни шляхом створення таких освітніх систем, які дозволять людям отримувати необхідні їм навички. Для досягнення успіху в новій економіці необхідно оволодіти новими знаннями, які включають в себе основні навчальні навички, такі як грамотність, іноземні мови, математика, природничі науки та вміння використовувати інформаційно-комунікаційні технології.

Традиційно більшість освітніх послуг надає державний сектор, але поступово ситуація змінюється. В багатьох країнах спостерігається збільшення частоти приватного сектора в освіті. Приватні навчальні заклади сьогодні пропонують не тільки традиційну професійну підготовку, але й віртуальне навчання. Зростає частота приватного сектора, що відображає не тільки зростаючу потребу в освіті, але й незадоволеність традиційною освітньою системою.

Международное тестирование учащихся средних школ по математике, языкам и естественным наукам, в особенности при проверке способностей практического применения и использования знаний, показало, что страны, которые развиваются и страны с переходной экономикой значительно отстали от развитых стран в вопросах образования. Следует отметить, что тестирование показало низкое качество образования и отсутствие гибкости образовательной системы. В Азиатских странах, таких как Япония и Корея существуют проблемы заучивания наизусть, обучения, нацеленного на сдачу экзаменов, и отсутствие творческого подхода.

Новая концепция образования предполагает появление новой роли учителя. Учитель больше не является источником знаний, как это было в традиционном подходе, а только направляет к источникам знаний. Учителя на протяжении жизни сами должны осваивать новые навыки и быть учащимися для того, чтобы быть в курсе новых знаний, педагогических идей и технологий.

Современный темп технологических изменений привел к повышению требований к навыкам и таким образом вывел на первый план гибкость в обучении. Для того, чтобы в дальнейшем оставаться конкурентноспособными компаниям как и работникам необходимо приобретать дополнительные навыки путем непрерывного обучения. По оценкам Международной корпорации по сбору данных [3] в мире на корпоративные тренинги к концу 2002 г. было потрачено 28 млрд. долл. в то время как к концу 1997 г. - 18 млрд. долл., что говорит о возросшей роли и значении образования.

Новая модель обучения кардинальным образом меняет расстановку сил в образовательной системе. При старой модели обучения учитель выступал в роли авторитета, именно он определял, что должны знать учащиеся, в новой же учебной среде учителя и тренеры работают как подсказки, помогая учащимся получить доступ к знаниям и развить понимание. Создание новой среды обучения требует кардинального изменения культуры, особенно в странах Азии, где учитель является незыблемым авторитетом, даже спорить с которым не рекомендуется. Роль учителя коренным образом меняется. Ранее учителя сами становились учениками только эпизодически, во время повышения квалификации либо получения второго образования, сегодня же они должны учиться постоянно, на протяжении всей жизни. Во времена информационной экономики и доступности интернета, учитель утрачивает роль авторитета и становится лишь проводником в мир науки, доступной в силу развития информационной технологии практически каждому. В любой стране мира, не смотря на расстояния и начальное образование, учащиеся смогут скачивать содержание курсов лучших университетов мира, пользоваться дистанционными видами обучения либо телевизионным обучением. При этом важно отметить наличие обратной связи с преподавателем, которая может осуществляться путем электронной почты, сайтов, чатов и т.д.

Более гибкое образование может предложить система дистанционного обучения. В странах Латинской Америки, например, часто для образовательных целей используют телевидение. Новые технологии и в особенности интернет существенно изменили подходы к образованию.

Сегодня для экономического роста страны решающими являются инвестиции в человеческий капитал. Связь между образованием и

экономическим ростом становится все более ощутимой по мере того, как увеличивается скорость передачи технологий. Исследования показывают, что переход на более высокую ступень образования значительно влияет на рост дохода. Обычно дополнительный год обучения в школе влияет на повышение дохода на 10%; а в очень бедных странах он может повышаться и до 20%. В результате глобализации и либерализации развивающиеся страны постепенно перенимают технологии индустриально развитых стран, в том числе и в сфере образования. Таким образом ценность образования возрастает по всему миру. Образование сегодня не только значительно влияет на общественную жизнь, но и приводит к росту экономики. Так, ряд исследований, проведенных в разных странах выявил, что увеличение длительности обучения на один год в начальной школе приводит к увеличению производства. Существует также опосредованное влияние на экономический рост, которое проявляется в сокращении преступности, более правильном распределении доходов, изменении уровня рождаемости, улучшении здоровья, образования и жизненных возможностей для детей. Существует сильная зависимость между образованием матерей и развитием детей. Например, в Индии дети, воспитанные грамотными матерями, гораздо чаще учатся дополнительные два часа в день, чем дети неграмотных матерей. Эти данные имеют важное значение для экономического роста и обучения на протяжении всей жизни с точки зрения отношений между поколениями [1].

Сегодня предоставление услуг в области образования не только нужное дело, но еще и прибыльное. Современный глобальный рынок образовательных услуг экспертами оценивается более чем в 2 триллиона долл. в год [2]. Треть глобального рынка образовательных услуг приходится на США, в то время как 15% - на развивающиеся страны и страны с переходной экономикой.

Одним из самых лучших в мире признано финское образование. И это не спроста, так как Финляндия уделяет огромное значение подготовке кадров. Стратегия обучения в Финляндии ориентирована на предоставление одинакового доступа к образованию всем слоям населения. Обучение в Финляндии абсолютно бесплатное начиная со школьного и заканчивая университетским. Дальнейшее обучение после окончания курса обязательного образования поощряется. Финляндия предлагает большое количество программ и возможность совмещать работу с учебой. Также существуют программы высшего образования, не предполагающие обучение в вузе. Высокий уровень развития экономики в Финляндии стал возможен в том числе и благодаря разнообразным возможностям обучения на протяжении всей жизни. Сегодня финские учащиеся считаются одними из самых образованных в Европе, занимая первое место по чтению, третье по естественно-научной грамотности и четвертое по математике согласно данным международной программы оценки PISA [4]. На протяжении десятилетий правительство Финляндии, понимая важность образования, стремилось поднять его качество и расширить доступ.

Каждый гражданин, вышедший из школьного возраста, имеет право получить образование на любой ступени обучения. Национальное законодательство Финляндии включает в себя концепцию обучения на протяжении всей жизни. За исключением университетского образования

взрослые могут участвовать во всех уровнях сертифицируемого или несертифицируемого обучения, а также по желанию окончить курс начального или общего среднего образования и принять участие во вступительном экзамене.

Также в Финляндии существует понятие так называемого либерального образования, предназначением которого является предоставление возможности взрослым группам населения повысить уровень их образования, навыков, практических знаний, требующихся в обычной жизни. Курсы в сфере либерального образования обычно проводятся для изучения иностранных языков, информационных технологий, развития социальных навыков и т.д. Все подобные курсы нацелены на приобретение знаний, личностное развитие и развитие демократического сознания. Около 25% всего взрослого населения Финляндии (в возрасте от 16 лет и старше) ежегодно принимают участие в различных формах либерального образования [5].

Термин «либеральное образование» используется и в Дании, где либеральное образование является частью образовательной стратегии страны. Так же, как и в Финляндии, в Дании к этой сфере относят обучающие мероприятия в свободное от работы время, неформальное обучение, а также курсы, направленные на повышение гражданской сознательности [6].

Швеция также как и другие Скандинавские страны обучает взрослых по специальным программам. Граждане Швеции в возрасте от 20 лет получают право учиться в образовательных учреждениях. Государственная система образования для взрослых в Швеции включает в себя муниципальные образовательные структуры для обучения взрослого населения, структуры для взрослого населения, имеющего проблемы с обучением, национальные школы для взрослых, а также курсы шведского языка для иностранных граждан. В течение года каждый второй взрослый гражданин Швеции проходит какое-либо обучение [7].

Не меньшее значение уделяется обучению в Азиатских странах, таких как Сингапур, Китай, Корея. Китай по многим параметрам оценивания образования занимает первые места в мировых рейтингах. Огромное внимание процессу обучения уделяется вследствие того, что конкурентное преимущество в новой экономике будет определять наличие уникальных товаров: продуктов, технологий, идей, моделей организации деловых процессов. Устойчивость позиции компании и ее успешности будет зависеть от максимального сокращения периода появления идеи до ее внедрения и продажи на рынке, при одновременном снижении издержек.

Именно поэтому Украина, опираясь на базу системы образования, которая на сегодняшний день, хоть и значительно отстала от мировых стандартов, но все еще ценится в мире, имеет все шансы на технологический прорыв. Негативные тенденции, сопровождающие развитие образовательной сферы в нашей стране, во многом сдерживаются определенным технологическим отставанием, отсутствием электронно-вычислительной техники, современных средств связи, слабой согласованностью систем между собой, отсутствием взаимодействия образовательной системы, науки и бизнеса.

Анализируя в целом готовность Украины к формированию экономики знаний, нужно отметить, что наша страна имеет значительные возможности

адаптироваться к новым условиям, связанным с развитием новых технологий и повышением роли знаний. Мы не должны забывать о высоком научном потенциале, оставшимся после Советского Союза, достаточном образовательном потенциале и развитой материально-технической базе.

В то же время развитие экономики знаний сдерживается низкой эффективностью государственного управления, незаинтересованностью в развитии инноваций и образования.

Литература:

1. Обучение на протяжении жизни в условиях новой экономики (Серия "Актуальные вопросы развития образования") — М.: "Алекс", 2006. — 264 с.
2. [www.eduventures.com](http://www.eduventures.com)
3. [www.idc.com](http://www.idc.com)
4. <http://www.oecd.org/pisa/46643496.pdf>
5. Kartovaara, Eija. 1996. "Secondary Education in Finland." Council of Europe, Strasbourg, France.
6. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). n.d. The Financing of Lifelong Learning: Finland's Country Report for the OECD. Paris.
7. Blomstrom, Magnus, and Ari Kokko. 2001. "From Natural Resources to High-Tech Production: The Evolution of Industrial Competitiveness in Sweden and Finland." Stockholm School of Economics, Sweden.

## ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОГО ІМІДЖУ

Романова А.О., Гращенко І.С.

Київський національний університет технологій та дизайну

*Розглянуто сутність та значення застосування позитивного іміджу для підприємства. Особливу увагу приділено структурі та характеристикам її елементів, обґрунтовано доцільність створення позитивного іміджу підприємства.*

*Ключові слова: імідж, імідж підприємства, корпоративний імідж, позитивний імідж, негативний імідж, внутрішній імідж, зовнішній імідж, репутація.*

*The essence and significance of applying of the positive image for the enterprise is scrutinized in the article. The special attention is paid to the structure and description of its components, the expediency to create an enterprise positive image is grounded here.*

*Keywords: image, enterprise image, corporate image, positive image, negative image, internal image, external image, reputation.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні, тоді як уявлення людей про формування світу та процесів, що відбуваються, залежить від всіхсвітніх засобів комунікації, та репутація об'єктів та суб'єктів стають досить важливими, імідж підприємства виходить на перший план по важливості, що впливає на економічну ефективність роботи підприємства.

Основною метою дослідження іміджу є:

– розумінням того, що імідж підприємства – реальний управлінський ресурс, що істотною мірою зумовлює успішність його економічних і соціальних позицій;

– важливістю виявлення основних структурних компонентів іміджу підприємства, скерованих на його позиціонування в інформаційному просторі;  
– необхідністю дослідження наукового вивчення комунікаційних процесів, що впливають на формування іміджу підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування позитивного іміджу підприємства розглядаються у працях А.К. Семенова, В.О. Сизоненко, В.С. Лозниці, Ю.Н. Тулеевої, І.В. Альшиної, В.Г. Зазикіна, Л.Е. Орбан-Лембрика, Ервіна Гоффманна, К. Болдинга та ін.

**Постановка цілей.** Мета – довести важливість створення позитивного іміджу та його впливу на конкурентоспроможність підприємства та важливість цього ресурсу для формування економічної і соціальної стійкості організації.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах жорсткої ринкової конкуренції між підприємствами, які пропонують ідентичні товари та послуги, загострюються питання завоювання ринку збуту та приваблення потенційного клієнта. Одним з основних інструментів покращання становища на ринку є позитивний імідж підприємства, який вирізняє його серед аналогічних за видом діяльності організацій, підсилює ринкові позиції, збільшує ринкову вартість компанії, розширює коло постійних споживачів.

Існує велика кількість визначень поняття “імідж”, що розглядають його з різних точок зору. Понятійно-категоріальний апарат поняття “імідж підприємства” являє собою певну “суміш” понять: репутація, гудвіл, бренд тощо. Відомий соціолог Ервін Гоффманн сказав, що імідж – це мистецтво “управляти враженням”.

Поняття імідж було запропоноване американським економістом К. Болдингом у 1961 р. [17, с. 59]. На думку А.К. Семенова, імідж – це навмисне спроектований в інтересах підприємства, що ґрунтується на особливостях діяльності, внутрішніх закономірностях, властивостях, перевагах, якостях і характеристиках образ, який ціленаправлено входить у свідомість (підсвідомість) цільової аудиторії, відповідає її очікуванням і вирізняє компанію від аналогічних [11, с. 87].

У роботах І.В. Альшиної досліджується значущість іміджу для діяльності організації та зроблено висновок, що корпоративний імідж – це образ організації в уявленні суспільних груп. Позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Він приваблює клієнтів та партнерів. Полегшує доступ організації до ресурсів (фінансових, інформаційних, людських, матеріальних).

В.О. Сизоненко зазначає, що імідж – це позитивний образ будь-якої фірми, що формує стабільну конкурентну перевагу через створення загального образу, репутації, думки громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги, післяпродажний сервіс [12, с. 420].

Л.Е. Орбан-Лембрик вважає, що імідж (від англ. image – образ) – це враження, яке організація та її працівники справляють на людей і яке фіксується в їхній свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думках, судженнях про них) [7, с. 543].

Якщо узагальнити визначення іміджу, які дають міжнародні компанії і організації (Reputation Institute, Burson Marsteller, Chartered Institute of Public

Relations і ін.), то імідж – це відношення усіх зацікавлених сторін до фінансових і нефінансових аспектів діяльності компанії. На репутації ґрунтуються дії усіх зацікавлених сторін стосовно компанії: працювати в ній чи не працювати, купувати її продукти чи не купувати, співпрацювати з нею чи ні тощо. За даними глобального дослідження Інституту репутації (project Global Pulse), визначальними чинниками, що впливають на репутацію компанії серед громадськості, вважаються: якість продуктів і послуг, якість корпоративного управління і корпоративна соціальна відповідальність [3; 40].

Сильний корпоративний імідж стає необхідною умовою досягнення фірмою стійкого та тривалого ділового успіху і цьому є цілком розумне пояснення [15; 26]. По-перше, він дає ефект придбання організацією визнаної ринкової сили, тому що сприяє зниженню чутливості до цін, по-друге, підвищує специфічність та унікальність товарів, а це означає, що він захищає організацію від атак конкурентів і зміцнює позиції щодо товарів-замінників. І, по-третє, він полегшує доступ фірми до різних ресурсів: фінансових, інформаційних, людських тощо.

В Україні термін “Управління репутацією” вперше прозвучав у 2002 р., а в 2006 р. “Управління репутацією” стало публічно використовуватися і декларуватися як пріоритет великими українськими виробниками. На 2006–2008 рр. припало багато подій, які стали каталізаторами інвестування українських компаній в управління іміджем. Зокрема, відбулася структуризація багатьох фінансово-промислових холдингів, виникла необхідність проводити єдину політику управління репутацією раніше несистемно керованого бізнесу, а також з’явилася необхідність активніше залучати іноземних інвесторів на зростаючі вітчизняні ринки.

Не використовувати їх – означає проявляти недалекоглядність. На жаль, імідж України, що висвітлюється в міжнародних ЗМІ (за даними аналітичного агентства Newssift Financial Times Group.), то переважно він негативний. Тому керівники компаній, які зацікавлені в розвитку бізнесу, налагодженні продуктивної співпраці з партнерами, клієнтами та інвесторами за межами нашої країни, зобов’язані управляти іміджем свого бізнесу [3, с. 39].

Імідж підприємства – це, по суті, економічний ефект, що створюється відношенням до компанії зацікавлених груп осіб: споживачів, постачальників, співробітників, інвесторів [2, с. 94].

Імідж має такі характеристики:

1. Адекватність, правдивість – створений імідж повинен відповідати тому, що є насправді;

2. Імідж – це комплексна характеристика, а не просто торгова марка, дизайн чи картинка, що легко запам’ятовується. Це ретельно пророблена біографія або історія фірми. Тому що споживач звертає увагу не тільки і не стільки на текст та ілюстрації, а підсвідомо його цікавлять якості, що утворюють індивідуальність фірми [11, с. 87–89];

3. Він ірраціональний, тому сприймається як безальтернативна сутність;

4. Імідж є динамічним і може змінюватися під впливом обставин та нової інформації.

Для здійснення процесу управління корпоративним іміджем необхідно мати чіткі уявлення про його складові й особливості психологічних процесів формування іміджу у свідомості груп осіб.

З точки зору формування позитивного іміджу підприємства наведені складові елементи потребують детальнішого розгляду. Корпоративна культура – це сукупність цінностей, правил, звичаїв, традицій, норм етики бізнесу та управління, які не закріплені законодавством, але надзвичайно важливі для успішної діяльності підприємства [19, с. 228]. Цінності організації – це своєрідний комплекс духовно-світоглядних елементів, які відрізняють організацію та їх співробітників від інших.

Важливим елементом корпоративної культури є внутрішній емоційний клімат організації. Фактори, що впливають на внутрішній клімат компанії, показано на рис. 3.

Фірмовий стиль – це візитна картка підприємства. Фірмовий стиль сприймається безпосередньо, візуально, запам'ятовується завдяки тому, що має складові, які впливають на органи чуттів, – це звуки, аромати, кольори. Він існує фізично, реалізуючись у продукції підприємства, його інтер'єрах, документації, упакуванні, фірмовому одязі, в усіх видах рекламних матеріалів тощо [16; 45].

Фірмовий стиль створюється кольорографічними, вербальними, пластичними рішеннями, тобто певними елементами. Це зокрема – товарний знак, логотип, фірмові кольори, фірмові шрифти, формати видань, слоган.

Імідж керівника включає уявлення про здібності, психологічні характеристики, зовнішність, його харизму. Згідно зі звітом "Відновлення корпоративних репутацій 2009", опублікованим недавно аналітиками консалтингової компанії McKinsey (м. Чикаго, США; консалтинг; з 1926 р.), світова фінансова криза підвищила значущість репутації керівника для ринкової вартості компанії. Репутація топ-менеджменту компаній Європи (зокрема і України) тісно пов'язана з репутацією самої компанії. За даними дослідження глобального агентства Weber Shandwick, 63 % ринкової вартості компанії залежить від її репутації [3, с. 39].

Імідж персоналу – це узагальнений образ персоналу, що розкриває найхарактерніші для нього риси: професійну компетентність, соціально-психологічні характеристики співробітників, соціально-демографічні і фізичні дані, рівень освіти, візуальний імідж (діловий стиль в одязі; акуратна зачіска).

Імідж персоналу формується на основі прямого контакту зі співробітниками. При цьому кожен співробітник розглядається як "образ", за яким судять про персонал загалом. Отже, важко переоцінити роль співробітників, які працюють безпосередньо з клієнтами, в процесі створення цілісного позитивного іміджу [14, с. 297–298].

Іншими елементами фірмового стилю можуть бути сувенірна продукція з фірмовою символікою, гімн підприємства, єдина форма одягу, корпоративна "легенда", оформлення інтер'єру офісу, виставкових залів, торгових залів тощо.

Імідж товару – можливість задовольнити вигоди, які очікує споживач від купівлі товару, а саме: технологічна якість, споживча якість, цінова конкурентоспроможність, наявність послуг, які супроводжують товар [9, с. 251].

Взаємодія, спілкування з людьми на споживчому ринку відбуваються за допомогою пропонуваного товару (послуг), які є дзеркалом фірми. Якість товару стає знаком, що визначає наше ставлення до фірми.

Адже, зіткнувшись з неякісним товаром, кожна людина переживає негативне ставлення не тільки і не стільки до власне товару, скільки до фірми, яка виробляє та продає цей товар. І навпаки, зіткнувшись з одним якісним товаром, споживач починає шукати усі інші різновиди товарів, які виробляє ця конкретна фірма. Саме тому на Світовому ринку боротьба за якість товарів сьогодні є сферою найсильнішої конкуренції [13, с. 145].

Соціальний імідж – уявлення широкої громадськості про соціальні цілі та роль організації в економічному, соціальному й культурному житті суспільства, підтримка національних соціальних проектів, дотримання прав людини.

Соціальний імідж сприяє збільшенню продажів, яке відбувається завдяки підтримці населення саме тих компаній, які постійно і публічно підтримують і реалізують соціальну відповідальність. Згідно з даними дослідження переваг споживачів, проведеного у США в 2005 р., 83 % опитаних набагато більше довіряють саме тим компаніям, які роблять внески в різні соціальні і добродійні програми, тобто є соціально відповідальними.

За даними компанії МКК, 79 % опитаних працівників українських корпорацій [8, с. 71].

Ділова репутация – уявлення про підприємство як суб'єкт ділової активності. Ділова репутация підприємства містить морально-етичні та ділові ознаки менеджменту підприємства, стабільні партнерські відносини з постачальниками тощо [14, с. 298]. Складові ділової репутації – обсяг продажу послуг, відносна частка ринку, етика бізнесу, довгострокові інвестиції, асортимент послуг, гнучкість цінової політики, вартість брендів тощо.

Екологічна відповідальність підприємства. Імідж підприємства відображає не тільки інформацію про виробничу та науково-технічну його діяльність, але також про характер його екологічної відповідальності, яка полягає у рівні забруднення довкілля, мінімізації і утилізації відходів, раціональному використанні землі.

Прикладом активної реалізації екологічної політики є діяльність компанії «Volvo». Компанія розробила систему аналізу життєвого циклу (АЖЦ), яка називається СЕПП (стратегія екологічних пріоритетів під час проектування). СЕПП допомагає підприємствам «Volvo» вивчати вплив матеріалів і товарів на довкілля. «Volvo» має також екологічну базу даних «МОТИВ», що містить інформацію про більш ніж 5 тис. хімікатів. Центральна група в компанії, яка називається «IRKESCHIGEN» (гігієна виробничого середовища), обслуговує систему та аналізує нові хімікати. Наприклад, база даних може використовуватися в екстремній ситуації.

Нинішня екологічна політика «Volvo» ставить перед собою такі завдання:

- розробляти і реалізовувати товари з високими екологічними характеристиками, що задовольняють найвищі вимоги щодо ефективності;
- використовувати ті виробничі процеси, що здійснюють найменший негативний вплив на довкілля;
- брати активну участь і самостійно проводити НДДКР у сфері довкілля;
- відбирати екологічно нешкідливі і рециркулюючі матеріали для розробки і виробництва продукції;

- використовувати комплексний підхід до вивчення негативного впливу товарів на довкілля;
- прагнути до формування єдиного світового екологічного стандарту щодо виробничих процесів і товарів.

Усі керівники компанії несуть відповідальність за впровадження в життя вищезазначеної політики. Екологічна рада «Volvo» несе повну відповідальність за її здійснення. Певних екологічних вимог мають дотримуватися і постачальники компанії «Volvo» [5, с. 547]. Імідж роботодавця – залучення і утримання професійних кадрів, рівень оплати праці, турбота про персонал, якість соціального пакета, система управління персоналом. Багато компаній стикались з проблемами репутації, лише згодом зрозумівши їх соціальну значущість. Наприклад, компанія "ВВН Україна" (м. Київ; до складу ВАТ входять "ПБК "Славутич", ВАТ "Львівська пивоварня"). Іноземні власники вирішили змінити керівників усіх рівнів. Це звичайно ж не відбулось без міні-революцій. Результат – компанія нестримно втратила частку на ринку. Звільнені співробітники розповсюдили негативну інформацію про компанію і згодом на підприємство ніхто не йшов працювати. Для некваліфікованих робітників репутація підприємства як працедавця не так вже й важлива, у них основний мотиваційний чинник – розмір заробітної плати. А для висококваліфікованих кадрів це є показник. Дійсно, з 2003 р. продаж пива "Славутич" дуже скоротився – на 20 % щороку, хоча ринок зріс на 15 % в рік [8, с. 70]. Ефективне формування іміджу організації – це цілеспрямована робота, кероване подання інформації із заздалегідь очікуваним результатом її впливу. Інформація повинна доводитись до аудиторії усіма каналами маркетингових комунікацій. До основних інструментів маркетингових комунікацій належать: реклама, пропаганда, паблік рілейшнз, директ-маркетинг, стимулювання збуту тощо. Кожна із складових системи маркетингових комунікацій має свої особливості, але усі вони доповнюють одна одну, створюючи єдиний комплекс [9, с. 15].

Робота над іміджем є складною та охоплює багато процесів і багато людей, але є дуже необхідною, тим паче, якщо підприємство хоче закріпитися на ринку та мати добрі перспективи для свого подальшого розвитку [10, с. 228–229]. **Висновки.** Отже, імідж підприємства – це образ організації, який існує у свідомості клієнтів. Клієнтами компанії виступають як зовнішні споживачі її продуктів, послуг, так і співробітники компанії. Враховуючи це, зусилля формування іміджу повинні направлятися на внутрішню та зовнішню аудиторію. Внутрішній імідж підприємства створюють відносини персоналу і керівництва, їх загальне спрямування, атмосфера, соціально-психологічний клімат. Зовнішній імідж – це сприйняття і образ підприємства у споживачів, інвесторів, конкурентів, фінансових установ, постачальників, засобів масової інформації і їх реакція на цей образ.

Основними складовими іміджу підприємства є: ділова репутація, імідж роботодавця, внутрішній імідж організації, імідж споживача, імідж товару, імідж керівництва, візуальний імідж, соціальний імідж, імідж персоналу, екологічна відповідальність підприємства. Основними засобами формування іміджу: фірмовий стиль, рекламні засоби, паблік рілейшнз, візуальні та вербальні (словесні) засоби. Формування, підтримання та розвиток іміджу потребує вираженої, ґрунтовної діяльності усього колективу підприємства.

**Перспективи подальших досліджень.** Для формування позитивного іміджу підприємствам слід впроваджувати такі заходи:

- вивчати потреби клієнтів та пропонувати споживачам цінності та переваги товару чи послуги, які відповідають їх потребам та очікуванням. Такі переваги можуть містити функціональний, соціальний та емоційний характер. Постійно розширювати спектр послуг, що надаються. Використовувати нові технології;
- доводити інформацію до аудиторії усіма каналами маркетингових комунікацій. Максимально наблизити інформацію до клієнтів. Організувати інформаційний моніторинг;
- підтримувати та вдосконалювати внутрішній позитивний емоційний клімат. Вдосконалювати відносини між персоналом;
- проводити заходи, що демонструють соціальну та екологічну відповідальність підприємства;
- покращувати якість менеджменту, який зобов'язаний чітко розуміти корпоративну стратегію, та впроваджувати її;
- удосконалювати управління персоналом, що підвищить імідж підприємства як роботодавця.

Література:

1. Алешина И.В. Рост значимости имиджа в деятельности организации – <http://www.unikom.ru/>.
2. Гончаренко А. Сколько стоит репутация и как ее вычислить // Бизнес. – 2007. – №17. – С. 39–41.
3. Демченко Д. Стратегический менеджмент – CEO-мудрие // Бизнес. – 2009. – №49 – С. 39–41.
4. Зазыкин В.Г. Имидж организации: структура и психологические факторы эффективности: материалы интерактивной конференции "Практические аспекты связи с общественностью". Москва, 25–26 апреля 2001 г.
5. Кершиц О. Эксперт о тенденциях // Бизнес. – 2009. – №49. – С.41.
6. Николаева Т. Секретные материалы // Бизнес. – 2007. – №21. – С. 70–71.
7. Орбан-Лембрик Л.Е. Психология управления: посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
8. Поліщук О. Практика менеджменту // Бизнес. – 2007. – №36. – С. 68–71.
9. Примак Т.О. Маркетингові комунікації: навч. посіб. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2003. – 280 с.
10. Рудинская Е.В., Яромич С.А. Корпоративный менеджмент: учеб. пособ. – К.: КНТ, Эльга-Н, 2008. – 416 с.
11. Семенов А. К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. – М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1999. – 200 с.
12. Сизоненко В.О. Сучасне підприємництво: довідник. – К.: Знання-Прес, 2007. – 440 с.
13. Стась А. Десять заповедей успешного бренд-менеджмента // Бренд-менеджмент. – 2001. – №1 – С. 3–9.
14. Ткачук О.В. Корпоративний імідж – важлива складова успіху банку // Держава та регіони. – 2006. – №6. – С. 297–299.
15. Томилова М. Модель имиджа организации // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 9. – С. 26–32.

16. Тулеева Ю.Н. Инновационные подходы к формированию имиджа предприятия: автореф. дис. – М., 2009

17. Химич І.Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури // Економіка та держава. – 2009. – №9. – С. 59–61.

Ціцюцшт2юс 18. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.

19. Череп А.В., Ганза І.В. Формування корпоративної культури як мотиваційного засобу управління персоналом: вісник СНУ ім. Даля. – Донецьк, 2009. – №10 (140) – С. 227–229.

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СФЕРИ ПОСЛУГ НА ОСНОВІ КЛІЄНТОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

Рудюк І.М., Лісун Я.В.

Київський національний університет технологій та дизайну (КНУТД),

*Розглянуто сутність та переваги використання клієнт орієнтованого підходу до управління підприємством. Проаналізовано категорію «споживчий капітал». Функціональний аспект організаційно-економічний механізму управління на основі клієнторієнтованого підходу*

*Ключові слова: споживач, споживчий капітал, потенціал, клієнт орієнтований підхід, ефективність управління.*

*The article deals with the essence and advantages of using client-oriented approach to the management of the enterprise. Analyzed category «consumer capital». Considered a functional aspect of the organizational-economic mechanism of management-based approach клієнторієнтованого*

*Key words: consumer, consumer capital, potential, a client-oriented approach, the effectiveness of management.*

Високий рівень динамізму та конкуренції на ринку серед підприємств сфери послуг потребує ефективного управління, яке б забезпечило здобуття конкурентних переваг. Підвищення цін на всі види ресурсів, недостатній рівень розвитку технологій значної кількості підприємств сфери послуг обмежують можливості підприємств за аспектами «ціна-якість», як основи конкурентоспроможності послуги. Тому виникає необхідність створення та впровадження конкурентних переваг нового типу – на основі формування, накопичення та нарощення споживчого капіталу відповідно до новітніх підходів в управлінні підприємством, яким є клієнторієнтований підхід [1].

**Метою статті** є проведення аналізу сучасних підходів до управління підприємствами сфери послуг (зокрема підприємств сфери побутового обслуговування); визначення місця та переваг клієнторієнтованого підходу в управлінні; вивчення принципів, методів та інструментів клієнт орієнтованого підходу; розробка рекомендацій щодо впровадження концепції клієнтоорієнтованого підходу на підприємствах сфери побутового обслуговування населення.

Результати дослідження базуються на використанні таких наукових методів: аналізу, синтезу, системного підходу, аналогії, наукової абстракції.

**Виклад основного матеріалу.** Для ефективного управління необхідне формування організаційно-економічних засад, що включає створення механізму управління споживчим капіталом як окремим об'єктом управління та використання клієнт-орієнтованого управління (табл. 1)[2].

В умовах високої конкуренції, перенасичення інформацією та рекламою ефективним є не залучення нових споживачів, а утримання вже існуючих [3]. Це підтверджує і правило Парето (відоме також як правило 80-20 і принцип малої кількості причин) стверджує, що 20% покупців дають 80% прибутків [4, с. 92].

Пропонується використовувати для формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом підприємства такі принципи:

- інноваційного характеру розвитку системи;
- системності;
- урахування інтересів усіх учасників процесу надання послуг;
- правової захищеності управлінських рішень;
- ефективного та справедливого управління персоналом;
- дотримання етики бізнесу;
- безперервності і надійності;
- автоматизації управлінських процесів;
- адаптивності;
- економічності та ефективності [2].

Клієнтоорієнтовний підхід передбачає парадигму управління підприємством у напрямках управління відносинами, емоціями, соціально-орієнтованості, сталого розвитку. Зазначимо, що Франке, Парк визначили клієнтоорієнтованість у вигляді набору поведінкових індикаторів підприємства з концентрацією на інтересах клієнта та його потребах для досягнення довготривалої задоволеності споживача [3].

Таблиця 1

Переваги клієнт-орієнтованого управління

Ознаки	Результат
глибоке вивчення існуючих та щойно сформованих, потреб клієнтів та впровадження додаткових сервісів та послуг, що збільшують цінність товару, послуг для клієнта, гарантують його подальшу зацікавленість та прихильність підприємству	підвищення конкурентоспроможності підприємства
забезпечення постійних клієнтів, утримання яких є пріоритетним та прибутковим	підтримання рівня задоволеності та зацікавленості клієнтів
підвищення контрольованості всіх структурних елементів та підсистем підприємства, оптимізація бізнес-процесів	підвищення синергії
вивчення поведінки клієнтів та фокусування лише на найприбутковіших з них, тих, що можуть забезпечити стабільний рівень прибутковості для підприємства	зниження витрат підприємства ;
безперервне вдосконалення товару та комплексу додаткових послуг до нього, моніторинг зміни потреб клієнтів, робота на випередження майбутніх потреб споживачів	підвищення якості продукції
впровадження клієнт-орієнтованого управління, створення пізнаваного бренду, позитивної репутації на ринку товарів та послуг	нарощування ринкової вартості та підвищення капіталізації підприємства



Клієнтоорієнтованість проявляється у таких аспектах:

- *функціональність*, що ґрунтується на основі пропозиції максимально можливого задоволення потреб технічними засобами та можливостями
- *соціальність*, в основі якої є бажання клієнта побудувати відносини безпосередньо з менеджером з продажів та з компанією.

Кейлор, Суонсон визначили основною метою орієнтації на клієнта створення довгострокових, взаємовигідних відносин з клієнтами та отримання лояльності, де під лояльністю доцільно розуміти надання переваги певній компанії, формування наміру продовжувати купувати у неї та підвищувати ефективність власного бізнесу з нею у майбутньому [1].

Смерічевський С.Ф., Татарінов А.В. відзначають, що клієнтоорієнтований підхід відкриває для компаній більш широкі можливості, пов'язані зі збільшенням відповідності компаній потребам клієнтів, збільшення ступеня їхньої задоволеності й, в остаточному підсумку, у збільшенні прибутковості її діяльності [1, 5].

Стратегічним напрямом розвитку підприємств сфери послуг є впровадження виробничих та управлінських інновацій, використання сучасних технологій, що сприяють найбільш повному задоволенню потреб споживачів на основі врахування індивідуальних особливостей клієнтів в процесі надання послуг.

Актуальними стратегіями управління є стратегія спеціалізації (тобто звуження кількості виконуваних робіт задля зменшення накладних витрат) та стратегія диференціації (виконання на мінімально наявному обладнанні максимально можливої кількості робіт), стратегія кооперації (замовлення, що не відповідають зазначеним умовам, доцільно робити з партнерами).

З практичної точки зору, втілення засад клієнтоорієнтованого підходу знайшло вираження в стратегії CRM (customer relationship management – управління відносинами з клієнтом. Ефективність застосування стратегії CRM та відповідних програмних продуктів залежить від рівня управлінського, кадрового, фінансового, інформаційного, інноваційного потенціалу. Достатній рівень стратегічного потенціалу підприємства є одночасно причиною і наслідком результатів та максимізації ефекту від впровадження CRM-систем [7, 8].

Враховуючи специфіку комп'ютеризованих CRM-систем, вони є ефективними для торгівельних підприємств та підприємств, що надають послуги. Виробничим підприємствам західними дослідниками запропоновано використовувати концепцію масової кастомізації (mass customization) [7, 9], що ґрунтується на можливостях зниження витрат компанії зі збереження стандартів якості продукції та показників персоналізації продукту.

Таким чином, управлінська діяльність щодо впровадження клієнтоорієнтованості повинна ґрунтуватися та включати як CRM-складові, так і, частково, складові масової кастомізації:

- *інтеграцію клієнта*: гнучкість щодо запиту клієнта, гнучкість у пропозиції продукції, механізми комунікації, якісна система інформування, хороши дизайн;

• *управління відносинами з клієнтом* за рахунок CRM-взаємозв'язків фінансової, маркетингової та складової інформаційних технологій, що найкраще виражено у програмних продуктах;

- *оптимізація системи факторів* процесу надання послуг.

Застосування такого підходу дасть змогу підприємствам перепрофілювати та нарощувати свій потенціал у розрізі потреб клієнтів і у майбутньому за рахунок його впровадження створити нові пропозиції для споживачів.

До можливостей впливу на клієнта можна віднести вплив за напрямками: якість продукту, вартість продукту, виробнича гнучкість, невиробнича гнучкість, надання додаткових виробничих послуг, надання додаткових невиробничих послуг, створення додаткової цінності для клієнта (побудова соціальних відносин, що формують лояльність замовника).

На основі закладених пропозицій щодо управління потенціалом взаємодії з клієнтами пропонуємо використовувати механізм управління [6] на основі клієнт орієнтованого підходу (рис. 1)



Рис. 1 Організаційно-економічний механізм управління підприємством на основі клієнт орієнтованого підходу

При управління потенціалом взаємодії з клієнтами з урахуванням цілей управління (сформувати та накопичити ресурси потенціалу та створити можливості їх використання у вигляді інструментів, заходів та методів, запровадити створенні механізми у діяльність підприємства з метою отримання конкурентних ринкових переваг) доцільно розподілити механізм управління на складові створенням та накопиченням потенціалу і впровадження потенціалу.

При впровадженні механізмів управління створенням, накопиченням та впровадженням потенціалу доцільно використовувати соціально-психологічні методи (особливо на етапі планування, мотивації), економічні та адміністративні.

*Функція планування.* До заходів з планування створенням, накопиченням та впровадженням потенціалу можна віднести створення робочої проектної групи, проведення круглих столів і нарад, надання пропозицій відділів по

можливостям підприємства. Інструменти управління: звіт, нормативи, плани за цілям та часовими межами [1].

*Функція «організація».* При організації управління пропонуються заходи: проведення зборів колективу з презентацією програми розвитку потенціалу, інформування працівників про зміни та мету даних змін, закупівля нового обладнання, проведення тренінгів та підвищення кваліфікації відділів, де впроваджуються зміни. Інструменти: часовий план впровадження змін, створення нових посадових інструкцій, наказів з передачі повноважень та відповідальності.

*Функція мотивація.* У аспекті мотивації заходи, що доцільно застосовувати: проведення тренінгів, виявлення довіри та розширення компетенції і відповідальності певних робітників, встановлення преміювання. Інструменти: премії працівникам відділів, які швидше ніж заплановано створили, накопичили і використали потенціал, проведення тренінгів для робочої групи зі створення команди, мозкових штурмів, влаштування поїздок на конференцій і виставки з метою знаходження нових можливостей для розвитку підприємства, преміювання відділу маркетингу за оперативне надання робочій групі даних по клієнтам, за проведення специфічних досліджень та опитувань, премії в аспекті покращення за напрямками якості, вартості, персоналізації виробничих процесів без вкладання додаткових інвестицій [1].

*Функція контролю.* Заходами з контролю пропонуються: проведення зборів колективу з презентацією програми розвитку потенціалу, інформування працівників про зміни та мету даних змін, закупівля нового обладнання, проведення тренінгів та підвищення кваліфікації відділів, де впроваджуються зміни. Інструменти: часовий план впровадження змін, створення нових посадових інструкцій, наказів з передачі повноважень та відповідальності [1].

Клієнт-орієнтований підхід до управління підприємством є одним із ефективних методів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Він дозволяє підприємству виділити свої товари і послуги, позиціонувати себе як таке, що краще за конкурентів може задовольнити потреби споживачів, створити цінність та отримати лояльність споживачів на значний час. Цей аспект є також дуже важливим у контексті вартісно-орієнтованого управління підприємством, сутність якого полягає в тому, що, всі зусилля управління спрямовані на забезпечення зростання ринкової вартості компанії та її капіталу, тобто всі аналітичні методи та прийоми менеджменту націлені на максимізацію вартості, управлінські рішення приймаються в контексті ефективності зростання вартості підприємства [7, с. 256].

**Висновки.** Від ступеня задоволеності клієнтів залежить частота їх повторних звернень та, відповідно, підвищення прибутковості підприємства.

У науковому дослідженні сформовано механізм управління формуванням, накопиченням та використанням потенціалу на основі визначення мети діяльності поліграфічного підприємства відповідно до засад клієнтоорієнтованого підходу у напрямку побудови ефективних та довготривалих відносин з клієнтами. Застосування принципів клієнтоорієнтованого підходу у практичній діяльності підприємства є довготривалим та важко повторюваним конкурентними перевагами. Високий

рівень задоволеності споживачів продукцією підвищує лояльність клієнтів до неї та підприємства і створює стійкі конкурентні переваги на ринку. Застосування засад клієнтоорієнтованого підходу створює можливості для підприємства комплексно вирішити питання розвитку на основі ціле направленою формування та накопичення потенціалу стратегічного, тактичного та операційного напрямку, що у майбутньому дозволить отримати конкурентні переваги від його впровадження.

Література:

1. Зеленська М.О. Формування механізму управління потенціалом поліграфічного підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=753>

2. Голишева Є. О. Принципи формування організаційно-економічним механізму управління споживчим капіталом промислового підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1294>

3. Аніськіна І. В. Підприємство як клієнт орієнтована система [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2051>

4. Дубницький І. В. Промисловий маркетинг у створенні вартості вітчизняних підприємств // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2010 – 176 с.

5. Смерічевський С.Ф. Розвиток потенціалу підприємства за рахунок побудови системи управління лояльністю клієнтів [Текст] / С.Ф. Смерічевський, А.В. Татарінов // Економіка та держава – 2007.- №9. – с. 17-19

6. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба ; за ред. М.Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.

7. Сычева Г.И., Колбачев Е.Б., Сычев В.А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). - Ростов н/Д: Феникс.- 2003. - 384 с.

8. Солодка О.О. Технології реалізації клієнторієнтованої стратегії комерційних банків [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/23\\_D\\_2009/Economics/48503.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_D_2009/Economics/48503.doc.htm)

9. Thijs Lennart Jaap Broekhuizen, Karel Jan Alsem Success Factors for Mass Customization: A Conceptual Model Journal of Market-Focused Management, 5,2002,pp.309– 330

## ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Савенок А.Г., Гращенко І.С.

Київський національний університет технологій та дизайну

Висвітлюються питання формування та ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Ключові слова: підприємство, кадровий потенціал, формування кадрового потенціалу, принципи формування та використання кадрового потенціалу підприємства, розвиток кадрового потенціалу.

*The issue of development and efficient use of human resources enterprise.*

*Keywords: enterprises, human resources, the formation of human resources, principles of formation and use of human resources business, the development of human potential.*

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі організаційного розвитку, формування та розвиток кадрового потенціалу стає обов'язковою умовою завоювання стійких та лідируючих позицій на ринку. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства і є однією з найбільш важливих сфер створення конкурентних переваг. Таким чином, в сучасних умовах саме персонал перетворюється на стратегічний ресурс підприємства. При цьому можливість досягнення стратегічних цілей підприємства визначається не стільки саме наявністю персоналу як такого, а сукупністю професійних та особистісних якостей, інтелектуальних і творчих здібностей персоналу, які власно і складають кадровий потенціал підприємства.

Таким чином, формування кадрового потенціалу підприємства і його ефективне використання є найважливішим стратегічним напрямом управління персоналом підприємства. Об'єктом стратегічного управління персоналом підприємства є його кадровий потенціал.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікації.** Питанням формування кадрового потенціалу багато уваги приділяється у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених та науковців. Зокрема широке висвітлення сутності до визначення поняття "кадровий потенціал" знайшло відображення у працях відомих українських учених таких, як Довбенко В.І., Мельник В.М., "Потенціал і розвиток підприємства", де поняття "кадровий потенціал" розглядається як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання [1].

Серед закордонних дослідників, яким також належить значний внесок у висвітленні цього питання, слід відзначити Грэм Мартин та Сьюзан Хетрик, які у своїй праці "Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами" охарактеризували принципи формування кадрового потенціалу [6].

Та незважаючи на достатньо велику кількість публікацій окремі питання категорії "кадровий потенціал" залишаються невирішеними.

**Постановка завдання.** Метою написання даної статті є визначення ролі та місця кадрового потенціалу підприємства у формуванні стратегії його розвитку. Основним завданням статті є оцінка впливу характеристик та принципів і напрямів формування і використання кадрового потенціалу підприємства на ефективність його діяльності та конкурентоспроможність.

**Виклад основного матеріалу.** Виникненню поняття «кадровий потенціал» пов'язано з посиленням ролі людського чинника в діяльності підприємства. Це поняття економісти і соціологи використовують сьогодні для характеристики терміну «людський чинник» в об'ємному вираженні як в масштабах всього суспільства, так і в рамках окремих виробничих колективів. В загальному вигляді «кадровий потенціал» представляє собою використання людського чинника підприємства у вигляді безперервного, динамічного процесу, що характеризує приховані і явні можливості його персоналу.

В даний час існує три підходи до визначення поняття «потенціал».

Прихильники першого підходу вважають, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов'язаних з функціонуванням виробництва і прискоренням науково-технічного прогресу (НТП). Цього підходу дотримуються вчені (наприклад Єгоршин О.П.), які проблему управління персоналом аналізують з погляду постулатів «людина як ресурс». Таким чином, людина розглядається як ресурс виробничої системи і найважливіший елемент процесу виробництва і управління. Згідно з цією концепцією, персонал є одним з найважливіших ресурсів підприємства, який за своєю економічній природою потребує управління, яке включає, як необхідний чинник, забезпечення соціального, професійного й структурного розвитку персоналу. Таким чином, відбувається істотна зміна загальної парадигми управління підприємствами. Персонал стає важливим стратегічним ресурсом підприємства, а його формування й використання – найважливішим чинником досягнення конкурентних переваг.

Прихильники другого підходу (Р. Беккер, Т. Шульц, Л. Туроу і ін.) представляють потенціал як систему матеріальних і трудових чинників (умов, що становлять), що забезпечують досягнення цілей виробництва.

Третій підхід розглядає потенціал як здатність комплексу трудових ресурсів вирішувати поставлені перед ним завдання, тобто потенціал – це є цілісний вираз сукупної можливості колективу для виконання яких-небудь завдань (надано в наукових працях Карташова С.О., Маусова Н.К., Кібанова О.Я).

Визначення сутності потенціалу зумовлює підхід до його оцінки, вимірювання і управління. Дійсно, коли потенціал розглядається як сукупність ресурсів, його оцінка полягає у встановленні якісних і кількісних характеристик значень окремих видів ресурсів, причому їх взаємний вплив не враховується і не вимірюється.

Коли йдеться про систему ресурсів, то характеристики її окремих складових повинні доповнюватися показниками, що описують систему в цілому.

Відмінність поняття «кадровий потенціал» від понять «робоча сила» і «трудова ресурси» полягає в тому, що кадровий потенціал – це персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Дане поняття дозволяє, по-перше, визначити ступінь використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і їх сукупності, забезпечуючи на практиці активізацію людського чинника, і, по-друге, забезпечити якісну (структурну) збалансованість особистого і речовинного чинників виробництва.

Виходячи з усього вищевикладеного можна визначити, що кадровий потенціал підприємства представляє собою інтегральну сукупність можливостей персоналу до трудової активності, під якою розуміється його спроможність до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знарядь праці, технології та способів трудової діяльності, до вдосконалення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо. Таким чином, носієм кадрового потенціалу, враховуючи стадії його формування, розвитку,

використання, є персонал підприємства без обмеження його вікових рамок, освітнього рівня, професіоналізму та кваліфікації.

Приклади характеристик кадрового потенціалу підприємства, які визначають його основні компоненти, подано в табл. 1.

Таблиця 1

**Характеристики кадрового потенціалу підприємства**

Складові кадрового потенціалу	Показники		
	Людина	Підприємство	Суспільство
Здоров'я	Працездатність Час відсутності на Роботічерез хвороби	Втрати робочого часу через хворобу і травми Витрати на забезпечення здоров'я персоналу	Середня тривалість життя, витрати на охорону здоров'я Смертність по віках
Моральність	Відношення до оточуючих	Взаєморозуміння між робітниками Втрати від конфліктів	Відношення до інвалідів, дітей, людей похилого віку Злочинність, соціальна Напруженість
Активність	Прагнення до реалізації здібностей Заповзятливість	Кількість винаходів, патентів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів на одного працюючого	Доходи від авторських прав Кількість патентів і міжнародних премій на одного жителя країни
Організованість	Акуратність, раціональність, дисциплінованість, ощадливість, обов'язковість, порядність	Втративід порушень дисципліни Чистота Старанність	Якість законодавства Дотримання договорів і Законів

Кадровий потенціал може розглядатися і у вузькому сенсі як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання. Управління кадровим потенціалом повинне сприяти впорядкуванню, збереженню якісної специфіки, вдосконаленню і розвитку персоналу.

Сьогодні одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності промислового підприємства є відношення до кадрів підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, складових ядра промислового підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, керівники вимушені використовувати систему управління кадровим потенціалом. Нові умови господарювання на підприємствах висувають нові вимоги до формування й використання їхнього кадрового потенціалу.

Розвиток кадрового потенціалу виступає важливим стратегічним напрямком розвитку кожного підприємства та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Для того, щоб діяльність окремого підприємства була успішною та прибутковою, щоб підприємство мало стійку позицію на ринку серед конкурентів, потрібно

постійно розвиватись та вдосконалюватись; треба безперервно планувати та підтримувати високий кадровий потенціал розвитку; також слід звертати увагу на те, щоб розвиток кадрового потенціалу підприємств-конкурентів не був вищий та швидший за ваш. Саме тому ми звернули увагу на такий напрямок управління кадрами, як розвиток кадрового потенціалу та вирішили дослідити досвід закордонних підприємств у цій сфері.

Сучасні українські підприємства у своїй більшості мають проблеми в сфері управління кадровим потенціалом, а саме: відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та використання вдалого досвіду закордонних підприємств; також це відсутність балансу на вітчизняному ринку праці; не завжди відділи кадрів враховують особистісні характеристики кожного окремого робітника та мають чітку систему розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу працівників; відсутність чіткої системи соціальних гарантій тощо.

Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності. В теорії управління персоналом під кадровою політикою прийнято розуміти нормативно встановлену сукупність цілей, задач, принципів, методів, технологій, засобів та ресурсів з відбору, навчання, використання, розвитку професійних знань, вмінь, навичок, можливостей спеціалістів, керівників, інших учасників професійно-трудова відносин.

Головна мета формування кадрового потенціалу підприємства – забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягти підприємством поточних і стратегічних цілей.

Головна мета розвитку кадрового потенціалу підприємства визначає підділі та принципи системи управління персоналом. Останні являють собою правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами. Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, такі, наприклад, як розробка й здійснення кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто увесь арсенал наукового знання, який і визначає можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності.

Групу загальних (базисних) принципів формування кадрового потенціалу складають принципи: системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту.

Зокрема, наявність високопрофесійних співробітників забезпечує виживання підприємству в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Являючи собою сполучення вмінь і знань персоналу, а не їхнє втілення в продукції або функціях організації, сукупні здібності персоналу є унікальним джерелом підвищення рентабельності підприємства за рахунок комбінації науково-технічного, виробничого, організаційного, управлінського й кадрового потенціалів; створюють умови для розробки нових видів продукції, та забезпечують належну якість всієї продукції, що випускає підприємство, властиві організаційній системі підприємства в цілому, а не тільки окремим успішним працівникам. Також висококваліфіковані працівники на

підприємстві відіграють важливу роль в реалізації стратегічних планів підприємства, оскільки являються довгостроковою основою для розробки й прийняття гнучких, стратегічно важливих рішень (про скорочення персоналу, диверсифікацію продукції, раціоналізацію організаційної структури, створення спільних підприємств і тощо). Крім того, це дозволяє утримувати підприємству домінуюче положення на деяких сегментах ринку, оскільки можуть оцінювати і враховувати довгострокові ринкові тенденції й поточні запити споживачів.

Принципи за якими формується система управління кадровим потенціалом в організації; поділяються на дві групи: принципи, які характеризують вимоги до формування кадрового потенціалу, і принципи, які визначають напрями розвитку потенціалу. Обидві групи принципів реалізуються у взаємодії, характер якої залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної кризи може бути досягнуте за рахунок двох принципових підходів. Перший – ліквідація існуючих недоліків в організаційній структурі підприємства, які перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності персоналу. У кадровій роботі цей підхід, як правило, пов'язаний з усуненням структурних підрозділів і працівників, які не відповідають стратегії виведення підприємства із кризової ситуації. Другий – створення привабливого іміджу підприємства. Є підстави вважати цей підхід найбільш продуктивним, оскільки він реалізовує ряд важливих принципів.

Класифікація формування кадрового потенціалу підприємства:

- визначення потреби в персоналі;
- залучення персоналу і його відбір;
- складання посадових інструкцій робітника;
- підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації співробітників підприємства;
- мотивація персоналу.

Визначення потреби у персоналі передбачає установлення вихідних даних для розрахунку та безпосередній розрахунок необхідної чисельності працівників на певний період часу, робочих місць, обсягу витрат.

**Висновок.** Отже розглянувши певні принципи та напрями формування кадрового потенціалу підприємства можна зробити висновок, що високий інтелектуальний рівень підприємства в будь-якій сфері приваблює висококваліфікований персонал, що надає можливість для створення унікального поєднання професійних здібностей, що в свою чергу безпосередньо забезпечує кадровий потенціал підприємства з високою конкурентоздатністю. Підвищенню ефективності формування і використання кадрового потенціалу підприємства сприяє скорочення втрат робочого часу та забезпечення його раціонального використання. вдосконалення режимів праці і відпочинку. Важливими резервами підвищення ефективності формування і використання кадрового потенціалу підприємства є зростання продуктивності праці та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства. поліпшення системи перепідготовки кадрів, а також поліпшення умов праці. Відповідно до виявлених резервів формуються

напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства у складі відповідної стратегії.

Література:

1. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – 2-е вид., випр. і доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 232 с.
2. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. / С. Иванова, Д. Болдогоев и др. – М.: Альпина бизнес Букс, 2008. – 278с.
3. Маренков П.Л. Управление трудовыми ресурсами / П.Л. Маренков, Е.А. Апиларина. – М.: Издательство “Фенекс”, 2004. – 448с.
4. Померанцева Е. Модели управления персоналом, исследования, разработка, внедрение. / Е. Померанцева. – М.: Вершина, 2006. – 256с.
5. Одегов Ю.Г. Аудит и контролинг персонала: учеб. пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: изд-во “Экзамен”, 2004. – 244с.
6. Мартин Г. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик; пер. с англ. Е.И. Титова; науч. ред. М.А. Беликова. – М.: ООО “Группа ИДТ”, 2008. – 336с.
7. Прохорова М.В. Персонал приносящий прибыль. Технологии рационального управления персоналом / М.В. Прохорова, Ю.И. Кондратьева. – М.: Эссимо, 2009. – 623с.
8. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В.О. Москаленко // Бізнес-Навігатор. – 2010. – №3(20) – С. 165 – 170.
9. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко // Економіка та держава. – 2008. – №5. – С. 96 – 99.

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ПОБУТОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

Сидоренко Т.М.

Київський національний університет технологій та дизайну

*У статті розглянуто проблеми стратегічного розвитку підприємств побутового обслуговування. Досліджені основні напрями діяльності, які можуть бути більш перспективними з позиції прибутковості, перспектив розвитку підприємства на ринку конкурентоспроможності.*

*Ключові слова: стратегія, управління, побутове обслуговування, розвиток, споживачі, потенціал.*

*The article deals with the problem of strategic development of consumer services enterprises. Investigated the main directions of activity that may be more promising from the standpoint of profitability prospects development of the enterprise market competitiveness.*

*Keywords: strategic, management, consumer services, development, consumers, potential.*

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день сфера побутового обслуговування є стратегічно важливою складовою економіки України внаслідок забезпечення задоволення споживацького попиту на соціально значущі види послуг. Постійний ріст витрат, посилення конкуренції на ринку послуг, підвищення вимог споживачів до більш якісних побутових послуг посилюють необхідність ефективного управління підприємствами побутового обслуговування, а також вести конкурентну боротьбу в стратегічній перспективі.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретичні і методичні аспекти стратегічного менеджменту й управління розвитком досліджувалися такими вченими, як А. Аакер, І. Ансофф, К. Боумен, В. Василенко, А. Гралов, Ю. Иванов, Е. Коротков, А. Звб, М. Кизим, Ю. Кристек, Л. Лігоненко, Б. Мільнер, Г. Міншберг, В. Пономаренко, О. Півшкар, К. Рв-Дюфор, А. Слаттер, О. Тищенко, А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, О. Тридід, З. Шершньова та ін.

Зокрема З. Шершньова і С. Оборська зробили значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей.

**Метою статті.** Дослідження економічної сутності розвитку підприємств, визначення особливостей стратегічного управління розвитком підприємства.

**Основні результати дослідження.** Сучасні умови характеризуються пошуком стратегій, що дозволяють підприємствам побутового обслуговування вижити і розвиватись в зовнішньому середовищі. Загострення проблем, пов'язаних з обґрунтуванням і забезпеченням формування стратегії розвитку підприємства та управління цим процесом, підтверджує значущість цих питань для підприємств.

Формування механізму досягнення цілей в соціотехнічній системі, якою є підприємство, є досить складним процесом, оскільки він будується з урахуванням соціальних процесів, що протікають у середині підприємства. Суб'єкти соціально-трудових відносин по різному уявляють собі цілі діяльності підприємства та їх переваги [4, с. 19].

Стратегічне управління розвитком підприємства – це динамічний процес, який базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, антикризового управління їхнім розвитком. Стратегічне управління розвитком підприємства є синтезом понять стратегічне управління та стратегічний розвиток підприємства, управління розвитком підприємства.

Виходячи з цього, можна сформулювати загальні принципи, на основі яких має будуватись стратегічна діяльність підприємств [2, 25 с.]:

1. Кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та переструктуризовується в динамічному, часто ворожому середовищі.

2. Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони

стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розробляти спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.

3. Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний з формуванням ясних, простих і досяжних цілей, які знаходять втілення у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників, а також у системі стратегії їхнього досягнення, що інтерпретується в "стратегічному наборі".

4. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічні підсистеми, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та корегування заходів щодо формування середовища та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.

5. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

6. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприятливими до змін і дають змогу досягти майбутніх цілей.

Підприємства сфери побутового обслуговування визначають своєю головною економічною метою максимізація прибутку або підвищення потенціалу прибутковості підприємства. Задоволення суспільних потреб розглядається або як умова отримання прибутку, або як мета генетично підпорядкована отриманню прибутку. Підприємства, які не прагнуть до досягнення поставленої цілі, не в змозі вижити на конкурентному ринку, оскільки не витримують конкурентної боротьби із іншими підприємствами, котрі володіють більшими коштами, розширеним асортиментом та покращеною якістю продукції, проведенням рекламних компаній. В залежності від стану ринку та самого підприємства мета максимізації прибутку може бути модифікована в мету мінімізації витрат та забезпечення беззбитковості.

У 2012 році на ринку послуг із 67.2 тис. зареєстрованих підприємств – юридичних, основним видом діяльності яких є надання нефінансових послуг, фактично працювало 62.5 тис. підприємств, або 93.1% загальної кількості підприємств. Обсяг реалізованих послуг підприємствами сфери послуг у 2012 році становив 292.1 млрд. грн., з якого більше половини реалізовано підприємствами 4-х регіонів: м. Києва, Одеської, Донецької та Дніпропетровської областей.

Таким чином важливе значення має теоретичне визначення продуктивного характеру праці в сфері побутового обслуговування як теоретичного сектору економіки, роль якого постійно зростає і свідчить про рівень «індустріального» розвитку суспільства. Послуга будь-якої сфери в тому числі й сфери побутового обслуговування, є благом специфіка якого проявляється в фізичній неосяжності, невіддільності від свого джерела, в неможливості та зберігання, в індивідуальності та плінності якісних характеристик. В умовах ринкового господарства послуга є товаром із властивостями певної споживчої вартості й виступає об'єктом відносин відчуження-привласнення.

До переваг підприємств із стратегічною орієнтацією можна віднести наступні: зменшення впливу можливих негативних змін, а також факторів «невизначеності майбутнього»: можливість врахувати та проаналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища; можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки наявні стратегічні плани дають змогу порівняти досягнуті цілі з запланованими; можливість встановлення системи стимулювання для забезпечення гнучкості підприємства до змін; забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи аналізу та контролю; здійснення більш ефективного розподілу ресурсів та їх концентрація на досягненні цілей; чітке формулювання бачення, місії, цілей підприємства. Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним, отже, одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену певним вітинком часу інформацію. Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якої на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконаленням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів [6, с.176].

За умов ринкової економіки виробництво послуг набуває все більшого значення в частині формування валової доданої вартості країни. В загальному обсязі послуг можна виділити дві частини. Одна частина послуг призначена для виробничого споживання галузями сфер виробництва матеріальних благ та послуг. Друга частина послуг, що реалізується, призначена для кінцевого споживання домашніми господарствами, тобто для невиробничого споживання. Частина послуг, що виробляються, є ринковими послугами.

Послуги є результатом виробничих процесів неоднорідних видів економічної діяльності: послуги торгівлі та громадського харчування, фінансові послуги, послуги установ та організацій державного управління, нефінансові послуги.

Механізм стратегічного управління розвитком підприємства побутового обслуговування формується під впливом принципів і вимог стратегічного і антикризового управління, управління ризиком та життєвим циклом підприємства. Зміст стратегічного управління розвитком підприємства полягає в створенні необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування й усунення протиріч, які виникають як в внутрішньому середовищі підприємства, так і внаслідок його взаємодії з зовнішнім середовищем.

Підприємства в сфері побутового обслуговування як специфічний тип підприємницької діяльності дуже чутливі до внутрішніх, а особливо до зовнішніх чинників, котрі негативно впливають на процес його становлення та розвитку. Тому дуже велике значення має не лише ефективне використання внутрішніх резервів підприємства, а також і зовнішніх. Велике значення для розвитку підприємств побутового обслуговування має дієве державне сприяння становленню такого підприємництва.

У процесі вивчення зовнішнього середовища відкриваються можливості і небезпеки, а також розробляються вимоги до зміни стратегії з урахуванням прогнозованого стану середовища. Основне завдання, тобто загальну ціль підприємства прийнято називати місією підприємства. В основному вибір залежить від зовнішнього середовища та чинників існування конкретного підприємства. На основі загальної місії підприємства формуються його стратегічні цілі. Від їх характеру буде залежати реальність та ефективність вибраної стратегії підприємства.

Якщо стратегічні цілі будуть конкретними, виміркованими, чітко орієнтовані в часі, досяжними, збалансованими, взаємо підтримуваними, то і стратегія підприємства буде визначена правильно та ефективно. Стратегічне управління розвитком підприємства полягає в створенні необхідних умов для кількісно-якісних перетворень, спрямованих на формування й усунення протиріч, які виникають як в внутрішньому середовищі підприємства, так і внаслідок взаємодії з зовнішнім середовищем (рис.1.).

Процес стратегічного управління розвитком підприємства побутового обслуговування ґрунтується на прийнятті комплексу управлінських рішень стосовно деталізації заходів в складі загального напрямку розвитку та координації цих процесів. Вибір і формування стратегії дозволяють підприємству визначити напрямки та способи руху до цілей.

Виділяють наступні види розвитку підприємств: 1) конвергенційний (адаптивний), що включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до умов його діяльності, що змінюються; 2) дивергенційний (слабко адаптивний) розвиток є складовою частиною еволюційного типу розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку, характеризується неможливістю керівництва здійснювати адаптивні регулюючі впливи на діяльність підприємства через недостатність або відсутність відповідної ресурсної підтримки і потенціалу розвитку; 3) синхронізований розвиток зумовлений наявністю загального динамічного циклу розвитку підприємства; 4) десинхронізований розвиток є антиподом синхронізованого розвитку і характеризується неузгодженістю ритму життєдіяльності підприємства і зовнішнього середовища або основних сфер життєдіяльності підприємства [1, с. 199].

У 2012 році обсяг реалізованих послуг підприємствами побутового обслуговування порівняно з 2011 роком збільшився на 0,8%. Помітне зростання обсягів послуг відбулося на підприємствах, що надавали комунальні та індивідуальні послуги, діяли в сфері культури та спорту (на 20,8%), надавали послуги готелів та ресторанів (на 7,3%), надавали послуги з ремонту автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку (на 5,0%), проводили операції з нерухомим майном, оренди, інжинірингу та надання послуг підприємцям (на 2,0%).



Рис. 1. Модель стратегічного управління розвитком підприємства

Підвищення соціально-економічної ефективності підприємств побутового обслуговування можливе за допомогою практичного застосування сучасних форм управління персоналом. Можливість розвитку кадрового потенціалу залежить від складу та якості професійної підготовки усіх робітників, від існуючої системи мотивації, організаційної структури та організації використання потенціалу кожного працівника в трудовому процесі. На сучасному етапі постійно змінюються та розширюються вимоги до професійної підготовки робітників, їхніх навичок та вмінь, виникає необхідність у підготовці персоналу до роботи в складних умовах та майбутніх змін.

**Висновок:** Отже, стратегічне управління розвитком підприємств побутового обслуговування, спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства та ефективної стратегічної позиції, що і забезпечить майбутню життєздатність підприємства в мінливих умовах. Вибір стратегії в стратегічному управлінні пов'язаний зі станом ключових факторів, до яких відносяться сильні сторони підприємства, мета, місія, інтереси вищого керівництва, а також висока кваліфікація працівників.

Література:

1. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія] \ Раєвнева О.В. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. -496 с.

2. Осовська Г.В., Фішук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. - 196 с.

3. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: “Центр навчальної літератури”, 2004. - 366 с.

4. Білоус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: Монографія. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. – 174 с.

5. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В.О. – К.: ЦНД, 2004. – 400 с.

6. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – с. 464.

7. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: [Монографія]. – К.: Знання України, 2005. – 250 с.

## ФАКТОРИ ЗРОСТАННЯ ПРИБУТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Скиба Д.І., Бугас В.В.,

Київський національний університет технологій та дизайну

*В статті висвітлено результати аналізу факторів зростання прибутку підприємства. Розглядаються питання оцінки прибутку як показника результативності господарської діяльності підприємства та використання розрахунків для оцінки можливостей розвитку підприємства на різних етапах життєвого циклу та визначення факторів впливу на прибуток*

*Ключові слова: прибуток, управління прибутком, фактори впливу на прибуток, управлінські рішення.*

*The results of analysis of factors of growth of income of enterprise are reflected in the article. The questions of estimation of income are examined as an index of effectiveness of economic activity of enterprise and use of calculations for the estimation of possibilities of development of enterprise on the different stages of life cycle and determination of factors of influence on an income*

*Keywords: an income, management, factors of influence, an income, is on an income, administrative decisions.*

**Вступ.** В умовах ринкової економіки головною метою діяльності будь-якого приватного підприємства є отримання прибутку. Прибуток відіграє ключову роль у діяльності підприємства і соціально-економічного розвитку країни в цілому. Для підприємницької структури він одночасно є і метою, і результатом, і стимулом, і чинником економічної безпеки. Визначення факторів, які впливають на розмір прибутку, розробка заходів щодо його збільшення, виявлення межі такого збільшення і можливої потреби в лімітуванні прибутку є дуже важливими для підприємства.

**Метою статті** є дослідження формування факторів прибутковості та його використання для удосконалення системи управління господарською діяльністю. Показник прибутковості на різних етапах розвитку підприємства характеризує ймовірність банкрутства, можливість подальшого розвитку, життєздатність. Саме тому, для мобільної оцінки господарської діяльності,



прийняття управлінських рішень доцільно оцінити впливу основних факторів на процес формування прибутку на підприємстві.

**Постановка завдання.** Фактори, що впливають на формування прибутку підприємства, на сучасному етапі є об'єктом уваги багатьох вчених. Їх досліджували в своїх роботах Аранчій В.І., Бандурка О.М., Бланк І.А., Іщенко Є., Корінев В.Л., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петрова К.Я., Шуляк П.Н. Дослідження зазначених проблем з різних ракурсів породжує нові питання. Це пов'язано з тим, що підприємство являє собою відкриту динамічну систему, тобто на прибуток впливають зовнішні і внутрішні фактори. Вчені можуть належним чином дослідити внутрішні фактори. Складність і різноманітність останніх приводить деяких вчених до висновку про недоцільність використання прибутку як критерію ефективності господарювання. Але ніхто з зазначених вчених не заперечує того, що необхідність аналізувати прибуток у взаємозв'язку з іншими показниками не зменшує його значення, оскільки викривлення показника прибутку призводить до викривлення загального уявлення про ефективність діяльності фірми.

**Виклад основного матеріалу.** Перш за все, необхідно визначити, що ми вкладаємо в поняття «прибуток». Відповідно до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» [1, с.18], під прибутком слід розуміти суму валових доходів підприємства, яка являє собою сукупність доходів від усіх видів діяльності, зменшену на суму валових витрат і вартість зносу основних засобів і нематеріальних активів. Таке визначення прибутку не відображає економічного змісту цієї категорії. П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати» [2, с.34] визначає прибуток як суму, на яку доходи перевищують витрати, пов'язані з ними. Саме це розуміння прибутку дає змогу оцінити за його допомогою ефективність господарювання підприємства.

Економічна сутність прибутку знаходить своє вираження у функціях, які він виконує. Аранчій В. І. [3, с.69] виділяє дві найважливіші функції прибутку: оціночну і стимулюючу. Суть стимулюючої функції полягає в тому, що за рахунок прибутку здійснюється матеріальне стимулювання працюючих, умови праці робляться більш приємними і безпечними для здоров'я, вдосконалюється виробництво, задовольняються соціально – культурні потреби. Оціночна функція прибутку полягає в тому, що за допомогою його абсолютного значення можна оцінити якість господарювання підприємства. На недоліки цієї функції вказує Іщенко Є. [6, с.90]. Автор наголошує на тому, що менеджери можуть фальсифікувати показник прибутку, а різні методи нарахування амортизації, оцінки запасів і т. п. призводять до викривлення реальної картини результативності діяльності підприємства.

На формування прибутку впливає ряд факторів. Одним з найголовніших факторів є ціна на продукцію (товари, роботи, послуги) фірми. В умовах планової економіки ціни встановлювалися державою. Ні виробники, ні споживачі продукції не могли впливати на рівень цін. В умовах ринку ситуація зовсім інша. Підприємство саме встановлює ціну на свою продукцію. Але це не означає, що воно не залежить під час вибору цінової політики від зовнішніх факторів. Встановлюючи ціну, фірма повинна враховувати рівень попиту на продукцію, ціни на продукцію конкурентів, вплив політичної ситуації і ін. Підприємство має встановити ціну, яка буде

прийнятною для споживачів, і в той же час достатньою для покриття витрат, понесених в результаті виробництва і реалізації продукції, і отримання прибутку в сумі, необхідній для розвитку і вдосконалення виробництва. За таких умов величезне значення має мінімізація витрат на виробництво продукції при одночасному збереженні її якості. Корінев В.Л. [6, с. 102] підкреслює, що у випадку, коли ціна є незмінною, навіть незначна зміна розміру витрат суттєво впливає на величину прибутку. Але не завжди скорочення витрат на виробництво свідчить про зростання потенціалу підприємства, яке повинне виражатися у вдосконаленні технології виробництва, підвищенні продуктивності праці, зменшенні кількості простоїв. Досить часто підприємство, продукція якого користується попитом, прагнучи збільшити прибуток в поточному періоді, починає скорочувати витрати за допомогою методів, які не сприяють подальшому зростанню.

Наприклад, фірма починає використовувати для виробництва продукції більш дешеві інгредієнти, які мають нижчу якість. Це негативно позначиться на якості продукції. Споживачі не одразу відреагують на погіршення якості продукції зниженням попиту і купуватимуть її за звичкою. В результаті цього на певний проміжок часу доходи підприємства зростуть, але цей короткостроковий успіх коштує підприємству репутації. Зрозумівши, що якість продукції змінилася, споживачі почнуть купувати продукцію інших виробників. Прибуток підприємства зменшується. Щоб повернути споживачів, підприємство намагається відновити попередню якість продукції. Але дуже часто розчаровані споживачі продовжують купувати продукцію виробників, тобто зростання прибутку до попереднього рівня не відбувається.

Прагнучи скоротити витрати на виробництво продукції, підприємство повинне використовувати методи, які забезпечать йому тривалий успіх. Фірма може власти додаткові кошти в дослідження і розробки, які дадуть можливість зменшити витрати на виробництво продукції без зниження її якості. Також підприємство може зменшити витрати за допомогою грамотної роботи з постачальниками. Для кожної фірми дуже важливим є встановлення стабільних зв'язків з постачальниками, які пропонують гнучку систему знижок.

Для цього підприємству потрібні кваліфіковані економісти, які можуть сумлінно й грамотно вести його фінансову роботу. Роль працівників фінансової служби у зростанні прибутку підприємства, особливо прибутку від позавиробничої діяльності, підкреслюють Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петрова К.Я. [4, с. 133]. Відповідальні менеджери мають проводити аналіз дебіторської заборгованості, вчасно виявляти випадки порушення договірних строків її погашення, вчасно інформувати керівництво про необхідність вживання щодо порушників відповідних заходів, разом з юридичною службою приймати міри щодо надходження доходів від штрафів, неустойок та інших видів санкцій від контрагентів. Також фінансова служба

повинна аналізувати причини виникнення тієї кредиторської заборгованості, яка загрожує стабільності підприємства, виявляти працівників, з вини яких підприємство змушене сплачувати штрафні санкції. Дуже велике значення має робота відповідальних менеджерів ефективного розміщення раніше отриманого прибутку. Якщо основна діяльність

підприємства має позитивний фінансовий результат, а інші види діяльності збиткові, і така ситуація спостерігається протягом кількох періодів, то це найчастіше свідчить про те, що фінансова служба не організована належним чином.

Хоча кожне підприємство прагне до максимізації прибутку, але дуже часто об'єктивні умови потребують обмежувати його зростання. Шуляк Н. П. [7, с.13] виділяє головні причини цього явища. По-перше, фірми, що займають на ринку монополне положення, лімітують свій прибуток, щоб уникнути санкцій, які можуть бути застосовані державою. По-друге, підприємство не підвищує ціни, тим самим обмежуючи свій прибуток, щоб не приваблювати нових конкурентів.

Зростання прибутку найчастіше супроводжується зростанням ризиків. Іноді стрімке зростання прибутковості приховує кризові явища, породжені тим, що підприємство нарощує виробництво за рахунок збільшення зобов'язань. Заданий рівень ризику, який визначає агресивну, помірну або консервативну політику здійснення діяльності, має бути збалансований з відповідним рівнем прибутку. Проекти з високим ступенем ризику, які обіцяють відповідно високий прибуток, є дуже привабливими. Але вкладати кошти в такі проекти варто тільки підприємствам, які здійснюють розширене відтворення за рахунок власного капіталу і мають достатні резерви для покриття можливих збитків. Також дуже велике значення має робота фінансової служби щодо аналізу рівня ризикованості проекту, можливості страхування ризиків і співвідношення їх з очікуваним прибутками.

**Висновки.** Вивчена література дозволяє сформулювати сутність категорії прибутку підприємства як суму, на яку сукупність доходів, отриманих в процесі здійснення господарської діяльності, перевищує сукупність понесених витрат. Головними факторами, що впливають на прибуток підприємства є ціна на продукцію, рівень постійних і змінних витрат, вплив держави, конкурентів. З метою максимізації прибутку підприємство повинне оптимізувати свої витрати шляхом збільшення постійних і зменшення змінних витрат. Головним джерелом збільшення прибутку є вдосконалення внутрішньої організації роботи підприємства. Одним з найважливіших кроків на шляху максимізації прибутку є підбір кваліфікованих кадрів для здійснення фінансової роботи на підприємстві. Підприємство може вкладати величезні кошти в найсучасніше обладнання, виробничі запаси високої якості, дослідження, але без кваліфікованих кадрів воно не зможе досягти значного стабільного прибутку.

Література:

1. Закон України Про оподаткування прибутку підприємств: Офіційне видання. – К.: Парламентське видавництво, 1998. – 103 с.
2. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. Нормативна база. Нова редакція – Х.: Курсор, 2007. – 282 с.
3. Аранчій В.І. Фінанси підприємств. Навчальний посібник. – К.: Професіонал, 2004.– 304 с.
4. Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петрова К.Я. Фінансова діяльність підприємства. Підручник. – 2-ге видання перероблене і доповнене – К.: Либідь, 2002. – 384 с.

5. Ищенко Е. Прибыль как критерий эффективности функционирования предприятия // Экономист. – 2011. – № 8. – С. 90–92.

6. Корінев В.Л. Обґрунтування прибутку підприємства з урахуванням рівня ціни на продукцію //Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3(45). – С.97–103.

7. Шуляк П.Н. Ценообразова Ценообразование: учебно–практическое пособие. – 6–е изд. перераб. и доп. – М.: Дашков и Ко, 2003. – 192 с.

## СУЧАСНИЙ ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА

Скрипка А.К., Граценко І.С.

Київський національний університет технологій та дизайну

*The article is devoted to the study of question, what actual today for many its of economy – questions of efficiency of energy saving of production and ways of it's decision. In connection with the price advance on power mediums, there is the row of problems of its to profitability of production. One of the cases of improvement of efficiency of energy saving of production its the system of management in energy saving at an enterprise, so called energomenedgment.*

*Keywords: efficiency of energy saving, management in energy saving.*

*Стаття присвячена вивченню питання, яке актуальне сьогодні для багатьох галузей господарства – питання енергоефективності виробництва та шляхи його вирішення. У зв'язку із зростанням цін на енергоносії, виникає ряд проблем пов'язаних з рентабельністю виробництва. Одним із варіантів покращення енергоефективності виробництва є система управління енергопотоками на підприємстві, так званий енергоменеджмент.*

*Ключові слова: енергоефективність, енергозбереження, управління.*

Фактор низької енергоефективності став одним з визначальних щодо кризових явищ в українській економіці. В структурі витрат на виробництво промислової продукції в першій половині 90-х рр. майже втричі зросла вартісна складова паливно-енергетичних ресурсів в матеріальних витратах на таку продукцію, сягнувши 42% їхнього загального обсягу. Зростання питомої ваги витрат на паливно-енергетичні ресурси зумовлене кількома факторами, найбільш суттєвими серед яких є відмінність між індексами зростання цін. Першопричиною цих явищ стало суттєве зростання вартості імпортованих паливно-енергетичних ресурсів протягом згаданого періоду (так, лише щодо газу – в 60 разів).

Внаслідок впливу сукупності таких факторів складова витрат на енергоресурси в структурі ціни промислової продукції зросла, а рентабельність, навпаки, зменшилась, що в свою чергу стало однією з причин вимивання обігових коштів в економіці, сприяючи таким чином її бартеризації та іншим негативним наслідкам. Бартеризація несумісна з режимом енергозбереження, оскільки за її умов собівартість продукції стає довготривалим фактором. Таким чином, низька енергоефективність стала однією з визначальних причин кризових явищ в національній економіці та їхнім наслідком.

Варто виділити три етапи проведення енергозберігаючої політики:

1. першочергові антикризові дії;
2. перехідний період формування ринкових відносин (енергоринок);
3. перспективна політика енергозбереження.

На першому етапі необхідним є наведення елементарного порядку в області енерговикористання - організація обліку й контролю, короткострокової й малозатратні організаційні й технічні заходи щодо підвищення енергоефективності в промисловості, будівництві, аграрному секторі, транспорті, комунальному й побутовому господарстві, підвищення кваліфікації фахівців, поширення наявного світового досвіду.

Другий етап - істотне підвищення енергоефективності виробничої й невиробничої сфер, використання науково-технічного потенціалу, модернізація виробництва, заміна обладнання й технологій, розробка повної системи стандартів і нормативів, організація енергосервісних й енергоконсалтингових послуг, навчання й підготовка кадрів.

У державній програмі України по енергозбереженню, яка постійно переглядається та вдосконалюється, визначений комплекс заходів, які діляться на організаційні, технічні, законодавчі, нормативні, податкові, економічні, освітні й ін. Реалізація їх повинна вивести Україну на світовий рівень ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів. До таких заходів належать:

- створення законодавчої бази, яка б забезпечила пріоритетність політики енергозбереження;
- приведення нормативної бази енергозбереження до середньосвітового рівня;
- довгострокові податкові пільги енергоспоживачам, показники енергоспоживання яких знаходяться на світовому рівні;
- проведення пільгової кредитної й інвестиційної політики для реалізації енергозберігаючих проектів;
- ефективний адміністративний і технічний (приладовий) контроль енергоспоживання й енерговикористання;
- підтримка при створенні організацій, асоціацій і компаній, що працюють в області енергозбереження;
- інтенсифікація наукових досліджень і розробок енергозберігаючого обладнання, приладів й пристроїв, матеріалів і технологій;
- організація виробництва енергії альтернативними й поновлюваними джерелами енергії;
- активне поширення знань і досягнень в області енергозбереження, підготовка кадрів, освіта, підвищення кваліфікації.

Розв'язати проблему енергозбереження можна тільки шляхом впровадження системи енергетичного менеджменту.

Система енергетичного менеджменту на виробництві – це комплекс організаційних, технічних засобів і програмно-методичного забезпечення, що у сукупності дозволяють у такий спосіб керувати виробничим процесом, щоб споживалася тільки мінімально необхідна кількість електроенергії для виробництва визначеної кількості продукції.

Поняття енергетичного менеджменту з'явилося порівняно не так давно і являє собою грамотне, гнучке і науково обгрунтоване управління

енергетичними ресурсами виробництва, починаючи з рівня цеху і закінчуючи підприємством, концерном, галуззю.

З метою забезпечення ефективного використання енергоносіїв на підприємстві створюється служба енергетичного менеджменту, яку очолює енергоменеджер підприємства. Його функцією є управління функціонуванням служби та забезпечення досягнення запланованих ефектів енергозбереження (теплопостачання, електропостачання, водопостачання, постачання стиснутого повітря), в обов'язки яких входить: контроль і планування споживання за видами енергії, забезпечення циклу енергоменеджменту за напрямками енергозбереження та розробка і впровадження заходів при генерації, розподілі, використанні видів енергії. Також енергоменеджеру підприємства підпорядковані енергоменеджери цехів і дільниць. Вони контролюють і планують енергоспоживання в цехах і на дільницях, організують усунення втрат енергії та впроваджують енергозберігаючі заходи на всі види енергії, що споживається устаткуванням в цехах і на дільницях.

Енергоменеджмент включає в себе нормування витрат енергетичних ресурсів; розробку нормативів раціональних витрат палива, раціональне опалення, охолодження, теплопередачі, попередження тепловтрат, використання вторинних ресурсів, зменшення втрат електроенергії у мережах тощо.

Енергоменеджмент – по перше, не одноразова дія, а постійна, кропітка та багаторічна робота (термін окупності програм з енергозбереження не такий швидкий, як у чисто комерційних проектів) з підготовки одних програм, виконанню та розвитку інших.

Так як великі проекти розпадаються на ряд дрібних і більш конкретних, то другим завданням енергоменеджера є узгодження інтересів власного виробництва з можливостями партнерів, що пропонують реалізацію програм з енергозбереження. Взаємодія з регіональними органами влади, громадськими організаціями, відомствами з енергонадзору – третій рівень діяльності енергоменеджера.

Четвертим рівнем є чітке розуміння та знання нормативно-правових актів, вимог стандартів, керівних документів у сфері енергозбереження і ефективного енергоспоживання.

Кінцевий п'ятий рівень діяльності є безперервне підвищення власної кваліфікації, постійне вивчення відчизняних та зарубіжних іновативних методик.

Заключний етап. Складається з розробки рекомендацій з енергозбереження і їхнього техніко-економічного обгрунтування. Це найбільш складна частина роботи, тому що вона вимагає від аудитора значного досвіду і творчого підходу до проблеми. Справді, з одного боку, є типові методи підвищення енергетичної ефективності різних систем. У цьому випадку аудитору потрібно лише зробити техніко-економічну оцінку і здійснити добір технічних рішень на підставі фінансових критеріїв. Однак, кожне підприємство – унікальне. Типові рішення можуть розв'язати лише частину проблеми. Тому розробка рекомендацій з економії енергії насправді є серйозним науковим дослідженням.

Всі запропоновані заходи, як правило, розділяються на три групи за ступенем необхідних капітальних вкладень: безвитратні, середньовитратні і капіталомісткі.

Завданням аудитора є пошук нових рішень або вибір між декількома відомими альтернативами.

Енергоаудит проводиться з метою визначення шляхів швидкого й зниження витрат на енергоресурси й уникнення невикористаних витрат за проведення заходів енергозбереження. Він може бути ґрунтовною базою, трампліном для якісного дивка в конкурентній боротьбі над ґринком товарів та послуг. Але це вірно лише за правильної організації проведення енергетичного обстеження. У цьому вся важлива роль керівництва та фахівців підприємства. Головним вимогою є правильна постановка цілей і завдань проведення енергоаудиту. Від цього залежить, було б подальший курс - на реформи, чи все закінчиться оформленням енергопаспорта.

Незважаючи на наявність стандартних методик, енергоаудит можна проводити по-різному. Кожен керівник повинен оцінити те, наскільки він знає реально картину розподілу енергоресурсів всередині свого підприємства.

Величина втрат енергії зумовлена не лише недосконалістю енергетичного господарства, але й нерациональним використанням енергії технологічним устаткуванням. У той же час, багато керівників намагаються обмежуватися обстеженням енергетичного господарства за межею технологічних ліній. Такий підхід виправданий лише в тому разі, якщо підприємство зазнає постійних значних витрат на опалення й освітлення, скажімо, в легкій промисловості. В металургії, де технологія виробництва досить енерговитратна, необхідно застосовувати лише комплексний підхід.

Енергетична складова вносить значний внесок у структурі собівартості готової продукції. Але відсутність внутрішнього виробничого обліку енергоносіїв не дає можливості відокремити постійні витрати від змінних або розподілити витрати по різних видах продукції. Звичайно, в програму енергоаудиту не входить розрахунок питомої енергоемності кожного виду продукції, якщо номенклатура виробів досить велика, однак він також може бути виконаний.

Більшість українських підприємств сьогодні функціонують в умовах недостатності обігових коштів. Тому гроші на модернізацію виробництва виділяються в менших обсягах, ніж це необхідно. І саме енергоаудитор допоможе розставити пріоритети у виробничих планах підприємства для того, щоб вони принесли найвищий економічний ефект.

Інколи енергоменеджмент відносять до числа задач загального управління і розділяють на етапи: 1) проектування; 2) будівництва; 3) експлуатації промислових підприємств.

Перші дві задачі мають обмежену область дії через малу кількість об'єктів, що будуються у порівнянні з вже існуючими. Основна задача проектування - орієнтація на ефективні технології, використання доступних за ціною енергоресурсів, збалансованість міжтехнологічних енергетичних циклів.

Служба енергетичного менеджменту також є ланкою, яка зв'язує підприємства з різними інспекціями, що здійснюють нагляд за ефективним використанням енергоресурсів.

Для того, щоб сформулювати завдання управління, необхідно визначити наступні його компоненти: об'єкт управління; мету і критерії управління; керуючі впливи; обмеження на процес управління; некеровані впливи на об'єкт; засоби управління.

Об'єктом управління є промислове підприємство в цілому, окремі його підрозділи, паливо- і енергоспоживаючі агрегати, а також персонал, діяльність якого пов'язана з питаннями ефективності використання електроенергії, експлуатацією, ремонтом і технічним обслуговуванням устаткування.

Метою управління є мінімізація питомого споживання електроенергії у розрахунку на одиницю продукції:

$$P = \frac{E}{\Pi} \rightarrow \min,$$

де  $P$  - обсяг виробництва за звітний період у натуральних показниках,  $E$  - споживання електроенергії.

Дану формулу зручно використовувати як оперативний критерій енергоефективності на відносно коротких проміжках часу (доба, зміна, тиждень, місяць). Недоліком цього критерію є те, що він не враховує витрати на реалізацію енергозберігаючих заходів. Тому поряд з цим критерієм для оцінки ефективності процесу управління енергоспоживанням підприємства на тривалих проміжках часу, протягом якого вкладаються певні фінансові ресурси доцільно використовувати сумарні витрати, які містять у собі як капітальні витрати на енергозберігаючі заходи, так і експлуатаційні витрати пов'язані з оплатою за енергоносії.

$$Z \rightarrow \min.$$

Керуючі впливи містять у собі впливи безпосередньо на устаткування і впливи на технічний персонал. Керуючі впливи на устаткування це: оптимізація режимів експлуатації; технічне обслуговування; ремонтне обслуговування; модернізація чи повна заміна устаткування.

На технічний персонал можна впливати шляхом матеріального і морального стимулювання, а також шляхом підвищення його кваліфікації.

Будь-який процес управління, зокрема енергоресурсами на підприємстві, пов'язаний з певними обмеженнями. У загальному випадку необхідно брати до уваги обмеження планово-виробничого, фінансового, екологічного, технічного і нормативно-правового характеру.

Засоби управління включають адміністративно-організаційні, технічні та програмно-методичні.

Адміністративно-організаційні засоби являють собою організаційні схеми, накази, посадові інструкції, положення про матеріальне стимулювання працівників і підрозділів, а також заходи щодо підвищення кваліфікації. До технічних відносяться такі: вимірювання обчислювальної техніки, передачі інформації. Автоматизації енергетичних і технологічних процесів.

Слід також зазначити, що за рівнем розвитку технічні засоби істотно випереджають програмно-методичні й адміністративно-організаційні засоби управління.

У всьому світі набирають обертів процеси впровадження та сертифікації за стандартом ISO 50001 «Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанови щодо застосування». Згідно з дослідженнями на початок 2012 року

близько 100 організацій в 26 країнах світу вже пройшли сертифікацію і відчули переваги у вигляді зниження витрат, збільшення енергоефективності підприємства та економії енергоресурсів.

Стандарт ISO 50001 - це новий, добровільний міжнародний стандарт, який дозволяє великим, середнім і малим промисловим та комерційним підприємствам, інституціональним і державним установам покращити свій спосіб управління енергоресурсами. Підвищуючи свою енергоефективність, організація може забезпечити собі в стислі терміни відчутні вигоди за рахунок максимального використання своїх енергоресурсів та енергетичних активів, зменшуючи, таким чином, вартість і споживання енергії.

Енергетичний менеджмент – це багаторівнева система, яка охоплює управління енерговиробництвом і енергоспоживанням. Енергозбереження є однією з складових енергетичного менеджменту, практичним напрямом його діяльності, що використовує передові технології та устаткування. Крім цього, енергоменеджмент передбачає оцінку ефективності використання нетрадиційних і поновлюваних джерел енергії, розробку цінової політики, правил гри на ринку енергоресурсів, які відповідають інтересам держави, а потім вже бізнесу.

Організація служби енергоменеджменту є основною задачею державного та регіонального управління, а не окремого підприємства.

Основною з переваг енергоменеджменту є можливість пошуку оптимальних варіантів зростання енергоефективності відповідно до величини капіталовкладень.

Ціни на енергоресурси, практика організації ведення бізнесу, ринкові сили, урядова політика – все це має безпосередній вплив на енергоефективність і, більш того, – на доцільність впровадження енергоменеджменту. Так, наприклад, японські газові та вугільні теплові станції на 70% енергоефективніші за українські та російські. Звісно, енергоменеджмент, створюючи ряд позитивів, не є панацеєю у вирішенні усіх диспропорцій та викликів у сучасних умовах ведення бізнесу. Важливим є те, що впровадження механізму енергоменеджменту уможливить підвищення фінансової результативності й стійкості організації до кон'юнктурних коливань на ринку, сприятиме формуванню позитивного клімату на підприємстві, в галузі, державі в цілому, створить підвалини для більш оптимістичного майбутнього людства.

Отже, система енергетичного менеджменту – частина загальної системи управління підприємством, яка включає в себе організаційну структуру, функції управління, обов'язки та відповідальність, процедури, процеси, ресурси для формування, впровадження, досягнення цілей політики енергозбереження.

Література:

1. Енергоефективність та відновлювані джерела енергії. Під заг. ред. А.К. Шидловського. – К.: Українські енциклопедичні знання. 2007. – 560 с
2. Промисловість України: шлях до енергетичної ефективності. ЕС - EnergyCenter Kiev.TACIS-Programme.
3. Енергетичний менеджмент. Ю.В. Дзядикевич, М.В. Буряк, Р.І. Розум – Тернопіль: Економічна думка, 2010 – 295 с.

4. Енергоефективність та енергоаудит, В.А. Маляренко. – Харків: Видавництво САГА, 2010 – 336 с.

5. ISO 50001:2011 «Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанови щодо застосування».

## ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДРОДЖЕННЯ СІЛЬСЬКОГО ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА

Собченко А.Ю.,

Одеська державна академія будівництва та архітектури

*The article reveals the essence of program based provision of the revival of rural housing construction. It is based on a systematic approach as for solving of the state problem of the effective rural development and agriculture, by creating favorable conditions for the life of rural residents.*

*Key words: rural housing construction, software and provide targeted, the state agricultural policy, systematic approach, national food security.*

Актуальність науково прикладного опрацювання проблеми, що стосується програмно-цільового забезпечення відродження сільського житлового будівництва спричинюється низкою чинників. До числа основних із них слід віднести: по-перше, важливість забезпечення сільським мешканцям житла, умов якого відповідають соціально-побутовим, соціально-культурним та науково-технічним здобуткам розвитку людства початку третього тисячоліття. По-друге, необхідність підвищення соціально-економічної та суспільно-політичної результативності глибинних трансформацій, що проводяться в сільському господарстві, будівельному секторі та господарському комплексі країни в цілому. По-третє, вагомість розвитку житлового будівництва як такого, що створює велику кількість робочих місць, споживає продукцію багатьох галузей сільського господарства та стимулює розвиток численних супутніх сфер діяльності і галузей виробництва в сільській місцевості. По-четверте, доцільність прискорення сільського житлового будівництва полягає в мультиплікаційному прирощенні коштів, що інвестуються в будівництво як такі, що сприяють розвитку багатьох інших галузей сільського господарства та поживленню соціально-економічного розвитку села. По-п'яте, вирішеність сільської житлової проблеми закладає надійний соціально-економічний фундамент відродження сільського господарства та формує сприятливі суспільно-політичні умови для прискореної інтеграції України у світовий економічний та цивілізаційний простір.

Проблема відродження житлового будівництва у сільській місцевості має системний характер, бо охоплює економічні, соціальні, політичні, демографічні, культурні, освітні інші сфери життєдіяльності. Її розв'язання потребує системного підходу та поєднання зусиль з боку держави, органів місцевого самоврядування, відповідних сільських громад та безпосередньо сільських жителів [1].

Координатором такого поєднання має бути держава, діяльність управлінського апарату якої декларується як забезпечення гарантованих прав

та свобод людини і громадянина. Найважливішим правом людини є її право на житло, бо житло – це одна з основних умов життєдіяльності людей, без якого вони не можуть забезпечити власне існування, задовольняти необхідні матеріальні та моральні потреби [2].

Про усвідомлення національної ваги відродження сільського житлового будівництва засвідчують розроблені програмно-цільові проекти. До основних із них слід віднести «Доступне житло», «Здешевлення вартості іпотечних кредитів», «Власний дім» та програми молодіжного житлового кредитування.

Основною метою таких програм є підвищення рівня забезпечення якісним житлом сільських громадян, що потребують поліпшення житлових умов, шляхом запровадження нового ефективного фінансово-інвестиційного механізму державної підтримки сільського житлового будівництва.

Виняткова суспільна актуальність і доцільність впровадження сільських житлових програм визначається такими факторами:

- низька забезпеченість сільських жителів України упорядкованим житлом;
- підвищення вартості житлового будівництва та недоступність його для більшості категорій сільського населення.

Метою впровадження сільських житлових програм є поліпшення житлово-побутових умов жителів сільської місцевості, збільшення індивідуального житлового будівництва, забезпечення його доступності для селян.

Регіональні програми будівництва сільського житла спрямовані на:

- реалізацію державної політики України у галузі житлового будівництва;
- збільшення обсягів індивідуального житлового будівництва на селі;
- поліпшення житлових і соціально-побутових умов сільських мешканців;
- підвищення рівня інженерного влаштування села;
- сприяння підвищенню рівня доходів забудовників;
- збільшення зайнятості сільського населення та випуску сільськогосподарської продукції;
- перерозподіл трудових ресурсів та закріплення кадрів і, особливо, молоді в сільській місцевості;
- створення нових робочих місць і підвищення рівня зайнятості населення.

Джерелами фінансування сільських житлових програм є:

- державний бюджет;
- місцеві бюджети (обласний, районні, селищні та сільські);
- кредити банків;
- добровільні внески юридичних та фізичних осіб;
- інші джерела, що не суперечать чинному законодавству.

Таким чином, державна політика у сфері житлового будівництва в сільській місцевості має виступати основним напрямком діяльності органів влади з подолання чи упередження проблем, що виникають в сфері життєдіяльності сільського населення та являти собою складну сукупність різних методів впливу щодо можливості задоволення сільських мешканців житлово-комунальними послугами.

У травні 2012 р. Верховна Рада України внесла зміни до Закону України «Про пріоритетність соціального розвитку села та агропромислового комплексу в народному господарстві» в редакції від 15 травня 1992 р. щодо надання індивідуальним сільським забудовникам державних пільгових кредитів. Внесення зазначених змін спрямоване на забезпечення рівного доступу індивідуальним сільським забудовникам, що проживають у межах та поза межами сіл і селищ, до державного пільгового кредиту. Відповідно до ст. 11 згаданого Закону, якою встановлено пільги для індивідуального житлового будівництва в межах сіл і селищ, а також за межами сіл і селищ у відокремлених фермерських садибах, уряд України, місцеві державні адміністрації сприяють розвитку індивідуального житлового будівництва в межах сіл і селищ, а також за межами сіл і селищ у відокремлених фермерських садибах, створюють сільським забудовникам (місцевому населенню і громадянам, які переселяються до сільської місцевості на постійне проживання) пільгові умови щодо забезпечення будівельними матеріалами і обладнанням, надання їм послуг і пільгових довгострокових державних кредитів. Індивідуальні сільські забудовники користуються державним пільговим кредитом за умови їх проживання (або переселення для постійного проживання) у сільській місцевості в межах сіл і селищ, а також за межами сіл і селищ у відокремлених фермерських садибах та підтвердження ними своєї платоспроможності [3].

Системний підхід щодо вирішення проблеми сільського житлового будівництва необхідний в силу системного характеру соціально-економічних та суспільно-політичних процесів та явищ, що мають місце в аграрному секторі економіки. Відродження сільського житлового будівництва набуває особливого значення в період практичної реалізації сільським господарством ринкової моделі економічного розвитку та прискореного інтегрування України у світовий економічний простір.

Продукція АПК характеризує розвиток соціальної політики держави, життєвий рівень її населення. Одним із найважливіших напрямів аграрної політики, спрямованої на підвищення життєвого рівня населення, є забезпечення функціонування та розвитку житлової сфери села.

Теперішня ситуація в аграрному секторі економіки особлива у зв'язку із реальною загрозою втрати селом демографічно-відтворювального потенціалу, занепадом духовності, народної культури, звичаїв тощо. Село втратило привабливість не тільки для проживання, а й для виробничої діяльності біля землі. А це вже національна катастрофа, поглиблена руйнуванням сільської поселенської мережі, прискореним вимиранням сіл.

До числа найбільш вагомих втрат у процесі аграрних перетворень, як і аграрної політики взагалі, можна віднести те, що знехтувані соціальні складові розвитку галузі й села, які не визнаються пріоритетними і залишаються другорядними. За усіх складнощів економічні втрати з часом можна відшкодувати, тоді як демографічні та духовні є не відновлюваними. Аграрна політика має передбачити чітке стратегічне бачення державою не тільки соціально-економічного, а й суспільно-політичного майбутнього села з одночасним визначенням шляхів, напрямів, етапів і концептуальних механізмів його забезпечення [4]. В них сільське житлове будівництво повинно зайняти одне із цільних місць.

## ФЕНОМЕН «АНТИКАПИТАЛА» КАК КАТЕГОРИИ ТЕОРИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Степанов В.Н., Волошин Д.В.

Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований  
НАН Украины

*The report is considered in terms of staging category "antikapital" as economic and philosophical phenomenon. State the main idea of the formation of the conceptual and substantive nature category "antikapital." We discuss some practical problems "antikapitala" in relation to the modern socio-economic development of Ukraine.*

**Keywords:** capital, antikapital, phenomenon of capital, economic development

*В работе в постановочном плане рассматривается категория «антикапитал» как экономико-философский феномен. Формулируются основные идеи формирования понятийно-содержательной сущности категории «антикапитал». Обсуждаются некоторые прикладные проблемы «антикапитала» применительно к условиям современного социально-экономического развития Украины.*

**Ключевые слова:** капитал, антикапитал, феномен антикапитала, экономическое развитие.

В современной экономической науке в качестве одной из фундаментальных категорий, как известно, рассматривается «капитал», который определяет своего рода универсальное начало экономического бытия. Теории и практике категории «капитал» посвящено большое количество работ, которые в данном случае не являются предметом специального обсуждения. Назовем только несколько фундаментальных работ, выполненных в последние годы, в которых проблемы «капитала» рассмотрены весьма подробно. К ним следует отнести [1-3]. Нами обращается внимание только на некоторые вопросы «капитала», которые пока остаются в тени.

Капитал, как феномен современной экономической теории, сегодня наполняется новым смыслом и содержанием, изменяет свою понятийно-категориальную сущность, весьма отчетливо вскрывая универсальный и противоречивый характер человеческого бытия. В этом экономико-философское осмысливание капитала приобретает первостепенное значение, прежде всего, с точки зрения выявления физической и социально-экономической сущности его противоречивости и биполярности (противоположности), феномен которых определяется как «антикапитал».

Рассмотрим в постановочном плане некоторый теоретико-методологический абрис (контур, очерк) проблемы «антикапитала», который сводится к следующему.

В современной научной литературе практически не используется такое понятие и категория как «антикапитал». Можно назвать несколько работ, в которых только поставлены проблемы изучения «антикапитала», в частности [4, 5]. По нашему мнению, такая ситуация связывается со следующим:

а) еще не осмыслен этот феномен и не сформулирована понятийно-категориальная сущность «антикапитала»;

Рушійним фактором формування економіки кожної адміністративно-територіальної одиниці повинно стати залучення в господарську діяльність придатних для цього земельних угідь та створення належних житлових умов для кожного сільського жителя, бо лише через високопродуктивну працю останнього забезпечується ефективне ведення сільського господарства.

Відродження житлового будівництва в сільській місцевості та підвищення ефективності агропромислового виробництва – процеси органічно пов'язані. Дослідження показують, що аграрні суб'єкти господарювання, в тому числі новостворені та ринково орієнтовані, мають низьку конкурентоспроможність. Її посилення стримує відсутність сучасних житлових умов, рівень заробітної плати та соціально-культурного та соціально-побутового обслуговування сільських трудівників. Тобто за відсутності всіх вищевказаних умов, село втрачатиме привабливість не лише для проживання, а й для виробничої діяльності.

В Законі України «Про основні засади держаної аграрної політики на період до 2015 року» наголошується, що пріоритетність розвитку агропромислового комплексу та соціального розвитку села в національній економіці зумовлюється винятковою значущістю та незамінністю вироблюваної продукції сільського господарства в життєдіяльності людини і суспільства, потребою відродження селянства як господаря землі, носія моралі та національної культури [5]. В зв'язку з цим, відродження сільського будівництва є обов'язковою умовою подолання кризових явищ в агропромисловому комплексі, підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції та розв'язання проблеми продовольчого забезпечення населення України.

### Література:

1. Белевят О.А. Соціально-економічний розвиток сільських територій в умовах транзитивної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 / О.А. Белевят. – Миколаїв, 2010. –20 с.
2. Божанова Ю.В. Организационно-экономический механизм повышения доступности жилья для населения / Ю.В. Божанова. – Днепропетровск: Наука и образование, 2007. – 392с.
3. Закон України "Про пріоритетність соціального, розвитку села та агропромислового комплексу в народному господарстві" від 15 травня 1992 р./ВВР, 1992, №32.
4. Мельник С.І. Соціально-економічні проблеми відтворення та ефективного використання ресурсного потенціалу села / С.І. Мельник. – Київ: ННЦ ІАЕ, 2004. – 428 с.
5. Закон України «Про основні державної аграрної політики на період до 2015 року» від 18.10.2005 року № 2982-IV.

б) не установилось представление об «антикапитале» как разнонаправленных компланарных формах «капитала» (компланарные векторы – векторы лежащие в одной или параллельных плоскостях [6, с. 278]);

в) «антикапитал» пока еще «не наслуху» и не получил общего признания.

В настоящее время в условиях постоянно расширяющегося внимания к изучению неустойчивых процессов и кризисных явлений, формирующих разнопотенциальные поля, имеются вполне определенные условия и научные предпосылки для постановки вопроса о более широком изучении разнонаправленных явлений типа «капитализация» - «декапитализация», «капитал-антикапитал» и др. Декапитализирующие явления, такие как антикапитал, служат препятствием для развития экономики, превращаются в фактор деградации ценностей и полезностей, снижают целеустремленное получение доходов и, в конечном итоге, – способствуют декапитализации общественного развития.

«Капитал» и «антикапитал» в развитии социально-экономической системы с точки зрения закона единства и борьбы противоположностей (который, как известно [8, с. 141], представляет собой всеобщий закон действительности и ее познания, выражающий суть, «ядро» материалистической диалектики) можно рассматривать как имманентные противоположности, которые:

а) находятся в неразрывном единстве (их единство относительно, их борьба абсолютна);

б) взаимоисключают друг друга, причем не только в разных, но и в одном и том же отношении;

в) взаимопроникают друг в друга.

Объективная всеобщность закона единства и борьбы противоположностей является основой его методологических функций в познании системы «капитал – антикапитал». Этот закон определяет также структуру научной теории «капитала – антикапитала», поскольку она раскрывает диалектику раздвоения единого. Разрешение противоречий между «капиталом» и «антикапиталом» ведет исследование вперед по логике самого предмета и служит рациональным способом выработки новых понятий.

Диалектическое противоречие в познании объекта исследований «капитал – антикапитал» не сводится к столкновению тезиса и антитезиса, а заключается в движении к его разрешению. То есть, понимание диалектического противоречия между «капиталом» и «антикапиталом» ведет к пониманию путей его разрешения.

Категория диалектического противоречия между «капиталом» и «антикапиталом» имеет важное методологическое значение не только для изучения общественных (экономических и социальных), но и для экономико-экологических процессов, которые перманентно сталкиваются с противоречивым характером отношений объектов «экономики» и «природы».

В этом плане можно говорить о единстве противоположностей в системе «капитал – антикапитал», включающих и противоположные стороны, и противоположные тенденции и которые в своей совокупности образуют противоречие, являющееся двигательной силой, источником развития.

В широком понимании категории «противоположность» это понятие можно использовать для характеристики степени развития, нарастания, зрелости противоречия. Примером этому могут служить широко известные в социально-экономических науках такие понятия, как:

1) противоположность между умственным и физическим трудом, определяющая исторически сложившиеся отношения между людьми, выражающиеся в том, что умственный труд отделяется от физического, что люди физического труда во все времена были объектом эксплуатации со стороны господствующих классов, с помощью интеллигенции (следует подчеркнуть, что в условиях современного научно-технического прогресса постепенно происходит стирание различий между умственным и физическим трудом, обуславливаемого изменением характера труда, при котором исчезает тяжелый физический труд и его заменяют машины; увеличивается потребность в работниках инженерно-технического типа, высокого культурно-технического уровня);

2) противоположность между городом и деревней, которая социологами рассматривается как исторически сложившиеся отношения, выражающие отсталость деревни от города в экономическом и культурном отношении (в свое время К. Маркс определял эту отсталость как «идиотизм сельской жизни»; на современном этапе развития человечества это понятие сильно трансформируется в сторону устойчивых тенденций роста привлекательности «жизни в деревне»).

В указанных выше противоположностях присутствует «антикапитал», как фактор определяющий «разрыв» в предпосылках и последствиях развития между умственным и физическим трудом, между городом и деревней.

Антикапитал, как понятие и категорию научных исследований, можно рассматривать следующим образом [5]:

антикапитал – это экономическая категория, в общем виде, представляющая собой все, что способно приносить убытки (ущерб), работающий источник убытков;

антикапитал – стоимость, меняющая по объему и направлению прибавочную стоимость;

антикапитал – это нежелательный фактор общественного производства, проявляющий себя как в денежной, так и материально-вещественной форме;

антикапитал – это агент, обесценивающий другой капитал.

Обобщая понятийно-содержательную сущность «антикапитала» в утилитарно-рыночном контексте можно сформулировать так: антикапитал – это неспособность общества и каждого его члена производить материальные блага и создавать нематериальные активы, которые могут служить прямо или косвенно агентами капитализации (Это понятие «антикапитала» можно рассматривать как одну из интерпретаций капитала американской школы «экономика», согласно которой капитал – это не деньги и не товар, а способность человека и общества производить материальные блага [7].

В системе экономических, социальных, экономико-экологических, политических и иных исследований «антикапитал» следует рассматривать:

во-первых, как новую категорию экономической теории, социологии, экономики природопользования и других наук;



во-вторых, как объективную категорию теории управления неустойчивыми процессами, а также антикризисного управления, направленного, как на предвидение опасностей, угроз, связанных с проявлением феномена «антикапитала», так и на научно обоснованную подготовку управленческих решений;

в-третьих, как резерв повышения эффективности развития социально-экономических систем при условии целенаправленного преобразования антикапитала в капитал.

Обратим внимание на нескольких аспектах проблемы «антикапитала» касательно Украины.

На современном этапе своего развития Украина находится на определенном политическом раздвоении, на котором будут определяться способности и неспособности общества использовать эффекты «капитала» и предотвращать проявление эффектов «антикапитала»:

с одной стороны, способность создания в стране условий и предпосылок усиления целеустремленной капитализации страны, связываемых с устойчивым экономическим ростом, повышением качества социально-экономического развития (повышения благосостояния людей), стабильностью межличностных отношений, энергетической и ресурсно-экологической безопасностью;

с другой стороны, недостаточной способностью власти и общества в целом адекватного реагирования на чрезвычайно серьезные и набирающие силы вызовы, носящих характер «антикапитала», которые могут привести страну на грань коллапса и к катастрофической ее декапитализации.

Следует считать очевидным, что крайне нежелателен для будущего Украины вариант развития ситуации по второму направлению (вариант «антикапитал»), который связан с рисками потери суверенитета и распадом государства.

Исходя из всеобщего закона первичности экономики, как основы обеспечения жизни и удовлетворения потребностей людей, краеугольным камнем устойчивого экономического развития и экономической безопасности государства и его регионов, является всемерная и устойчивая капитализация всех сфер общественного развития, адекватное и эффективное реагирование на проявление процессов всех видов и форм «антикапитала» как агента, обеспечивающего национальный капитал и провоцирующий общую декапитализацию страны.

Реагирование на возрастающий в настоящее время национальный антикапитал (который в данной работе рассматривается в контексте формирования украинской политической нации) должно предполагать:

а) всемерное повышение эффективности традиционной системы мер по снижению тех или иных эффектов проявления элементарных капиталов, рассматриваемых в духе классических методов антикризисного управления;

б) систему мер, основанных на принципах пост неклассических методов управления сложными социо-эколого-экономическими (СЭЭ) системами, предполагающих:

- выстраивание «образа желаемого будущего» СЭЭ-системы, который («образ») должен обладать созидательной мощью, объединять общие интересы, интегрировать науку, власть, бизнес, общество;

- достижение общественного согласия и объединения действенных усилий.

Формирование системного управления национальным «антикапиталом» является основополагающим условием создания и развития украинской политической нации и социально-экономического возрождения государства.

Литература:

1. Цыганков К.Ю. Понятие капитала – в бухгалтерии, политэкономии и экономической теории / К.Ю. Цыганков // Журнал «Сибирская финансовая школа» <http://www.ntpo.gsk.ru/printing/magazin/2007/Zyankov3>

2. Каменецкий В.А. Капитал (от простого к сложному) / В.А. Каменецкий, В.П. Патрикеев. – М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2006. – 583 с.

3. Горячук В.Ф. Капіталізація та конкурентоспроможність економіки: регіональний та національний вимір / В.Ф. Горячук.- Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2011.- 277 с.

4. Сысоев С.А. Капитал и антикапитал: пролог / С.А. Сысоев // Теоретическая экономика. – 2012. – № 6. – С. 19-29.

5. Степанов В.Н. Об «антикапитале» как экономической категории / В.Н. Степанов, Д.В. Волошин // Проблемы и перспективы экономического развития: Сборник материалов междунар. научн.-практич. конф. (г. Симферополь, 19-20 апреля 2013 г.): В 2-х частях / Научное объединение «Economics». – Симферополь: НО «Economics», 2013. – Часть 1. – С. 8-10.

6. Математический энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1988. – 278 с.

7. Макконелл К.Р. Экономика: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т. Пер. с англ. / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю. – Москва: Республика, 1992. – Т. 1. – 399 с.

8. Закон единства и борьбы противоположностей // Философский словарь / Под ред. И.Т. Фролова. – М.: Политиздат, 1986. – С. 141-142.

## THE CONCEPT OF STRATEGIC MANAGEMENT, ITS STRUCTURE AND SYSTEM

Smorodina K.A., Hmurova V.V.  
Kiev National University of Technologies and Design

*Annotation: in this article we will talk about the strategic management, processes of which it consists, that is its structure, and also we will look at the system of the strategic management, which includes strategy of organization, organizational structure and organizational culture.*

*Key words: strategic management, strategy realization, planning, strategic analysis, mission of organization, organizational structure, organizational culture.*

Nowadays management is considered to be an art. On that assumption, I can say that you need a talent to be an effective manager, and whether you learned a lot or not, if your character is unsuitable, you won't be able to manage people. Nevertheless strategic management is largely based on the analysis, which can help in establishing of the system of the strategic development. Functioning conditions

of the companies now are very changeable both on macro- and microeconomic levels. That's why strategic management becomes essential skill of every manager.

Strategic management is a process of development of the strategies and managing organization for its successful realization. Strategic management is committed in the context of the organization's mission, and its fundamental task is provision of the relationship between mission and basic company's goals in the fickle environmental conditions. Strategic management considered as a dynamic set of five interrelated management processes.<sup>2</sup>

Analysis of the environment (strategic analysis) is considered to be the first process of strategic management, because it provides basis for both definition of company's mission and goals, and development of the strategy.

One of the key tasks of any management is maintaining the balance of interaction with the environment. Every organization involved in the three commutative processes:

- Obtaining the resources from the environment (input)
- Conversion of the resources into a product (transformation)
- Transfer of product into the environment (output)

Management is designed to provide a balance of input and output. Once this balance is disturbed, the organization falls into crisis. The current market has increased the value of the output process in maintaining of this balance. It just shows that the first block in the structure layout of strategic management is the unit of analysis environment.

Analysis of the environment involves the study of both macro-environment and the immediate environment of the company. Analysis of the macro environment - a study of the effect of the economy, law regulation and governance, political processes, environment and resources, social and cultural components of society, scientific and technological development, infrastructure and so on. The immediate environment is analyzed, usually by components such as customers, suppliers, competitors, the market for labor. From the study of the environment we should proceed to the analysis of the internal environment of the company (personnel, management structure, manufacturing, finance, marketing, corporate culture, etc.).

Second process. For the company it is essential not only to maintain the balance between input and output in the process of price creation, but also balance of the interests of various social institutions and groups of people who are interested in the functioning of the company and affect it. The balance of interests determines the direction of the vector direction of organization, which is formally represented as a mission and strategic goals.

After mission and goals are identified, it's time to choose the strategy. This process is the central process in strategic management and lies not only in defining the general plan for the long term. Defining strategy as a process - a decision on how to develop the business as a whole and its individual areas, how to oppose to competitors, which place to take in the market, etc.

The process of the strategy implementation is next in the process of strategic management. Implementation of a strategy - is a performance of strategic changes (improvements) in the company, which lead her to a state of readiness to transform

<sup>2</sup> [http://www.dk.ua/uk/clientservice/strategic\\_management/](http://www.dk.ua/uk/clientservice/strategic_management/)

strategy into reality. Quite often companies cannot execute the chosen strategy. This happens because either strategic analysis was conducted in a wrong way and conclusions were incorrect, or some unforeseen changes in the environment happened, that were not promptly identified and taken into account in the adaptive part of the strategy. Often there are times when management cannot promptly and properly use available resources (especially human) to implement the strategy.

That is why the process of strategy implementation requires exceptional attention and control. This function is provided by the relevant process - estimation and control of strategy realization, which assures:

- determining what and on which parameters should be monitored;
- assessment of the controlled objects in accordance with the standards or other standard indicators;
- determining the causes of deviations, if any are found;
- adjustment.

If we control these strategies realization, these tasks become specific, due to the fact that strategic control is aimed at ascertaining the degree of achieving the strategic objectives of the company using the selected strategy. Strategic control focuses on deciding whether it is possible to further implement a strategy and does the process of its implementation lead to the intended outcomes.

The methodological basis of strategic management is a systematic approach whereby an organization is characterized by the following features: individual variability of parameters; unique and unpredictable system behavior in specific environments; the ability to change the structure and shape behaviors, to resist destructive tendencies, to adapt to changing conditions; the desire to formulate purposes within the system.<sup>3</sup>

Strategic management consists of individual elements. By the classification of the American consulting firm "McKinsey" it is useful to distinguish the following elements: strategy, structure, style, personnel, management art, participation in the distribution of income.<sup>4</sup> However, most strategic management of the organization is considered as a system of three elements:

- a) a strategy as a set of management decisions on its long-term development
- b) the relevant governance structure focused on developing and implementing strategies,
- c) organizational culture.

It is believed that the organizational structure, outlining the boundaries of departments and establishing formal links between them, is the "skeleton" of the organization, and organizational culture - a kind of "soul" which produces "game rules" in team. The result is a triangle: "Development Strategy - Organizational Structure - Organizational culture" that has to be internally stable and be in harmony with the environment (see figure) Organization's strategy is considered the central concept in the theory of strategic management. Term Strategy (from Greek *stra-tegos* - Art of a General) borrowed from the military lexicon, where it means the theory and practice of conducting large operations. In today's lexicon, this term usually interpreted as the development of advanced measures or

<sup>3</sup> Kindratska G.I. Strategic Management: Scientific manual. - K.: Znannya, 2006. — 366 c.

<sup>4</sup> <http://www.mckinsey.com/insights>



approaches. In management theory term for the long time used to describe resource management. In the process of evolution it has gained a broader meaning and is often treated as a generalized model of action that should be taken to implement the organization's mission, to achieve certain goals by coordinating and resource allocation. Having a strategy can be found in any organization, sometimes even without implementing it in certain documents (without formalization). The reason is that the organization can not permanently change its

course, lead a perfectly adaptable and immediately react to changes in the environment. Getting into a situation that requires a decision, the manager creates it under the influence of the principles, rules and priorities that are in the organization and due to the circumstances of the place (where?), time (when?), reason (why?), process (how?), and purpose (why?). It helps managers to act in accordance with the strategic lines of behavior, displaying maximum independence.

But better to consider a strategy as a set of planned actions (formed strategy) and the necessary corrections in case of unforeseen circumstances (unplanned strategic decisions). Changes may occur so quickly that the manager does not have time to provide all the strategic actions and thus implement the strategy without making the necessary changes. Although when the manager ignores the need for a strategy, the organization suffers greater losses. Thus, the strategy is both projective (directed) and reactive (adapted to changes).

And now let's talk about the organizational structure. Implementation of the strategic and operational activities require different organizational structures. Many organizations that formed the structure for the resolution of internal operational problems encountered some difficulties in choosing and implementing strategies. Moreover, strategic and operational structure may come into conflict. However, the formation of a new strategy always requires a revision of the existing organizational structure. One of the tenets of management theory says: "The structure follows the strategy." This transformation of the organizational structure should be carried in such way, as to have the capacity to implement the strategy. For large multi-complexes there are four levels of development strategy: corporate, business-level, functional and operational.<sup>5</sup>

The first level - corporate CEO or other senior management officer - has primary responsibility and exercise personal leadership in development of a

strategy. Senior management makes decisions about expansion, liquidation or conversion of some areas of activity, calculates the strategic relationship between different types of activities and allocation of resources, forms diversification plans. At this level, ones develop common strategies that are the basis for the next levels.

The second level - the business level - senior management in independent specialized organizations or independent business units that are parts of the diverse organizations and are responsible for developing and implementing the strategy.

The third level - functional - heads of the functional areas: marketing, production, finance, personnel, research and development. Organizationally these areas are functional units that specialize in performing certain functions and ensure efficient operation of individual business units and the organization as a whole.

Fourth level - operational - managers of operational divisions and regional offices are responsible for the specification of individual parts of the strategic plan and its implementation at the lowest level.

The basic principle of coordination at various levels is their hierarchical subordination. Strategies of the lower levels should be developed on the basis of the existing top-level strategy. However, the specific mechanism of interaction between levels for different organizations may acquire certain features. Thus, the particular importance of organizational structure is that strategic management is the organizational process, whereas strategic planning - only analytical.

Returning to our figure, let's discuss the organizational culture. It's considered relatively new element of strategic management and we recognize under this definition a system of values, beliefs, traditions, norms of behavior that are cultivated in the organization. The components of organizational culture include: philosophy, which expresses the meaning of existence and its relation to employees and customers; the priority values, which are the basis for organization; the rules that define the principles of relationships in the organization; the rules of the "game"; the atmosphere in the organization and style of interaction with the outside world; the order of certain ceremonies and so on.<sup>6</sup>

During the last decade very often this element of the strategic management was the subject of discussions among the scholars and practitioners. Particularly interesting is the experience of Japanese companies which consider organizational culture the basis of their achievements. At the same time, attempts to transfer their experience in the European and American companies were mostly unsuccessful. Various reasons cited, including differences in the areas of development, but most often - differences in organizational structures.

As a conclusion we can say that among the listed elements of the strategic management in organization exists interdependence: clearly organized strategic planning is closely interrelated with the management structure, which ensures the development and implementation of strategies to achieve goals, and organizational culture that creates appropriate opportunities to combine strategic planning and organizational structure. This is another proof that the success of an organization - the result of these complementary elements, although under different conditions, some items may take precedence over others. For a certain level of environment

<sup>5</sup> Osovska G.V. Strategic Management : Scientific manual. / G.V. Osovska, O.L. Fishchuk, I.V. Galinska. — K. : Kondor, 2003.

<sup>6</sup> Grymblat S. Organizational culture and team activity / S. Grymblat, M. Voronov // Personal. - 2003. - # 3.

volatility we can generate an appropriate combination of elements that will provide the best performance of organization.

Literature:

- 1) Kindratska G.I. Strategic Management: Scientific manual. – K.: Znannya, 2006. – 366 c.
- 2) [http://www.dk.ua/uk/clientservice/strategic\\_management/](http://www.dk.ua/uk/clientservice/strategic_management/)
- 3) Osovsk G.V. Strategic Management : Scientific manual. / G.V. Osovsk, O.L. Fishchuk, I.V. Galinska. – K. : Kondor, 2003.
- 4) <http://www.mckinsey.com/insights>
- 5) Grymblat S. Organizational culture and team activity / S. Grymblat, M. Voronov // Personal. – 2003. – # 3.

## ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Ткаченко П.О., Кудлай В.С.

Київський національний університет технологій та дизайну (КНУТД),

*У статті розглянуто актуальні проблеми вдосконалення методів оцінки економічного потенціалу та факторів, що можуть його покращити*

*Ключові слова: стратегічне планування, технологія, технологічний процес, економічний рівень технологій, продуктивність праці*

**Об'єкти та методи дослідження.** Значний внесок в розробку системного підходу до методів оцінки економічного потенціалу країн, як загальної методології дослідження внесли фундаментальні наукові праці російських і українських учених: С.В. Валдайцев[1], М.Д. Дворцин[6], В.А. Трапезніков[4,11], П.Л. Кучин, Є.В. Якушева [11] та інші.

З питань стратегічного розвитку сфери економічного потенціалу видається чимало наукових праць [1–4]. Проте мають бути уточнені окремі стратегічні орієнтири розвитку цієї сфери з урахуванням необхідності зміцнення глобальної конкурентоспроможності[2-12].

**Постановка завдання.** Розвиток держави, реформування економічних відносин, структурні трансформації на рівні стратегічних підприємств України повинні гармонійно розвиватися і пристосовуватися до досить мінливої ситуації в економіці нашої країни.

**Результати та їх обговорення.** Вдосконалена модель технологічного розвитку М.Д. Дворцина. Переосмислити роль зазначеної моделі в обґрунтуванні напрямів і темпів технічного переозброєння в масштабах окремо взятого підприємства.

Однією із суттєвих відмінностей більшості вітчизняних підприємств від аналогічних зарубіжних конкурентів в даний час є відсутність стратегічної орієнтації в управлінні розвитком підприємства. Всі зусилля менеджменту на підприємствах України спрямовані сьогодні, перш за все, на виживання найбільш господарюючих суб'єктів, що як правило, підозрює оптимізацію діяльності, але на короткотривалу перспективу. Основними причинами такої тенденції виступають, як низьке значення ресурсного потенціалу підприємств

України (перш за все із-за недостатнього фінансування), так і неідеальна методична база прогнозування перспектив технологічного розвитку конкретного виробництва разом із реальним темпом НТП.

Стратегічне планування діяльності підприємства має враховувати реальні темпи НТП, у зв'язку з тим, що саме вони можуть здійснювати вирішальний вплив на процес модернізації виробництва у конкурентів: оновлення виробництва здатне значно посилити ринкові позиції конкурентів за рахунок зростання продуктивності праці, підвищення техніко-економічного рівня виробництва, якості продукції тощо.

Динаміка науково-технічного прогресу визначає темпи і характер розвитку, як окремих підприємств, їх об'єднань, так і цілих галузей народного господарства. Розуміння об'єктивних закономірностей розвитку техніки і технології сьогодні - це запорука успішного перспективного планування та ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

У цьому зв'язку особливого значення набуває процес формування адаптованого на мікрорівні механізму прогнозування та обліку можливих варіантів розвитку технологічної бази виробництва залежно від динаміки НТП. Питання прогнозування напрямків і темпів науково-технічного прогресу становили коло наукових інтересів багатьох вчених і дослідників. С.В. Валдайцев в роботі [1] класифікує і систематизує підходи до обґрунтування темпів науково-технічного прогресу, виділяючи два основних напрями: описову та економіко-аналітичне. Основними представниками описового напрямку в обґрунтуванні темпів НТП є Ішикава Т., Давид П., Саха Д., Райт Т., Солоу Р., Кімберлі Дж., Менш Г., Хілл Т. та ін. Для нас же більший науковий інтерес представляє другий напрямок - економіко-аналітичний. Основними представниками якого були Менсфілд Е., Епплер Р. (теорії виробничих функцій), Бодді М., Горт Л., Далі Х., Керц Х., Фрімен Ч. (теорії поєднання факторів виробництва), Хікс Дж., Кеннеді К., Фінер В. (теорія вимушених інновацій). Різноманітність точок зору на проблему свідчить про відсутність єдиної думки серед вчених як з приводу механізму розрахунку показника темпів науково-технічного прогресу, так і з приводу обґрунтування спонукальних мотивів останнього, як такого.

Трохи під іншим кутом зору на динаміку НТП і закономірності відновлення технологічної бази виробництва представлений погляд у роботах вітчизняних вчених [2, 3, 4, 5, 6, 7], що займалися проблематикою пошуку закономірностей технологічного розвитку технічних систем.

Так в роботі Дворцина М.Д. [6], існуючі в даний час методи оцінки якості і ступеня розвитку виробництва об'єднуються в три основні групи. Аналогічна класифікація приведена і в роботі [8]: 1) економічний підхід, 2) технократичний (піфагорійський), 3) системний (технологічний). Оригінальний алгоритм оцінки економічного потенціалу технології, сформульований в рамках системного підходу, заслуговує детального вивчення.

Системний підхід до опису розвитку виробничого процесу виходить з твердження, що цей розвиток підкоряється своїм внутрішнім закономірностям, виявлення і формулювання яких дозволять встановити основні напрями цього розвитку. Базовим положенням системного підходу є те, що технологічний процес як об'єкт дослідження існує незалежно від

уявленнь дослідника про нього, тобто об'єктивно[9,10]. Проблема розвитку виробництва вирішується шляхом удосконалення технологічного процесу в рамках встановлених закономірностей.

У рамках системного підходу можна виділити кілька моделей розвитку технологічних процесів. Модель науково-технічного розвитку В. А. Трапезникова [11, 4] пов'язує продуктивність живої праці з параметрами обсягу минулої праці і рівнем знань, закладених в технічних і організаційних рішеннях:

$$y = \alpha \xi \left[ 1 - \exp\left(-\frac{\beta k}{\xi}\right) \right]$$

Де  $y$  – продуктивність праці ( $Y/L$ )

$k$  – фондоозброєність

$\alpha$  – еластичність виробничої функції по капіталу

$\beta$  – еластичність функції продуктивності праці за рівнем розвитку

$\xi$  – комплексний показник рівня знань.

Відмінною особливістю пропонованої моделі є врахування впливу на зростання продуктивності праці одночасно двох різних виробничих факторів:

- рівня організаційних і технічних рішень, закладених у виробництво (рівень

- технології) і величини витрат на технологічне оснащення робочого місця (фондоозброєність).

Модель науково-технічного розвитку А.І. Каца [2] націлена на вирішення проблеми динамічної оптимізації економічного розвитку виробництва. це пропонується робити на підставі загального критерію динамічного оптимуму  $Y =$

$$\frac{Z^*}{V \cdot X \cdot C}$$

Де  $Z$  – обсяг кінцевої(умовно-чистої) продукції

$V$  – кількість працівників

$C$  – капітальні вкладення

$Y$  – критерій порівняльної динамічної ефективности капітальних вкладень

Основний зміст критерію динамічного оптимуму зводиться до визначення економічної ефективності капітальних вкладень як основного джерела зростання продуктивності праці і зростання обсягу одержуваного суспільного продукту. У цьому сенсі підхід А.І. Каца відрізняється від підходу В.А. Трапезникова, який акцентував увагу саме на нематеріальній стороні виробничого процесу, на високій ролі знань і умінь. Узагальнюючи підходи В. А. Трапезникова і А. І. Каца, необхідно відзначити, що їм обом вдалося побачити доповнюють один одного найважливіші сторони технологічних (виробничих) процесів і особливої уваги заслуговує їх єдина позиція в відношенні пріоритетності використання динамічних критеріїв оцінки технологічних процесів. Особливість даних моделей можна сформулювати однією тезою: тільки пізнавши внутрішній механізм функціонування виробничого та технологічного процесів, можна зрозуміти причини формування конкретного значення того чи іншого виробничого параметра технологічного процесу і навчитися змінювати його значення. Логічним продовженням наукових пошуків у галузі вивчення впливу НТП на

продуктивність технологічних систем стали розробки Проблемною лабораторії кафедри управління науково-технічним розвитком технологічних комплексів Російської економічної академії ім. Г.В. Плеханова під керівництвом М. Д. Дворцина [12, 7]. У своїх працях М. Д. Дворцин доводить положення, згідно яким зміна економічних параметрів технологічного процесу є результат змін в його структурі. Розвиток технологічного процесу складається зі стадій революційного і еволюційного розвитку. Еволюційний розвиток є обмеженим в сенсі економічної віддачі і характеризується наступною математичною моделлю:

$$L = \sqrt{U \cdot V \cdot B}$$

Де  $L$  – продуктивність живої праці:  $L = Q / n$

$U$  – рівень технології

$V$  – технологічна озброєність:  $V = \Phi / n$ ;

$Q$  – випуск, річний чистий продукт (виручка за мінусом матеріальних витрат);

$n$  – кількість працівників, зайнятих у технологічному процесі;

$\Phi$  – річні витрати минулої праці за винятком витрат на предмети праці.

Технологія розглядається прихильниками цієї теорії як центральна ланка будь-якого виробництва. Разом з тим, в роботах М.Д. Дворцина при формулюванні закономірностей розвитку технологічного процесу увага фокусується на цільовий установці щодо зниження трудовитрат, а не на засобі її досягнення. При цьому М.Д. Дворцин не зовсім чітко виділяє елементи в структурі технологічного процесу. Так як технологічний процес є розвиваються об'єктом, необхідна його динамічна оцінка [2, 4]. Під динамічною оцінкою вищезгадані вчені розуміють критерій або групу критеріїв, що враховують еволюцію внутрішнього механізму функціонування технологічного процесу. Для статичних об'єктів, що не розвиваються і які не підвищують свої функціональні показники за весь період "життя", немає необхідності в подібній оцінці.

Розглянуте велика кількість формалізованих моделей і моделей описового характеру показало, що проблема оцінки рівня технології та обліку темпів НТП знаходиться в центрі уваги багатьох вчених. Але потрібно відзначити той факт, що більшість із запропонованих способів обліку фактора НТП при плануванні технологічного оновлення виробництва на рівні підприємства володіють незначною практичною цінністю через або їх повної непридатності для мікрорівня, або наявності об'єктивних складнощів при розрахунку конкретних параметрів наявних залежностей.

Найбільшою практичною значущістю для визначення магістралі технологічного розвитку в рамках кожного окремо взятого підприємства, на наш погляд, володіє модель, запропонована Дворцина М.Д. [6]. На користь саме цієї моделі можна навести такі аргументи:

1) універсальність даної моделі. Виявлене співвідношення однакове застосовується як до самого нижчого ланці виробничого процесу - технологічної операції, так і до глобальних технологічних систем, таким як транснаціональні корпорації і цілі галузі;

2) простота і зручність розрахунку. Модель не обтяжена надмірно деталізованими компонентами, що дозволяє використовувати її навіть в умовах відсутності висококваліфікованого персоналу та обмежених інформаційних ресурсах;

3) модель дозволяє прогнозувати появу нової більш досконалої техніки: вичерпання техпроцесом спочатку закладених в нього принципів, говорить про швидку появу якісно нового зразка техніки.

Роблячи сміливе припущення про те, що показник економічного рівня технології (ЕРТ), будучи узагальненим показником потенціалу даного конкретного способу виробництва, дозволяє порівнювати ефективність технологій виробництва, наприклад, тракторів і супутників, Дворцин М.Д. конкретизує умову вибору технології: найбільш прогресивною буде та технологія, яка володіє найбільшим значенням ЕРТ.

Вже тут, на даній ітерації міркувань стають очевидними такі методологічні упущення автора зазначеного вище підходу: – якщо показник продуктивності живої праці гіпотетично і може розглядатися як частка від ділення результату праці (під яким у даному випадку розуміється додана вартість) на кількість працівників, зайнятих у виробництві, то будучи частиною інтегрального показника повинен мати інший вигляд:  $Q/Tg$ , де  $Tg$  – річні витрати живої праці в грошовому еквіваленті.

В умовах НТП все більше затребуваним стає праця висококваліфікованого, а значить і більш високооплачуваного персоналу. Порівнювати в цьому зв'язку вироблення на одну людину, а не на одну гривню заробітної плати персоналу, було б в корені невірною. Незважаючи на те, що Дворцин М.Д. декларує працездатність своєї моделі як на макро-, так і на мікро рівнях, викликає сумнів правильність вибору «Результуючого» показника на рівні підприємства. На перший погляд, вимога максимального приросту саме доданої вартості на одиницю витрачених живої і минулої праці не зовсім коректно. У даному вимозі нехай і неявно простежується скоріше народногосподарський, ніж мікроекономічний підхід. Це стає очевидним після з'ясування суті та змісту самого показника «Додана вартість». При цьому слід зазначити: не можна, спираючись лише на показник ЕРТ судити про ступінь досконалості різних технологій, якщо мова йде про виготовлення неоднорідної продукції. Коректні порівняння можуть стосуватися лише альтернативних технологічних способів виробництва ідентичної продукції в рамках економічних систем з порівняним масштабом рівня цін на фактори виробництва. Вищесказане змушує переосмислити роль зазначеної моделі в обґрунтуванні напрямів і темпів технічного переозброєння в масштабах окремо взятого підприємства. Вимагають переосмислення всі складові формули розрахунку ЕРТ: починаючи з показника результату (доданої вартості) і закінчуючи механізмом визначення річних витрат живої і минулої праці.

Показник віддачі технології з метою забезпечення об'єктивності оцінок повинен мати ряд властивостей:

- віддача технології повинна асоціюватися з цільовими установками конкретного підприємства, а не суспільства в цілому;
- слід вибирати таку характеристику, яка б володіла найменшою чутливістю до зміни фаз життєвого циклу продукції;
- віддача повинна відображати вплив як можна більшого числа факторів на результат діяльності, як технологічного, так і нетехнологічного характеру;
- структура показника і механізм розрахунку повинен дозволяти виявляти відокремлений вплив НТП на результат діяльності підприємства

поряд з іншими факторами (цінова політика, стратегія поведінки на ринку, виробнича дисципліна, рівень менеджменту тощо).

Тут можливі два варіанти модифікації наявного показника: перший - внесення коректив в алгоритм розрахунку, без заміни ключових змінних і другий - радикальний пошук альтернативних характеристик, найбільш повно враховують вплив фактора НТП.

При першому підході нами запропонована коригування доданої вартості на поправочний коефіцієнт  $T_1$ , який визначається експертним шляхом і враховує зміна доданої вартості в залежності від стадії життєвого циклу продукції і коректування величини минулої праці. При цьому витрати минулої праці у наведеній вище формулі мають зовсім інше смислове навантаження.

Відповідно річна величина морального зносу другого роду і фізичного зносу устаткування (та інші матеріальні технологічні витрати на винятком витрат на предмети праці) по  $j$ -й технології, яка розподіляється на  $i$ -ту продукцію; У рамках другого підходу до модифікації показника «Економічний рівень технології» в якості інтегрального показника, що відповідає всім перерахованим раніше вимогам може бути використана «Економічна додана вартість» (EVA - economic value added - зареєстрований товарний знак) [13, 14, 15, 16].

Зростання EVA цілком може відображати цільові установки підприємства в довгостроковому періоді. Суть даного підходу полягає в тому, що окремий бізнес-процес розглядається як якийсь проект з початковим капіталом, які мають певну вартість. Різниця між прибутковістю проекту (процесу) і вартістю задіяного капіталу і є економічна додана вартість (EVA). Таким чином, EVA є показником, що характеризує економічну прибуток конкретного бізнес-процесу для його власників (а не для суспільства в цілому) і відображає ефект бізнес-процесу з урахуванням упущеної вигоди, яку керівництво підприємства недоотримає через неможливість використання капіталу альтернативним способом. В економічній літературі існує кілька інтерпретацій формули розрахунку EVA, одна з них наведена нижче:

$$EVA = NOPAT - K_w C$$

де NOPAT (net operating profit adjusted taxes) - скоригований чистий операційний прибуток після сплати податків;

$K_w$  (cost of capital) - вартість капіталу, під якою тут розуміється ставка відсотка, що враховує як вартість позикових коштів, так і вартість капіталу для акціонерів;

$C$  (capital employed) - розмір використовуваного капіталу.

Перш за все, даний показник цікавий тим, що дозволяє оцінити потенційну здатність окремого бізнес-процесу генерувати вартість для акціонерів, адресно пов'язуючи витрати з конкретними результатами роботи бізнесу. Вибір саме показника EVA в якості критерію «віддачі» технології не випадковий. Я, крім усього іншого, ставив перед собою завдання пошуку показника, що в найбільшій мірі відображає динаміку темпів НТП, а EVA підходить для цих цілей, як не можна краще. Згідно з К. Марксом, додаткова вартість (в певному сенсі аналог EVA), є результат вдосконалення виробничих технологій і способів організації праці. «... Додаткова вартість зникає, як тільки новий спосіб виробництва набуває загальне поширення і разом з тим

знижає різниця між індивідуальною вартістю дешевше виробленого товару і його суспільною вартістю» [17]. У цьому зв'язку, як нам здається, використання саме EVA замість доданої вартості і річних витрат живої праці в грошовому вимірі замість чисельності задіяного персоналу дозволило б отримати якісно новий інтегральний показник економічного рівня технології (ІЕРТ):

$$\text{ІЕРТ} = \frac{\text{EVA}}{T_g} + \frac{\text{EVA}}{T_p} = \frac{\text{EVA}^2}{T_g \times T_p};$$

Як вже було доведено раніше, саме технологія є рушійною силою поступального розвитку підприємства в довгостроковому періоді. Незважаючи на те, що джерелом інновацій може виступати як зовнішня, так і внутрішнє середовище, очевидним стає теза згідно з якою, неможливо володіти конкурентними перевагами протягом тривалого часу, якщо в їх основі не лежить якісно новий принцип виробництва. У цьому зв'язку, особливо актуальним є пошук і вдосконалення наявного інструментарію, що дозволяє сигналізувати про доцільність заміни застосовуваних технологій на більш прогресивні у зв'язку з тим, що вони морально застарівають.

**Висновки.** Запропонований механізм модифікації моделі технологічного розвитку М.Д. Дворцина сприяє формуванню цілісного уявлення про систему факторів, що роблять вплив на конкурентоспроможність підприємства, за допомогою реальної оцінки економічного рівня використовуваних ним технологій.

Література:

1. Валдайцев С.В. Економічне обґрунтування темпів науково -технічного прогресу. - Л. : Вид-во Ленінградського ун-ту, 1984 . -176 С.
2. Кац А.І. Динамічний економічний оптимум . - М.: Економіка , 1970. - 200 с.
3. Кац А.І. Стимулювання ефективної роботи підприємства . - М., 1964. - 158 с.
4. Томпсон А.А. , Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент . Мистецтво розробки і реалізації стратегії: підручник для вузів: пров. з англ . / Под ред. Л.Г. Зайцева , М.І. Соколовою. М. : Банки і біржі , ЮНИТИ , 1998 .
5. Варшавський А.Є. Науково -технічний прогрес в моделях економічного розвитку . - М. : Фінанси і статистика , 1984 . - 208 с.
6. Дворцин М.Д. , Юсим В.М. Технодінаміка : Основи теорії формування та розвитку технологічних систем . - М. : Міжнар. фонд історії наук « Діксі », 1993 . - 320 с.
7. Дворцин М.Д. Управління науково -технічним розвитком виробництва : концепція закономірності , методологія . - М., 1989 . - 489 с.
8. Самойлов М.В., Начальник І.А., Кохно Н.П. Закономірності формування та розвитку технологічних процесів та їх систем: Учеб. посібник. - Мн. : БГІХ ім. В.В. Куйбишева, 1990 . - 82 с. 9. Кохно Н.П. Загальна економічна теорія технологічного розвитку виробництва: Монографія. - Мн. : БГЕУ , 2003 . - 248 с.
10. Саха Д. Технічний прогрес : концепції, моделі, оцінки. - М. : Фінанси і статистика , 1985 . - 366 с.
11. Кучин П.Л. , Якушева Є.В. Управління розвитком економічних систем: технічний прогрес, стійкість . - М.: Економіка , 1990 . - 157 с.
12. Дворцин М.Д. Основи теорій науково-технічного розвитку виробництва. - М. : Мінх , 1988 . - 80с.

13. Shimin Chen , Usefulness of Operating Income , Residual Income , and EVA ® : A Value - Relevance Perspective . Working Paper , Chicago , Illinois , March 28 , 1998.

14. Stern Stewart & Co. The EVA Company . Menus : " About EVA ; EVA Companies . " Internet WWW page , at URL : <http://www.sternstewart.com/> ( accessed February 14 , 1997).

15. The Stern Stewart Performance 1000 : Using EVA ® to Build Market Value . Journal of Applied Corporate Finance ( Winter ) : 109-120.

16. Ochsner , R.C. 1995 . Welcome to the New World of Economic Value Added . Compensation & Benefits Review ( March ) : 30-32.

17. Маркс К. Капітал // Маркс К. , Енгельс Ф. Соч. 2- е вид. Т. 23 . - С.43 -907 .

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Тодоренко С. З., Хмурова В.В.

Київський національний університету технологій та дизайну

*Substantiated estimation algorithm strengths and weaknesses highlighted directions and evaluation criteria that characterize different aspects of the enterprise.*

*Keywords: SWOT-analysis, strengths, weaknesses, and marketing.*

*Обґрунтовується алгоритм оцінки сильних і слабких сторін, виділені напрямки і критерії оцінки, що характеризують різні сторони діяльності підприємства.*

*Ключові слова: SWOT-аналіз, сильні сторони, слабкі сторони, маркетинг.*

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції розвитку науки управління показують, що хоча управління, в основному, збудоване в певну теорію, все ж залишаються невирішеними деякі питання, в тому числі, пов'язані з його практичним застосуванням. Одним з таких питань є аналіз сильних і слабких сторін підприємств сфери послуг, який дозволяє оцінити його з різних сторін і дати порівняльну характеристику даного підприємства з конкурентами. Саме оцінка сильних і слабких сторін є основою проведення SWOT-аналізу, є його складовою частиною і передують стратегічному плануванню діяльності підприємств сфери послуг. Як відзначає П. Дженстер, «першорядне завдання будь-якої стратегії будь-якої компанії – усвідомити сильні і слабкі сторони компанії, реальні можливості, ресурси і вразливі місця по відношенню до зовнішнього оточення» [4]. Результати такої оцінки дають можливість розробити стратегічні напрямки, що дозволяють зайняти підприємству конкурентні позиції на ринку.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Питанням оцінки сильних і слабких сторін підприємства присвячено багато наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних авторів [1-12]. Велика частина досліджень з стратегічного менеджменту, маркетингу і фінансів або акцентує увагу на окремих методах аналізу і не розглядає питання оцінки сильних і слабких сторін у цілому, або розглядає узагальнену оцінку, яка не дає можливості приймати обґрунтовані управлінські рішення з певних напрямків діяльності підприємства. Немає єдиної думки щодо оптимального набору критеріїв оцінки: або їх кількість

дуже велика, що ускладнює аналіз, або коло звужується до декількох критеріїв. Вивченню питання аналізу та оцінки внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства сфери послуг присвячено багато праць як українських, так і зарубіжних авторів, таких як: Х. Віссема [2], Д. Дей [3], П. Дженстер [4], М. Мескон [5], В. Пастухов [6], Н. Попова [7], А. Старостіна [9], А. Томпсон [10], В. Хаустова [11] та інші. Всі перераховані автори приділяють більшу увагу якісним сторонам оцінки і мало приділяють уваги кількісній оцінці. Крім того, кожна галузь має свої специфічні риси, які потребують урахування при оцінці сильних і слабких сторін.

Оскільки рішення проблеми оцінки сильних і слабких сторін є складним завданням, що вимагає поетапного вирішення, метою даної статті є обґрунтування алгоритму оцінки сильних і слабких сторін підприємства, виділення напрямків оцінки та критеріїв, їх характеризують. Основою для досягнення поставленої цілі є розгляд підприємства як бізнес-системи, що функціонує в ринковому середовищі.

**Основний виклад статті.** Під бізнес-системою в даній роботі розуміється підприємство, функціонуюче в ринковому середовищі, що має, як і будь-яка система, на вході певні ресурси, трансформовані в процесі надання послуги в процес реалізації деякої кількості цілей, на виході – результат – послуги.

З одного боку, підприємство функціонує в ринковому середовищі, де присутні клієнти, конкуренти та інші чинники, що формують стан середовища, попит, пропозиція, тому поведінка бізнес-системи, мети її функціонування – результат реакції на ринок, з іншого боку – стан самої бізнес-системи теж є результатом ситуації, що склалася на ринку. Однак адекватність реакції на ринок і внутрішній стан системи є результатом також і внутрішніх факторів: рівень системи управління, інтеграції маркетингу в структуру управління, розвитку інновацій, організації виробничого процесу забезпеченості ресурсами.

Сильні сторони бізнес-системи забезпечуються наявністю більше професійних навичок і великих ресурсів, які спільно надають бізнесу здатність зробити щось більше або краще, ніж конкуренти. Вони стають «корневими компетенціями», які можуть бути використані для експлуатації можливостей і парирования виникаючих загроз.

Слабкі сторони – це обмеження, які заважають бізнесу перевершувати конкурентів або хоча б на рівних боротися з ними [3]. Отже, алгоритм оцінки сильних і слабких сторін повинен будуватися з урахуванням усіх складових бізнес-системи; дозволяти отримувати результати, які особи, які приймають рішення (ОПР), зможуть використовувати для прийняття управлінських рішень і спиратися на наступне: відображати ситуацію бізнес-системи в ринковому середовищі; відображати рівень самоорганізації системи; мати базу для порівняльної оцінки; мати шкалу для оцінки.

Виходячи з цього, методика оцінки сильних і слабких сторін може бути представлена у вигляді алгоритму, наведеного на рис. 1.

Оскільки проблема оцінки сильних і слабких сторін є багатоетапним і складним процесом, в даній статті обмежимося розглядом блоку завдань, який пов'язаний з визначенням напрямів оцінки сильних і слабких сторін підприємства та виділенням критеріїв, які їх характеризують.

Якщо розглядати, в яких напрямках пропонують проводити оцінку сильних і слабких сторін різні автори, то можна відзначити різноманітність підходів. Лише по деяких аспектах спостерігається збіг думок.

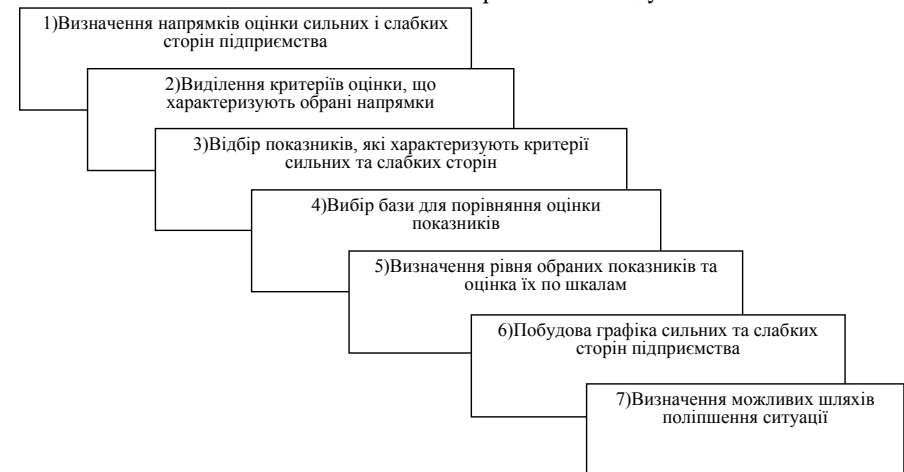


Рис. 1. Алгоритм оцінки сильних та слабких сторін підприємств сфери послуг

Так, Д. Дей [3] виділяє наступні функціональні області: аналіз і проектування, включаючи дослідницькі здібності питань маркетингу та технологій; джерело з точки зору гарантованого доступу до сировини; виробництво з урахуванням витрат, якості, продуктивності, потужності, оперативності обслуговування та гнучкості; ринок, включаючи ступінь охоплення обслуговується ринку, знання споживачів, здатності просувати свою продукцію, забезпечувати обслуговування та фінансування споживачів; фінанси, в яких враховуються як джерела, так і розміри фінансування, а також здатність бізнесу генерувати дохід; управління, що включає лідерство, досвід в бізнесі, здатність до планування, лояльність і плінність кадрів, здатність до командної роботи, ефективність та системність контролю.

П. Дженстер і Д. Хассі [4] рекомендують почати аналіз сильних і слабких сторін компанії із з'ясування цілей і сутності процесу, а вже потім переходити до конкретних аспектів – оцінки фінансового положення, аудиту маркетингу, оцінки виробництва, аудиту технологій та інновацій, оцінки управління інформаційних систем.

Багато методів, що використовують П. Дженстером і Д. Хассі, корисні в ситуаціях, пов'язаних з діями керівництва компанією в умовах виходу з кризи, або при виконанні процедури поглинання однієї компанії іншою. Однак самих по собі результатів покрокового аналізу недостатньо для прийняття надійних стратегічних рішень.

На думку А. Томпсона і А. Стрікланда [10], аналіз сильних і слабких сторін повинен проводитися на основі критеріїв оцінки, які включають потенційні внутрішні сильні і слабкі сторони фірми. До перших авторами



віднесені: повна компетентність у планових питаннях, адекватність фінансових ресурсів, враження про компанії, лідерство на ринку, добре пророблена функціональна стратегія, економія на масштабах виробництва, вміння уникати сильного тиску з боку конкурентів, власна технологія, більш низькі витрати, кращі рекламні кампанії, досвід в розробці нових товарів, перевірений менеджмент, великий досвід, кращі можливості виробництва, чудові технологічні навички. До других віднесені: відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку, застаріле обладнання, низька прибутковість, недолік управлінського таланту та вміння, відсутність певних здібностей і навичок в певних областях діяльності.

М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі [5] пропонують класифікацію критеріїв, яка включає три базисні управлінські функції: маркетинг, виробництво, фінанси і додають людські ресурси та імідж компанії. І. Ансофф [1] наводить власну методику оцінки конкурентного статусу фірми.

В.В. Пастухова [6] розглядає аналіз сильних і слабких сторін як частини аналізу внутрішнього середовища, який, на її погляд, повинен проводитися у двох напрямках. Перший напрямок включає аналіз показників господарської діяльності підприємства (частка ринку, обсяг і темпи продажів, чистий прибуток, рентабельність, показники використання ресурсів). Другий напрямок – аналіз та оцінка факторів внутрішнього середовища за функціональними сферами підприємства. Це маркетинг, фінансове становище, сфера виробництва, сфера інновацій, персонал, організація управління, організаційна культура та імідж.

Параметри оцінки маркетингу, на думку В.В. Пастуховой, повинні включати маркетингову стратегію, товарну політику, рівень конкурентоспроможності товарів, систему контролю якості, цінову політику, канали товароруку, рекламну діяльність, ефективність маркетингових витрат. Оцінка фінансового стану проводиться за такими показниками як ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність. Виробництво оцінюється з позицій технології матеріально-технічної бази, торгової мережі, витрат.

Дослідження управління передбачає аналіз організаційної структури, стилю управління, порядку прийняття управлінських рішень, ступеню централізації, методів управління, використання інформаційних систем. У процесі аналізу організаційної культури та іміджу оцінюють управлінську філософію, традиції, стиль ділового спілкування, рівень організації культури, імідж підприємства. Така оцінка представляє певну складність, так як багато показників важко визначити кількісно і вимагається великий обсяг інформаційної бази.

Результатом діяльності підприємства в бізнес-середовищі є його положення на ринку, який характеризується такими критеріями, як імідж і ступінь популярності, частка ринку, місце розташування підприємства, потенціал клієнтури. Якщо розглядати підприємство з точки зору конкурентоспроможності, то навіть найпотужніші з них, що мають великий потенціал, але залишаються маловідомими, більш повільно завойовують ринок.

Отже, аналіз сильних і слабких сторін повинен починатися з аналізу ступеня популярності та іміджу. Останній формується по-різному для різних груп громадськості (споживачів, інвесторів, державних структур, місцевої та

міжнародної громадськості і т.п.). Наприклад, для широкої громадськості краща громадянська позиція підприємства. Для партнерів важлива надійність і конструктивність. Крім того, існує уявлення персоналу про своє підприємство і його керівництво [12].

У поняття «якість послуг» кожен клієнт вкладає набір своїх характеристик, що викликає складність його оцінки. Однак без цього показника неможливо оцінити конкурентоспроможність підприємства. Тому питання оцінки якості послуг – один з найважливіших аспектів аналізу сильних і слабких сторін підприємства.

Важливим показником при оцінці сильних і слабких сторін підприємства є комунікаційна політика. Оцінку складових маркетингових комунікацій доцільно проводити відносно ефективності рекламних кампаній, реалізації PR-програм, особистого продажу та стимулювання збуту. Для кожного напряму повинен бути виділений набір параметрів кількісної оцінки.

В якості важливої характеристики підприємства при аналізі сильних і слабких сторін необхідно виділити також систему розподілу. Від того, наскільки вона ефективно працює, залежить ступінь залучення споживачів. У ній повинні оцінюватися існуючі канали розподілу, доцільність їх існування або використання та ефективність їх функціонування.

Оцінюючи сильні і слабкі сторони підприємства, необхідно розглянути систему управління і персонал. Від системи управління і кваліфікації управлінського персоналу залежить вся діяльність підприємства, правильність стратегічних і тактичних рішень. А кваліфікація іншого персоналу впливає на виконавську діяльність, якість послуг, продуктивність праці.

Система управління повинна оцінюватися за кількома критеріями. Це структура управління, ефективність управління, інформаційні системи, рівень культури. Структура управління підприємством може сприяти або перешкоджати розвитку підприємства. В роботі [3] відзначається, що структура компанії визначає, як дана компанія позиціонує себе по відношенню до своїх ринків; як вона координує свою діяльність; де приймаються рішення; як розподіляються обов'язки і відповідальність; рівні підпорядкованості. Аналіз ефективності управління повинен проводитися з точки зору рівня використання сучасних методів управління, технологічних процесів, ефективності прийнятих стратегічних і тактичних рішень, рівня організації їх виконання.

**Висновки.** Таким чином, пропонується методичний підхід до оцінки сильних і слабких сторін, який заснований на розгляді підприємства як бізнес-системи, що функціонує в ринковому середовищі, і системі взаємопов'язаних етапів оцінки, що включають вибір її напрямків, критеріїв, показників, які дозволяють їх кількісно відобразити, визначення бази для порівняння і розробку шкал оцінки. Виділено напрямки і критерії оцінки сильних і слабких сторін, що дозволяє охарактеризувати різні сторони діяльності підприємства.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л.И.Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания. – М.: ФИНПРЕСС, 2000. – 271 с.
3. Дей Д. Стратегический маркетинг. – М.: Эксмо, 2003. – 640 с.

4. Дженстер П, Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. – СПб.: Вильямс, 2003. – 368 с.
5. Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – 702 с.
6. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. – К.: КНТЕУ, 2002. – 302 с.
7. Попова Н.В. Маркетинг транспортних услуг. – Харьков: ХНАДУ, 2002. – 224 с.
8. Симкин Л., Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка. – Питер, 2002. – 240 с.
9. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект. – К., М., СПб.: Вид. дім «Вільямс», 1998. – 262 с.
10. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
11. Хаустова В.Е., Лидовский Ю.А. Моделирование маркетинговой стратегии предприятия на рынках продукции производственно-технического назначения. – Харьков: Изд. дом «ИНЖЭК», 2004. – 176 с.
12. Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 3. – С.68-77.

## ДОЦІЛЬНІСТЬ ВВЕДЕННЯ ПРОГРЕСИВНОЇ ФОРМИ ПОДАТКУ З ДОХОДІВ ФІЗИЧНИХ ОСІБ

Чайківська О.В., Серьогіна Н. В.

Одеська державна академія будівництва та архітектури

*В статті розглянуто виявлення особливостей адміністрування податку на доходи фізичних осіб після прийняття Податкового кодексу України та зіставлення цих особливостей із практикою в зарубіжних країнах.*

*Ключові слова: податок на доходи фізичних осіб, прогресивна шкала оподаткування, база оподаткування, соціальна податкова пільга.*

*This article reviews the demonstration of specific features of administration of the tax on income of the individual persons after adoption of Tax Code of Ukraine and comparing these specific features with practice in foreign countries.*

*Key words: tax on income of individual persons, a progressive scale of taxation, social tax benefit.*

Податкова система України ніколи не відзначалась високою ефективністю. Навіть, незважаючи на постійні зміни в податковому законодавстві, цей механізм фінансового впливу на економіку країни постійно викликає доволі велику кількість нарікань і залишається недосконалим. Оскільки держава забезпечує своє існування на 60-80 відсотків за рахунок податкових надходжень, то залишається актуальною проблема своєчасного забезпечення коштами бюджету. Одним з ефективних фіскальних важелів для податкової системи є оподаткування фізичних осіб. Основною метою введення податку з доходів фізичних осіб є забезпечення бюджетних надходжень та створення рівно напруженого податкового тиску на основі прямого визначення доходів платника податків.

На жаль, податкові надходження в Україні постійно варіюються. Також існує велика різниця в доходах між різними верствами населення. І хоча у нас ще не самі високі ставки в світі (попереду нас знаходяться 11 країн, в тому числі Данія, Швеція, Франція, Німеччина, Великобританія), все одно більшість платників податків вважає більш доцільним ухилятися від сплати податків [3].

В розвиненому суспільстві податок з доходів фізичних осіб вважається одним із найважливіших, і може займати основне положення тільки тоді, коли він є прогресивним, і таким чином максимально враховується платоспроможність платника податків.

По даним Міністерства фінансів України на 1 січня 2013 року до бюджету надійшло 70,2 млрд. грн., а всього податкових надходжень – 397,51 млрд. грн., тобто податок з доходів фізичних осіб складає 17,66 % усіх податкових надходжень у 2013 році, 21,7% - у 2012 році, 24,3% - в 2011, в той час, як в США цей самий податок складає 48-50 відсотків, в Німеччині – третину від всіх податкових надходжень [1].

В Україні на законодавчому рівні регулювання податку з доходів фізичних осіб, в порівнянні з іншими податками, було досить стабільним. В 1991 році було прийнято Закон Української РСР «Про прибутковий податок з громадян Української РСР, іноземних громадян та осіб без громадянства». В 1992 році дію цього Закону було зупинено Декретом Кабінету Міністрів України «Про прибутковий податок з громадян», в 2004 році вступив в дію Закон України «Про податок з доходів фізичних осіб». І в 2011 році, з прийняттям Податкового кодексу України, цьому податку присвятили четвертий розділ. До 2004 року в Україні діяла прогресивна шкала оподаткування громадян:

- в 1991–1992 роках діяла шкала з чотирма ставками від 12 до 30 відсотків;
- з 1993 по 2004 рік діяла шкала з п'ятьма ставками від 10 до 40 відсотків;
- з 2004 року діяла пропорційна єдина ставка в розмірі 13 відсотків;

- з 2007 року діє єдина ставка в розмірі 15 відсотків, але для платників податку, загальна сума доходу яких перевищує 10 мінімальних заробітних плат, ставка дорівнює 17 відсотків від суми перевищення [1].

На нашу думку, на сьогоднішній день ставка в 17 відсотків для платників податків з великим доходом замала, це значно зменшило їх податковий тягар, в той час як для громадян з низькими доходами податковий тягар було збільшено.

Розглядаючи зарубіжний досвід можемо зазначити, що в усіх розвинених країнах діє прогресивна шкала з 3-5 ставками податку.

Наприклад, в США з 2002 року встановлена шестиступенева шкала оподаткування від 10 до 35 %, хоча ще до 1986 року діяла 14-ступенева шкала, а на сьогоднішній день ставки оподаткування фізичних осіб коливаються від 2 % до 12%. Також слід відмітити, що з 1954 року до теперішнього часу максимальна ставка знизилась з 61 % до 12%, а мінімальна ставка від 15 % до 2% [3].

У більшості економічно розвинутих країн світу громадяни з невисокими зарплатами звільняються від подоходного податку. Натомість основний тягар наповнення бюджету лягає на заможні верстви населення, для яких встановлена прогресивна шкала оподаткування. При чому в розвинутих країнах світу щороку шкала уточнюється, що дає змогу враховувати

інфляційні процеси. Діапазон ставок податку по даним Herige Foundation в окремих країнах подано у таблиці 1.

В Великобританії історично склалася шедулярна форма побудови ПДФО. Це означає, що доходи поділяються на окремі частини (шедули) і з них стягуються два податки: основний – за пропорційними ставками і додатковий – за прогресивними. Тут діє прогресивна шкала з трьома ставками: до 2500 фунтів стерлінгів – 20%; від 2500 до 27000 фунтів стерлінгів – 25%, а максимальна ставка складає 40%, якщо дохід перевищує 27000 фунтів стерлінгів [2].

Цікавим також є досвід Австралії. Якщо в Україні взагалі фізичні особи не подають податкові декларації в електронному вигляді (цей метод використовується лише бухгалтерами підприємств), то в Австралії цей метод подання звітності досить популярний. Платник податку через мережу Internet може скористуватися «податковим калькулятором» (tax calculator). Ця програма самостійно обраховує необхідні фіскальні показники, при цьому потрібно лише задати суму і необхідні параметри, які включають в себе витрати, пільги і таке інше та являються характерними для платника податків. Окрім цього, широко використовуються консультації через мережу Internet та в телефонному режимі. Тоді як в Україні консультації в телефонному режимі та в мережі не користуються популярністю, можливо, за рахунок відсутності практичного досвіду працівників Міністерства доходів та зборів.

В Нідерландах існує п'ять видів податкових відрахувань ПДФО, які залежать від таких категорій, як: вік, кількість дітей, дохід батьків і відрізняються сумою, на яку дозволено зменшувати оподатковуваний дохід в євро на одну дитину. Що ж до України, ми маємо схожий механізм, але більш розширений перелік категорій. Згідно сучасного законодавства України, в порівнянні з Нідерландами, існує лише три види податкових відрахувань ПДФО, при значно більшій кількості категорій, що, на жаль, є не досить ефективним, адже розміри соціальної податкової пільги замалі і не зовсім справедливі. Застосування даної пільги в Україні обумовлюється так званою «прогресивною» шкалою, розмір якої складає 15 і 17% [4]. Варто зазначити, що майже ніде не застосовується пропорційна ставка податку, практично в усіх країнах діє прогресивна шкала оподаткування при стягненні ПДФО. Через це, введення соціальної податкової пільги було необхідним заходом для забезпечення соціальної рівності населення.

Перехід до прогресивної шкали оподаткування від 5 до 40% дозволить зберегти наявність вказаної пільги зі змінами та доповненнями до її розміру та переліку категорій.

Таблиця 1

**Ставки податку з доходів фізичних осіб в деяких країнах світу**

№ п/п	Країна	Мінімальна ставка податку, %	Максимальна ставка податку, %
1	Австралія	0	45
2	Австрія	21	50
3	Канада	0	29
4	Великобританія	0	50
5	Данія	36,57	60
6	Іспанія	0	47

7	Італія	23	43
8	Китай	5	45
9	Нідерланди	0	52
10	ФРН	0	45
11	Норвегія	0	47,8
12	Польща	0	32
13	Португалія	10,5	40
14	Росія	13	13
15	Білорусія	12	12
16	Сінгапур	3,5	20
17	США	10	35
18	Фінляндія	9	32
19	Франція	0	75
20	Хорватія	15	45
21	Чехія	15	15
22	Швейцарія	0	13,2
23	Швеція	28,89	59,09
24	Японія	5	50

В той же час застосування шкали від 0 до 40% буде більш доцільним, оскільки дозволить уникнути такої тінізації доходу українців, яка існує в теперішніх економічних умовах, а також значно покращить матеріальне становище незахищених верств населення, адже буде обов'язковим для застосування при утриманні податку, а не «добровільною» заявою, яка має бути ініційована платником податку.

Додатковим шляхом поповнення бюджету може стати підвищення ставки ПДФО з дивідендів, яка на сьогоднішній день складає п'ять відсотків, в той час як, в країнах із стабільною та розвинутою економікою мінімальна ставка складає близько 20%. В Україні мала ставка податку з доходів фізичних осіб на такі доходи, як дивіденди, сприяє тінізації заробітної плати, адже підприємцям вигідніше сплатити 5% податку, а ніж 15%. Тому доцільно було б запровадити оподаткування таких доходів, як дивіденди, дохід від оренди та інші, зі ставкою більше ніж 30%. А ставка ПДФО на заробітну плату, тобто місячний дохід громадянина [4], повинна варіюватися в залежності від складу сім'ї, соціальних умов, віку та кількості дітей, які знаходяться на утриманні батьків. Наприклад, дохід сім'ї від 4000 до 8000 грн. на місяць повинен оподатковуватись по ставці 5%, від 8000 до 16000 грн. – 15%, від 16000 до 24000 грн. – 25%, від 24000 та вище – 30%. Сім'ї, дохід яких не перевищує 4000 грн. на місяць, взагалі не повинен оподатковуватись, має лише утримуватись єдиний соціальний внесок.

Таким чином, ми отримуємо соціальну справедливість між верствами населення, як соціально незахищеними, так і забезпеченими, а також підвищимо податкові надходження до бюджету.

І хоча, в певній мірі, методика оподаткування ПДФО в Україні відповідає світовій практиці, наша країна і далі потребує практичного провадження системи прямого оподаткування доходів фізичних осіб. І ставку ПДФО необхідно збільшувати, щоб поповнити бюджет, але потрібно враховувати соціальний стан платника податку, сімейний склад, кількість і вік дітей.

#### Література:

1. Комітет Верховної Ради України з питань бюджету [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://budget.rada.gov.ua/kombjudjet/control/uk/doccatalog/list?currDir=45096>
2. Нікітішин А.О. Використання іноземного досвіду при оподаткуванні доходів фізичних осіб // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. - №9
3. Литвиненко Я.В., Якушик І.Д. Податкові системи зарубіжних країн. – К: МАУП, 2004
4. Податковий Кодекс України – Закон України від 02.12.2010 № 2755-IV

## ОСНОВИ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОБУТОВИХ ПОСЛУГ

Шевченко А.О., Гращенко І.С.

Київський національний університету технологій та дизайну

*The article discussed the need for a quality management system for consumer services, given the factors that shape the quality of the provision of public services, as well as in the marketing and logistical approach discussed methods of quality control to provide public services.*

*Keywords: quality, personal services, quality management system, quality control.*

*У статті розглянуто необхідність застосування системи менеджменту якості на підприємствах побутового обслуговування населення, наведено фактори, що формують якість надання побутових послуг, а також у межах маркетингового й логістичного підходу розглянуто методи контролю якості надання побутових послуг*

*Ключові слова: якість, побутові послуги, система менеджменту якості, контроль якості.*

**Постановка проблеми.** Якість давно перестала бути сильною конкурентною перевагою, котрою володіє доволі вузьке коло фірм у виробничих галузях. Для того щоб бути конкурентоспроможним у галузі, треба всіляко підвищувати якість наданих послуг. Сьогодні якість це лише одна з головних умов існування на ринку. Якість це запорука виживання фірми. А саме більш висока лояльність споживача. Висока якість призводить до високого рівня задоволення потреб, а високе задоволення призводить до лояльних покупців. Зріст лояльності споживача прямо пропорційний зросту прибутків. Також якість забезпечує більшу долю ринку. Лояльні покупці забезпечують стійку клієнтську базу організації. Їх усна реклама дає нових покупців, тим самим збільшуючи долю ринку для організації. Тому набувають все більшої актуальності питання професійного управління якістю послуг, формування системи оцінки якості на підприємстві, запровадження менеджменту якості.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Різноманітним аспектам регулювання якості побутових послуг надано чимало уваги в багатьох роботах зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких Ю. Адлер, А. Антонов, В. Версан, В. Галеева,

А. Горанін, Н. Гуков, Л. Єрохіна, Н. Кобелев, Т. Конти, Л. Коржнева, Є.Панфілов, Н. Платонова, Б. Робертсон, М. Соїнова, Л. Сульповар, Г. Сюткін, Б. Уортман, Я. Ядгаров та інші. У роботах вчених якість послуг характеризується як один із найважливіших показників розвитку сфери побутового обслуговування, пропонуються підходи до її оцінки та підвищення. Проте відомі дотепер дослідження не містять повною мірою вирішення теоретичних і методичних проблем забезпечення якості побутових послуг населенню, до того ж існують також специфічні аспекти якості саме, у процесі надання послуг, оскільки навіть якісні послуги можуть бути неякісно надані (великі черги, порушення строків, брак інформації щодо пропонованої послуги, невідповідна інформація, тощо). До того ж, підходи до оцінки якості, і зміст, і саме поняття якості побутових послуг в теоретичному аспекті з часом зазнають істотних змін, отже, потребують подальшого дослідження.

**Мета статті** - висвітлення та розвиток теоретичних методів та практичних підходів до управління якістю побутових послуг.

**Основний виклад статті.** Основоположник сучасної теорії менеджменту Пітер Друкер відзначав, що метою компанії є створення для себе споживачів. Переорієнтація на їхні інтереси представляє позитивний, найбільш гострий і осмислений спосіб перебудови організації. Тим більше, якщо цю ідею розбудовують і готові підтримати працівники компанії. Враховуючи наявність нерозривного зв'язку між рівнями задоволеності споживачів і персоналу, немислимо добитися позитивних результатів перебудови підприємства, якщо вона не користується підтримкою з боку працівників. Орієнтація компанії на споживача повинна стати пріоритетом усіх співробітників, і це є гарантією успіху".

Тобто, з приведених вище слів слідує те, що ні одна організація не може перемогти конкурентів, якщо її продукція чи послуги не мають того рівня якості, котрий потрібен споживачу. Інший наслідок низької якості – це відповідальність за збитки чи наслідки спричинені неправильно розробленими чи погано виконаними товарами чи послугами. Проте, що ж являє собою якість?

Існує багато визначень поняттю якість і саме тому професор Девід Гарвін розділив визначення на п'ять категорій:

1. Абстрактність. Згідно цього погляду, якість абстрактно і може бути розпізнано тільки експериментально. Проте це слабе керівництво для менеджерів при пошуку якості.

2. Орієнтоване на продукт. Якість послуг можна визначити за допомогою кількісних характеристик. Якість послуг можна визначити за допомогою якісних характеристик. Наприклад, кількість записів у реєстра цій ній книзі, кількість днів протягом котрих буде виконано ваше замовлення і т.д.

3. Орієнтованість на споживача. Цей підхід у визначенні якості починається там, де закінчується визначення засноване на продукті. Якість визначається з точки зору споживача.

4. Орієнтоване на виробництво. Визначення, орієнтоване на виробництво, розглядає як результат розробки і цього виробництва. Згідно цього підходу, якість являється «відповідністю вимогам».

5. Орієнтоване на створення цінності. Цей підхід включає цінність і ціну у визначенні якості. Якість визначають як баланс між виконанням і доступною для клієнта ціною.

Кінцевим визначенням терміну «якість» стало визначення розроблене Американським інститутом стандартів разом з Американською організацією якості. Отже, якість – це вся та кількість особливостей і характеристик продукту чи послуги, котра простягається на його можливість задовольняти дані потреби.

Існує п'ять критеріїв за якими споживачі оцінюють якість послуг.

1. Надійність послуг визначають як здатність виконати послугу точно у заданий термін.

2. Відгуки. Це прагнення чи готовність робітників надати послугу. В це поняття включається своєчасність послуги.

3. Безпека. Цей критерій торкається знань, компетентності і вихованості персоналу і його здатність вселяти довіру. Компетентність означає, що виконавець послуги повинен мати відповідні знання і навички для виконання послуги. Ввічливість полягає в умінні розмовляти з клієнтами. Персонал повинен вселяти мати довіру, тобто бути чесним.

4. Взаєморозуміння з покупцем. Взаєморозуміння з покупцем визначається як піклування і персоніфікована увага, що надається клієнтам.

Очевидність. Очевидність включає в себе фізичні аспекти послуги, такі як засоби обслуговування, зовнішність персоналу, інструменти чи обладнання, що використовується для надання послуги, фізичне втілення послуги і наявність інших клієнтів.

Задоволеність споживачів залежить від багатьох внутрішніх факторів, серед яких можна назвати на ступні: продукція й матеріали, що застосовуються під час надання побутової послуги, устаткування, термін виконання замовлення, знання й навички основного й допоміжного персоналу, а також безпосереднє обслуговування споживачів до й під час надання побутової послуги. Підвищення якості побутового обслуговування може бути досягнуто в результаті впровадження системи управління якістю з урахуванням факторів, що впливають на процес надання побутових послуг. Вимоги до якості послуг можуть задаватися національними стандартами, нормативно-технічними документами міжнародних організацій, у тому числі професійних, а також формулюватися в рамках систем якості, що діють у фірмах. Послуги й відповідні способи їх надання мають і якісні, і кількісні характеристики. Кількісні характеристики можна виміряти, а якісні вимагають суб'єктивної оцінки. Обидва типи характеристик мають бути чітко визначені з урахуванням вимог до послуги або способу її надання і проаналізовані виробником послуги.

Проте виникають проблеми коли та чи інша послуга не виконує своєї головної функції, тобто не задовольняє споживача. Цією проблемою перейнялися вчені Зейтамль, Парасураман і Беррі і розробили модель розходження. Ця модель включає в себе такі пункти:

Розходження 1. Незнання очікувань клієнтів. Згідно з цією моделлю, перше розходження виникає внаслідок різниці між очікуваннями клієнтів і уявленнями менеджерів про ці очікування. Головні причини такої різниці – недостатньо глибокі чи неправильно проведені маркетингові дослідження,

неадекватне відношення до результатів досліджень і відсутність взаємодії між менеджерами і клієнтами. Інші причини – це спотворення інформації на шляху до персоналу, котрий співпрацює з клієнтами, до менеджерів і багато рівнів менеджменту, що відділяє персонал від керівництва.

Розходження 2. Неправильні стандарти якості послуг. Менеджери можуть правильно розуміти очікування клієнтів, проте для послуг що надаються вони встановлюють інші послуги. Це виникає внаслідок того, що менеджери бояться брати високі обов'язки, недооцінюють свої можливості і тому занижують стандарти і не ставлять правильних цілей.

Розходження 3. Надана послуга не відповідає робочим специфікаціям. Це розходження спостерігається коли фактична послуга не відповідає встановленим специфікаціям через неможливість чи не бажання працівниками виконати послугу як належить.

Розходження 4. Обіцянки не відповідають дійсності. Фірма обіцяє одне а робить інше. Це зумовлено двома факторами: неправильна взаємодія між процесом виконання, маркетингом і персоналом, і схильність до обіцянок.

Розходження 5. Сприйняття послуги що надається споживачам не відповідає очікуванням клієнта. Перші чотири розходження ведуть до п'ятого: клієнт очікує одне, а отримує, на його думку, інше.

І саме тому на підприємстві що надає послуги повинні використовуватись такі підходи до аналізу і управління якістю надання побутових послуг на підприємстві:

- маркетинговий підхід, заснований на аналізі й управлінні процесом взаємодії покупця й продавця побутових послуг (interactive process);
- логістичний підхід.

У межах кожного підходу передбачається наявність декількох методів. Маркетинговий підхід до оцінки якості надання побутових послуг містить у собі: метод діаграмного проектування, метод точок дотику, метод споживчого сценарію, метод реінжинірингу, метод „Mystery Shopping”.

Метод діаграмного проектування, який запропонував Лінн Шостақ, являє собою схематичне представлення всіх етапів процесу надання побутової послуги з урахуванням поділу їх на видиму й невидимозону для клієнта. За допомогою використання методу blue-printing аналізуються, контролюються й коректуються окремі завдання наданої побутової послуги.

Метод точок дотику полягає в такому: процес взаємодії персоналу підприємства зі споживачами в момент надання послуги називають «точкою дотику» Саме цей момент вважається контрольованим, і тому існує можливість моделювання процесу надання послуги й, відповідно, його контролю.

Метод споживчого сценарію заснований на тому, що крім менеджера й маркетолога, брати участь у процесі проектування можуть і споживачі послуг.

Метод реінжинірингу за своєю сутністю схожий на метод діаграмного проектування. Однак, відмінність полягає в тому, що аналізом, контролем і коректуванням процесу надання побутової послуги займаються всі відділи підприємства.

Метод «Mystery Shopping», що в перекладі з англійського означає «таємнича покупка», набув широкого застосування в США в 1970-х рр. Ціль такого методу полягає в оцінці якості надання побутових послуг. Його суть

полягає в тому, що представники фірми під видом покупця відвідують торговельні зали й салони, а потім отримують «послуги». Перевагою цього методу є несподіванка контролю, таємність, пряме спостереження. Проте відзначимо, що специфіка послуг, як товару, дещо ускладнює й потребує додаткових витрат під час застосування такого методу. На відміну від таємної купівлі товару, який здебільшого може бути практично без шкоди повернений продавцю, надані послуги повернути як правило неможливо. Втім, зазначене не виключає можливості досить ефективного застосування цього методу та сприяння його підвищенню якості послуг, навіть зважаючи лише на врахування співробітниками можливості такої перевірки, не кажучи вже ще й про організаційні висновки з її результатів.

Логістичний підхід до оцінки якості надання побутових послуг може бути представлено двома методами: методом «Точно в термін» і методом «Загального управління якістю». Головним у методах логістичного підходу є якісно надана послуга в мінімальний термін. Невід'ємним процесом життєвого циклу послуги в системі менеджменту якості є закупівлі. Від якості вихідних матеріалів, декоративних виробів і т.д. багато в чому залежить якість кінцевої послуги. Вибір того або іншого методу – складний процес, який обов'язково залежить від факторів, що впливають на процес надання побутових послуг.

**Висновки.** Якість послуги – сукупність властивостей послуги, що визначають її придатність задовольняти встановлені й передбачувані потреби відповідно до її призначення, і містить у собі якість обслуговування і якість результату послуги. Розроблена методика оцінки й управління якістю надання побутових послуг рекомендує використовувати оптимальну сукупність методів, що дозволить одержати найбільш реальну картину щодо якості надаваних побутових послуг та сприятиме виявленню проблемних аспектів щодо якості послуг та їх подальшому усуненню, а отже й підвищенню якості послуг.

#### Література:

1. Аванесова Г.А. Сервісна діяльність: Історична і сучасна практика, підприємництво, менеджмент: Навчальний посібник для студентів вузів – М.: Аспект Прес, 2004.
2. Сервісна діяльність. Навчальний посібник /Під заг. ред. І.П. Павлової, В.К. Романович Спб.: Спбгуап, 2002.
3. Копнов В. А. Методические указания ISO9001 [Електронний ресурс] / В. А. Копнов.– Режим доступу: <http://www.standartization.com/ISO9000/Article/Methodology.pdf>
4. Подходы к управлению качеством услуг: фокус на потребителя [Електронний ресурс] –Режим доступу : <http://www.dis.ru/library/manag/archive/2005/2/3758.html>
5. Копнов В. А. Стратегічний менеджмент якості. Методичні вказівки по ефективній побудові систем менеджменту якості / В. А. Копнов // Технології якості життя. – 2003. – Т. –№3 – 4. – С. 69 – 89.
6. Общее управление качеством [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org>
7. Сфера послуг: Проблеми і перспективи розвитку / Під ред. акад. Ю.П. Свіриденко: У 4 т. М.: "Кандид", 2000.

8. Спирин А.Д., Максюкова С.Б., Мясинников С.П. Человек и его потребности: Учебное пособие. Кемерово: КузГТУ, 2003.
9. Людина і його потреби Укладач Р. В. Чекмарева, 2003.
10. Годфруа Ж. Що таке психологія.: У 2 т. - Т. 1. М.: Мир, 2002.
11. Джидарьян І. А. О месте потребностей, эмоций, чувств в мотивации личности. //Теоретические проблемы психологии личности. /Под ред. Е. В. Шороховой. - М.: Наука, 1974.
12. Каверин С.В. Психология потреб: Навчально-методична допомога, Тамбов, 2006.
13. Бережной Н.М. Человек и его потребности / Под ред. В.Д. Диденко, СГУ сервиса – Форум, 2001.
14. Марченко Т.А. Потребность как социальное явление. – М.: Вища школа, 2005.

## УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Шененко О.С., Янковий Р.В.

Київського національного університету технологій та дизайну

*Analyzed going near the management of enterprises of service business a price policy on the basis of intercommunication of value and cost of favour, purchasing power of consumers and factors of competition at the market.*

*Keywords: price, value, price policy, management, price and not price competition, prices.*

*Проаналізовані підходи до управління ціновою політикою підприємств сфери послуг на основі взаємозв'язку цінності та ціни послуги, купівельної спроможності споживачів та чинників конкуренції на ринку.*

*Ключові слова: ціна, цінність, цінова політика, управління цінами, цінова та нецінова конкуренція.*

**Постановка проблеми.** Для сучасних українських підприємств як ринку товарів, так і ринку послуг, часто можна спостерігати ситуацію, у якій ціни формуються здебільшого на основі витрат, а параметри ринку і менеджмент впливають на них лише в незначній мірі. На рівні із цим, велика кількість виробників досі визначають ціну, за яку можна реалізувати товар або послуги інтуїтивно, а поняття «витрати» використовується лише для того, щоб обґрунтувати цю ціну. Однак, в умовах ринку високої конкуренції, такі підходи вже не можуть привести компанію до успіху. Тому набувають все більшої актуальності питання професійного управління ціновою політикою, формування цін на основі маркетингових досліджень із метою вивчення попиту та пропозиції, дослідження конкурентів, оцінки купівельної спроможності покупців, що розглядатимуться у даній статті.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Основні сучасні концепції ціноутворення багато в чому спираються на роботи зарубіжних економістів Дейлі Д.Л. [4], Долана Р. Дж. [5], Портера М., Тіроля Ж.; питанням формування і обґрунтування цінової політики присвячені роботи багатьох вітчизняних і західних фахівців: Абрютіної М. С. [1], Владимирової Т. А.,

Герасименко В. В., Єсіпова В. Є. [7], Левшина Ф.Н., Ліпсичу І.В. [9,10], Пуніна Є.І., Салімжанова І.К., Слепова В. А., Соколова В. Г., Цацуліна А.Н., Чубакова Г. Н., Шуляк П. Н., Негл Т. Г. [12], Пешигана П., Холдена Р. К., Хартук Дж., Х'єржик Д. та ін.

Проте в роботах вказаних учених описана, як правило, лише послідовність формування цін на товари, детально розглянута маркетингова сторона питання: формулювання мети цінової політики, види стратегій ціноутворення. Натомість вивченню ряду важливих проблем, пов'язаних із процесом управління ціновою політикою, оцінкою її результативності приділено не достатньо уваги.

Цілями статті є вивчення взаємозв'язку ціни та цінності продукції для споживача при формуванні цінової політики, розгляд основних етапів процесу управління ціновою політикою та оцінки її ефективності для підприємств сфери послуг в умовах ринку високої конкуренції.

#### Основний виклад статті.

Теоретичні основи ціноутворення викладає наука мікроекономіка, спираючись на основні положення якої підприємство розробляє свої підходи щодо цінових рішень. Водночас, цінова політика – є одним з елементів комплексу маркетингу, а управління цінами вивчає менеджмент. Тому, розглядаючи процеси управління ціновою політикою необхідно враховувати положення одразу кількох наукових дисциплін у взаємодії.

Розглядаючи низку визначень понять ціни та цінності [1 – 15] можна визначити, що у найбільш загальному розумінні: ціна – грошове вираження продукту, послуги, чинника виробництва у процесі обміну; цінність – це значущість, корисність продукту, послуги, чинника виробництва для споживача. Цінність продукту чи послуги визначається чинниками попиту та пропозиції.

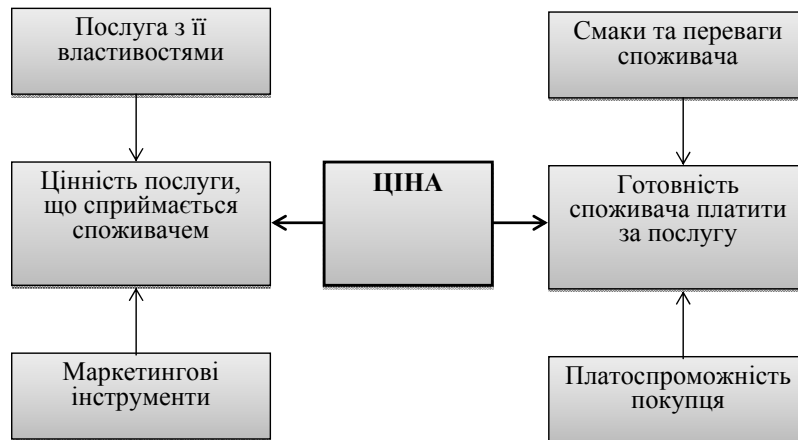


Рис. 1. Взаємозв'язок між ціною та цінністю

Отже, у процесі формування цін та управління ціновою політикою слід враховувати той факт, що для споживача ціна є «економічною жертвою», яку він порівнює зі своїм уявленням щодо цінності товару чи послуги та приймає

рішення щодо купівлі тоді, коли виконується правило: цінність товару, що переведена споживачем у гроші, більше за ціну товару. Для виробника та продавця ціна є винагородою за результати праці, [14]. На основі вищевикладеного можна встановити взаємозв'язок між ціною та цінністю товарів та послуг – рис.1.

Оцінка корисності благ базується на суб'єктивному сприйнятті покупця та може залежати від низки чинників, у тому числі вибір між альтернативними пропозиціями конкурентів залежить не тільки від конкретної ціни блага, але і від відносної ціни. Саме тому ціну можна вважати центральним елементом конкурентної стратегії підприємства [12].

Підприємство у процесі діяльності знаходиться у тісному взаємозв'язку із клієнтами та конкурентами, який забезпечується безпосередньо ціною та цінністю. Такий зв'язок можна виразити наступним чином – рис.2, [14].

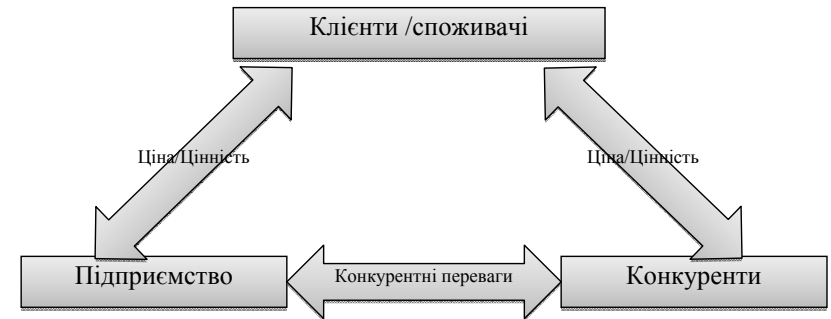


Рис. 2. Зв'язок підприємства із клієнтами та конкурентами через ціну та цінність послуги

Для успішного функціонування на ринку в умовах високої конкуренції, у основи цінової політики повинні бути покладені усі сторони наведеного стратегічного трикутника, необхідно враховувати відносини «клієнт – конкурент», «клієнт – підприємство», «підприємство – конкурент». Дану взаємодію можна описати наступним чином: підприємство може отримати конкурентну перевагу за рахунок цінового лідерства (відносно низьких цін) або за рахунок широкій диференціації продукції та послуг. Стосовно продукту чи послуги, то їх якість повинна високо оцінюватися покупцями, викликати в них готовність заплатити за них більше, ніж за аналогічні продукти та послуги конкурентів, бути важко досяжними для самих конкурентів. Якщо ж підприємство пропонує продукти та послуги, близькі до конкурентних, то у такому випадку перевагу можна отримати лише завдяки низькій ціні, однак тут треба враховувати, що повинна мати місце перевага за витратами, інакше таке ціноутворення не принесе прибутку. Звідси впливає зв'язок цінового менеджменту із витратним менеджментом.

Підтримуючи думку Тарасевича В.М., можна акцентувати увагу на тому, що важливим у процесі управління ціновою політикою в умовах конкурентного ринку є розгляд ціни, як елементу конкурентної стратегії, що виражається у пошуку підходів до її визначення [14]:

- стартувати від продукту чи послуги та виводити ціну: у даному випадку підприємство має дуже розмите уявлення про майбутню ціну;
- стартувати від цільової ціни та, відштовхуючись від неї, виводити продукт чи послугу: у даному випадку цільова ціна виступає у ролі суворого обмежувача витрат, пов'язаних із розробкою продукту чи послуги.

За допомогою ціни та цінності можна визначити конкурентну позицію продукту підприємства, використовуючи карту «ціна – цінність» – рис. 3.

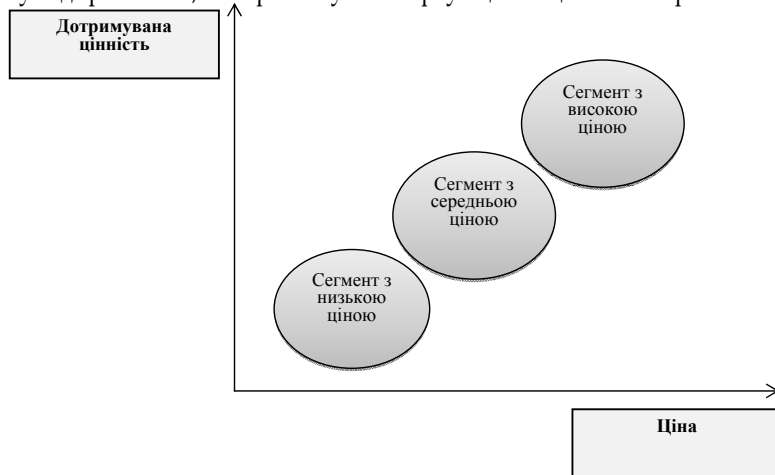


Рис. 3. Карта «ціна – цінність»

Один і той самий продавець може представляти свої послуги одразу у кількох сегментах. Те, скільки цінових сегментів слід використовувати, залежить від конкретної ринкової ситуації. Однак, незалежно від кількості охоплених сегментів, з карти «ціна – цінність» витікають стратегії та визначена структура конкуренції. Тому, якомога раніше повинна бути встановлена цільова ціна.

Виходячи із розглянутих підходів до формування ціни, автор пропонує сучасним підприємствам сфери послуг притримуватися наступної послідовності дій – рис. 4.

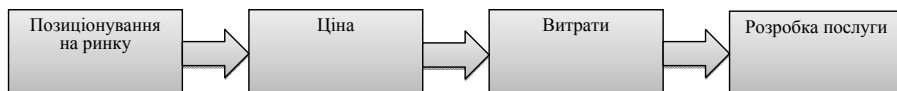


Рис. 4. Послідовність дій у процесі формування цін в рамках здійснення цінової політики

При застосуванні даного підходу бажане позиціонування на конкурентному ринку буде потребувати встановлення певної ціни, яка визначатиме витрати, які у свою чергу вплинуть на розробку послуги.

Спираючись на результати проведеного дослідження теоретичних підходів до формування цін в умовах ринку високої конкуренції можна

сформувані основні етапи управління ціновою політикою на підприємстві на базі традиційного підходу. Автор пропонує застосування альтернативного зворотного підходу та обов'язкове впровадження етапу оцінки ефективності цінової політики – рис.5.

При розробці і реалізації цінової політики підприємства виділяють зазвичай п'ять основних етапів [11], однак необхідним є реалізація шостого етапу – оцінки ефективності цінової політики. Розглянемо дані етапи:

1. Постановка цілей ціноутворення. На цьому етапі цінова політика підприємства виходить із спільних цілей і завдань фірми. У загальному вигляді можна виділити три групи цілей (відповідно і стратегій ціноутворення), які можуть бути досягнуті у рамках цінової політики:

- цілі, орієнтовані на отримання прибутку;
- цілі, орієнтовані на ріст обсягів продажів;
- цілі, орієнтовані на конкуренцію.

Працюючи в умовах конкуренції, підприємство вимушене ретельно стежити за ситуацією на ринку – динамікою цін, появою нових товарів та послуг і діями конкурентів, робити усі можливі заходи для запобігання падінню обсягів збуту і загострення конкурентної боротьби.

2. Аналіз витрат. На цьому етапі при аналізі витрат підприємству слід відповісти на наступні основні питання:

- Які витрати можуть змінюватися при зміні цін і обсягів продажів?
- Які витрати можна понизити?

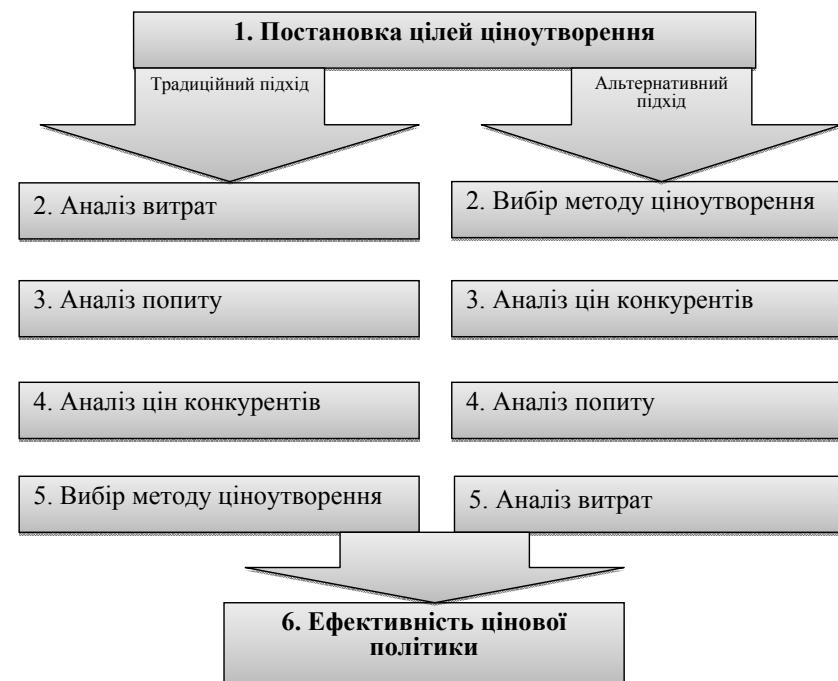


Рис.5. Етапи управління ціновою політикою підприємства



3. Аналіз попиту. На цьому етапі попит розглядається не як будь-яке бажання мати товар, а тільки те бажання, яке підкріплене купівельною спроможністю.

При аналізі попиту необхідно врахувати, що попит на товар залежить від наступних чинників:

- потреби покупця в цьому товарі/послуді;
- рівня доходу покупця (купівельній спроможності);
- ціни на товар/послуду;
- ціни товару-замінника;
- ціни на доповнюючий товар тощо.

До чинників, що знижують чутливість споживачів до ціни, відносяться: ускладненість порівняння товарів; непоінформованість про наявність товарів-замінників; унікальна цінність торгової марки; сприйняття ціни як показника якості; можливість розподілу витрат з іншими особами та ін.

4. Аналіз цін конкурентів. Метою аналізу цін конкурентів є оцінка власних можливостей фірми у відповідь на цінові дії конкурентів і оцінка здатності конкурентів до дії і протидії у відповідь на цінові рішення фірми. Власні можливості фірми характеризуються наявністю конкурентних переваг у сфері витрат, тобто ціни товару чи послуги, або у сфері якісних характеристик товару/послуги. Підприємство вимушене уважно стежити за цінами конкурентів на ринках однорідних товарів, а на ринках неоднорідних товарів можлива велика свобода в реакції на цінові дії конкурентів.

5. Вибір методу ціноутворення і встановлення базової ціни. Здійснивши аналіз ситуації за витратами, попитом, конкуренцією і державним регулюванням, підприємство може визначитися з ціною на свій товар. При цьому поле цінового рішення обмежується:

- мінімальним рівнем цін, який характеризується тільки витратами і неможливістю отримання прибутку;
- максимальним рівнем цін, який характеризується сприйнятою цінністю товару з боку споживачів і неможливістю формування повноцінного попиту;
- оптимальним рівнем цін, при якому оптимальним співвідношенням «ціна – якість» досягається максимальний прибуток фірми.

Знаходження оптимального рівня цін є справжнім мистецтвом менеджерів і маркетологів, які приймають рішення в області ціноутворення.

Якщо застосовувати альтернативний підхід, то послідовність етапів 2-5 буде зворотною, однак з точки зору конкуренції та цілей такий підхід може стати найбільш ефективним.

6. Ефективність цінової політики. Автор зупиняється на думці, що на сьогодні не достатньо пройти цикл з п'яти етапів та зупинитися на розробці ціни (при традиційному підході) або продукту чи послуги (при альтернативному підході). Необхідним є дослідження ефективності процесу управління ціновою політикою, що буде виражатися у кількісній та якісній оцінці ступеня досягнення цілей підприємства, які встановлені на першому етапі. На базі такої оцінки необхідно оперативно вносити зміни у процес.

**Висновки.** У статті проаналізовано взаємозв'язки ціни та цінності продуктів та послуг для споживача, встановлено зв'язок цінового та витратного менеджменту на базі зв'язку підприємства із клієнтами та

конкурентами у стратегічному трикутнику, що дозволило визначити два підходи до управління ціновою політикою: 1) старт від продукту чи послуги та виведення ціни; 2) старт від цільової ціни та виведення продукту чи послуги. У діяльності підприємства метою успішної цінової політики повинно бути визначення такого рівня цін, який би робив товари доступними для споживачів, комерційно вигідними для підприємства і конкурентоздатними. В умовах ринку високої конкуренції рекомендовано застосування підходу до управління цінами, який базується на визначенні у першу чергу бажаної ринкової позиції та цільової ціни, а в другу – передбачає розробку таких товарів та послуг, які зможуть виписатися у обмежене коло витрат.

Література:

1. Абрютіна М.С. Ценообразованием рыночной экономике / М.С. Абрютіна. – М.: Дело и сервис, 2002. – 256 с.
2. Горина Г. А. Ценообразование. Часть 1. Учебное пособие / Г.А. Горина. – М.: МГУК, 2012. – 124 с.
3. Деева А.И. Цены и ценообразование: Уч. Пособие / А.И. Деева. – М: Экзамен, 2007. – 288с.
4. Дейли Дж. Л. Эффективное ценообразование – основа конкурентного преимущества / Дж Л. Дейли. – М.: ИД «Вильямс», 2004.
5. Долан Р. Дж. Эффективное ценообразование / Р. Дж. Долан, Г. Саймон. – М.: Издательство Экзамен, 2005. – 416 с.
6. Евдокимова Т. Г. Теория и практика управления ценами / Т. Г. Евдокимова, Г.А. Маховикова, И.А. Желтякова, С.В. Переверзева. – СПб.: Нева, 2004.
7. Есипов В.Е. Цены и ценообразование: Учебник для вузов / В. Е. Есипов. – СПб.: Питер, 2005.
8. Зимовец А.В. Краткосрочная финансовая политика. Конспект лекций / А.В. Зимовец. – Таганрог: Издательство НОУ ВПО ТИУиЭ, 2010.
9. Липсиц И. В. Управление ценообразованием в организации / И.В. Липсиц. – М.: Экономистъ, 2004.
10. Липсиц И.В. Коммерческое ценообразование / И.В. Липсиц. – М.: Издательство БЕК, 2002.
11. Нуралиев С.У. Маркетинг / С.У. Нуралиев, Д.С. Нуралиева. – М: Дашко и Ко, 2013. – 364 с.

## ОПЛАТА ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВНИЙ МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОЇ ПРАЦІ

Шморгун О.С., Скрипка К.І.

Київський національний університет технологій та дизайну

*The modern systems and forms of payment of labour of personnel, advantage and lacks of their introduction are examined for the enterprises of service business, influence on motivation of effective work of employees and results of activity of organization on the whole.*

*Keywords: systems of payment of labour, form of payment of labour, motivation of work of personnel, salary.*

Розглядаються сучасні системи та форми оплати праці персоналу, переваги та недоліки їх впровадження для підприємств сфери послуг, вплив на мотивацію ефективної роботи співробітників та результати діяльності організації у цілому.

Ключові слова: системи оплати праці, форми оплати праці, мотивація роботи персоналу, заробітна плата.

**Постановка проблеми.** Багато робіт вітчизняних та зарубіжних авторів присвячено вивченню систем та форм оплати праці, однак у великому розмаїтті традиційних та нових підходів до формування ефективної системи оплати праці досі не має єдиної думки щодо того, яка форма оплати та як впливає на окремого співробітника підприємства, не приділяється увага розгляду особистісних особливостей представників робочого колективу. Проблема полягає у тому, що більшість підприємств притримуються стандартних схем нарахування заробітної плати, не враховуючи те, що окрема форма оплати може бути мотивацією для одного співробітника та демотивацією – для іншого. Застосування нових підходів також сприймається неоднозначно через досить різний досвід підприємств у їх впровадженні. Сфера діяльності підприємств також має вплив на формування форм та методів оплати праці та повинна бути врахована керівниками організацій.

Тому, на сьогодні необхідним є не тільки розгляд сучасних систем та форм оплати праці, але й відстеження взаємозв'язків даних форм із здатністю мотивувати співробітників до ефективної роботи.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Питання оплати праці на підприємствах розглядаються у роботах таких вітчизняних та зарубіжних економістів як Горбонос Ф.В., Черевко Г. В., Іваницька Г. Б., Павленчик Н. Ф. [3], Велдужських Є.Н. [1, 2], Клочков А.К.[5], Ілясов Ф.Н. [4], Покропивний С.Ф. [8], Руденко А.І. [9], Яркіна Т.В. [13], Фролова Т.А. [12], Сомов Л. [10], Любимов В.В. [7] та інших науковців. Однак у більшості робіт чіткий взаємозв'язок оплати праці та мотивації ефективної роботи персоналу не простежується. На сьогодні у сучасній економічній теорії визначено багато підходів до економічної та неекономічної мотивації праці, тому актуальним є узагальнення та характеристика даних підходів, аналіз тенденцій застосування їх на практиці підприємств.

**Основний виклад статті.** Мотивація праці – це стимулювання працівника або групи працівників до діяльності по досягненню цілей підприємства через задоволення їх власних потреб [13].

Одним з найвагоміших завдань керівника на підприємстві є створення таких умов, щоб працівники сприймали свою працю як усвідомлену діяльність, що є джерелом особистого удосконалення, основою їх професійного і службового росту.

Головні важелі мотивації ефективної праці – стимули і мотиви. Якщо мотивами є переважно внутрішні установки людини, то стимулами до виникнення таких мотивів можуть бути різні економічні (грошові) та неекономічні методи. Отже, відношення до праці визначається системою цінностей людини, умовами праці, створеними на підприємстві і вживаними стимулами.

Заробітна плата відноситься до прямого економічного методу мотивації праці та є об'єктивною оцінкою вкладу співробітника у результати діяльності підприємства [13].

Мотиваційна функція оплати праці полягає у процесі спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо-особових і зовнішніх чинників [1, 2]:

- людина усвідомлює свої потреби;
- вибирає найкращий спосіб отримання певної винагороди;
- приймає рішення про реалізацію цього способу;
- здійснює дії з реалізації, тобто працює (тут завдання підприємства : створити найкращі умови і стимули для високої результативності цієї дії);
- отримання винагороди;
- задоволення своєї потреби.

Розглянемо та охарактеризуємо системи та форми оплати праці з точки зору мотивації ефективної праці співробітників.

Система оплати – це певний взаємозв'язок між показниками, що характеризують міру (норму) праці і міру його оплати в межах і понад норми праці, що гарантує отримання працівником заробітної плати відповідно до фактично досягнутих результатів праці (відносно норми) і погодженої між працівником і працедавцем ціни його робочої сили [12].

Форми і системи заробітної плати є необхідним елементом організації оплати праці. Вибір раціональних форм і систем оплати праці працівників має найважливіше соціально-економічне значення для кожного підприємства. Взаємодіючи з нормуванням праці і тарифною системою заробітної плати, вони визначають порядок нарахування заробітків окремим працівникам або їх групам залежно від кількості, якості і результатів праці. Форми і системи оплати праці створюють на усіх рівнях господарювання матеріальну основу розвитку людського капіталу, раціонального використання робочої сили і ефективного управління персоналом. Винагорода за працю або компенсація працівникам розумових, фізичних або підприємницьких зусиль, що витрачаються, грає істотну роль в залученні трудових ресурсів на підприємство, в мотивуванні, використанні і збереженні необхідних фахівців в організації або фірмі.

Можна виділити два головних завдання системи оплати праці – рис. 1.

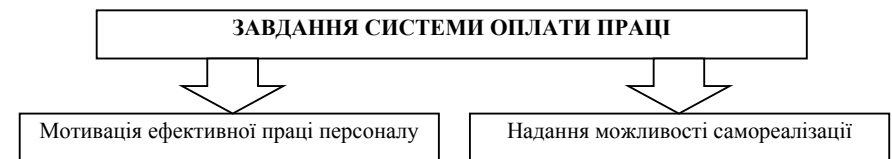


Рис. 1. Головні завдання системи оплати праці на підприємстві

Отже, кожна система оплати праці повинна [6 – 10]:

- по-перше, повинна мотивувати до ефективної роботи, тобто направляти зусилля працівника на досягнення таких показників трудової діяльності, які забезпечать отримання необхідного працедавцеві виробничого результату: випуску потрібної кількості конкурентоздатної продукції з найменшими витратами;
- по-друге, кожна система оплати праці повинна надавати працівникові можливість для реалізації наявних у нього розумових і фізичних здібностей,

дозволити йому домагатися в робочому процесі повної самореалізації як особи.

Однією з принципових вимог до систем оплати на підприємстві є те, щоб вони забезпечували рівну плату за рівну працю. Це, у свою чергу, вимагає, щоб показники, використовувані для обліку результатів праці, давали можливість оцінити як кількість, так і якість праці найнятих робітників і встановлювати ті, що відповідають цим показникам норми кількості і якості праці.

У практиці організації заробітної плати є два види нормування праці: тарифне (якісні характеристики праці, що встановлюють норми) і організаційно-технічне (кількісні характеристики праці, що встановлюють норми, за наявних організаційно-технічних умов його здійснення).

У сучасній практиці існують дві системи оплати праці – рис. 2.

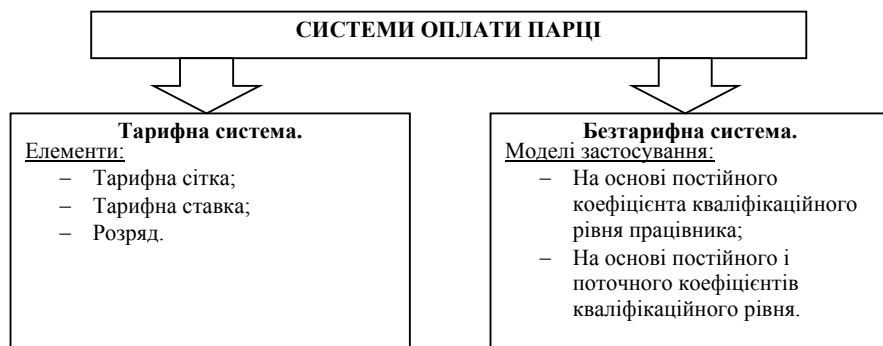


Рис. 2. Системи оплати праці

Перевагами тарифної системи оплати є те, що вона дозволяє [4]:

- враховувати при визначенні розмірі винагороди складність і умови виконання роботи;
- забезпечити індивідуалізацію оплати праці з урахуванням досвіду роботи, професійної майстерності, безперервного трудового стажу роботи в організації;
- враховувати чинники підвищеної інтенсивності праці (поєднання професій, керівництво бригадою та ін.) і виконання роботи в умовах, що відхиляються від нормальних (у нічний і наднормовий час, вихідні і святкові дні) – облік цих чинників при оплаті праці здійснюється за допомогою доплат і надбавок до тарифних ставок і окладів.

Безтарифна система оплати праці ставить заробіток працівника в повну залежність від кінцевих результатів роботи колективу, до якого відноситься працівник. При цій системі не встановлюється твердого окладу або тарифної ставки. Застосування такої системи доцільне лише в тих ситуаціях, коли є реальна можливість врахувати результати праці працівника при загальній зацікавленості і відповідальності кожного колективу [12].

Усі системи заробітної плати залежно від того, який основний показник застосовується для визначення результатів праці, прийнято підрозділяти на дві великі групи, що називають формами заробітної плати.

Форма заробітної плати – це той або інший клас систем оплати праці, згрупованих за ознакою основного показника обліку результатів праці при оцінці виконаної працівником роботи з метою його оплати. Різновиди форм оплати праці наведені на рис. 3 [3].

Погодинна – форма оплати праці, при якій заробітна плата працівників нараховується по встановленій ставці або окладу за фактично відпрацьований час.

Організація погодинної оплати праці вимагає дотримання наступних умов [12]:

1. Без належного табельного урахування фактично відпрацьованого часу не можна правильно організувати погодинну оплату праці.
2. Потрібна тарифікація робочих, керівників, фахівців і службовців на підставі відповідних нормативних документів.

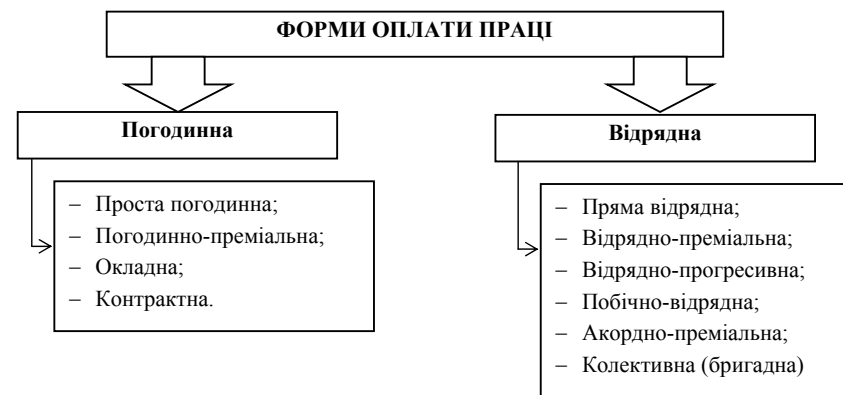


Рис. 3. Форми оплати праці

3. Встановлення і правильне застосування норм і нормативів, що регламентують організацію праці.

4. Створення на робочих місцях усіх необхідних умов для ефективної роботи.

Головним недоліком погодинної системи оплати праці є те, що посадовий оклад не в змозі врахувати відмінності в обсягах робіт, виконаних працівниками однієї професії і кваліфікації. У даному випадку співробітники одного і того самого підприємства можуть бути як мотивовані, так і демотивовані системою оплати праці.

Відрядна – форма оплати праці за фактично виконаний обсяг роботи на підставі діючих розцінок за одиницю роботи.

Організація відрядної платні праці передбачає дотримання наступних умов [12]:

1. Наявність науково-обґрунтованих норм витрат праці і правильну тарифікацію робіт відповідно до вимог тарифно-кваліфікаційних довідників.
2. Вироблення продукції має бути вирішальним показником роботи відрядника, а її рівень повинен безпосередньо залежати від самого працівника;

інакше кажучи, окремий працівник або їх група могли б реально забезпечувати відповідний рівень продуктивності своєї праці.

3. Створення на робочих місцях усіх необхідних умов для ефективної роботи.

4. Без належного урахування результатів роботи і фактично відпрацьованого часу не може бути ефективною відрядною платні тому, що будь-які відхилення в правильності обліку приведуть до штучного завищення об'єму виконаної роботи або рівня виконання норм.

Перевагою відрядної системи оплати праці є те, що оплата здійснюється за відрядними розцінками відповідно до кількості зробленої продукції. Основою відрядної платні праці є відрядна розцінка за одиницю продукції, робіт, послуг. Однак недоліком такої форми оплати є безсилість працівника виконувати якомога більше роботи в умовах нестачі клієнтів у організації.



Рис. 4. Тенденції мотивації ефективної праці

Аналізуючи спеціальну літературу і досвід великих компаній, можна показати способи підвищення ефективності праці через правильно побудовані системи оплати праці працівників. Для сучасних ефективних методів і підходів в області систем оплати праці характерні три основні тенденції – рис. 4, [1 – 13].

Перша тенденція «Чіткість і ясність системи оплати» – величезна кількість фахівців стверджує, що система оплати праці має бути чіткою і прозорою. На сьогодні, більшість підприємств дотримуються моделі: «тариф + премія», яку щомісячно призначає директор. Люди, що знаходяться в прямій суб'єктивній залежності, апріорі неефективні працівники.

Друга тенденція «Задоволеність працею» – складний і комплексний показник, якого треба досягати усіма засобами. Деякі експерти в цій області, такі як В. Любимов, відмічають цей показник як засіб перетворення людського капіталу компанії в її конкурентну перевагу [7, с.129]. Задоволеність працею безпосередньо впливає на ефективність праці. Досягати її можна різними способами, від створення команд, психологічних тренінгів, до простого підвищення зарплати, кар'єрного росту і інших способів. Наприклад, способом підвищення показника задоволеності працею дуже актуально рахувати активні робочі місця. Важливим також на сьогодні стає фізичне здоров'я працівників.

Третя тенденція «Підвищення долі постійної частини заробітної плати» – це на сьогоднішній момент всевітньо визнана міра. Фінансова безпека працівника значно підвищується, внаслідок гарантованого отримання більшої

частини суми заробітної плати. Це у більшості випадків приведе до підвищення ефективності його праці.

На базі піраміди потреб А. Маслоу можна визначити ієрархію потреб окремого співробітника на підприємстві, розглядаючи його як особистість – рис.5, [3].

У даному аспекті оплата праці віднесена до першочергових потреб співробітника та є рушійною силою мотивації, яка у поєднанні із задоволенням потреб вищих рівнів дозволяє працівникові досягнути найбільшої ефективності.



Рис. 5. Місце системи оплати праці у ієрархії потреб співробітника (на основі піраміди А.Маслоу)

**Висновки.** Ефективність праці виражає міру результативності праці при найменших трудових витратах. Найсильнішим важелем дії на трудові ресурси є система мотивації та оплати праці. Система мотивації ефективної праці на рівні підприємства має ґрунтуватися на певних вимогах: надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці; забезпечення відповідності рівня оплати праці з її результатами та визнання внеску кожного працівника в загальний обсяг виробництва; забезпечення належних умов безпеки праці; створення для зростання фахової майстерності, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; створення у колективі сприятливого психологічного клімату, атмосфери довіри й адекватних двосторонніх відносин між керівниками і працівниками.

Література:

1. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е.Н. Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 152 с.
2. Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и КРП / Е.Н. Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 224 с.
3. Горбонос Ф. В. Экономика предприятия: Навч. посіб. / Ф. В. Горбонос, Г.В. Черевко, Г.Б. Іваницька, Н.Ф. [за ред. Г. В. Черевна]. – Л.: Апріорі, 2010. – 384 с.
4. Ильясов Ф. Н. Тарифная сетка, система грейдов на основе закона Вебера / Ф.Н. Ильясов // Мониторинг общественного мнения. –2012. –№6. – С. 128-135.
5. Клочков А. К. КРП и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.
6. Лобанова Т. Влияние оплаты труда на производительность и эффективность/ Т. Лобанова // Справочник по управлению персоналом. – 2012.

– №5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pro-personal.ru/journal/821/383687/>

7. Любимов В.В. Что позволяет превратить человеческие ресурсы компании в ее конкурентное преимущество / В.В. Любимов // Управление развитием персонала. – 2011. – № 02 (26). – С. 128–135.

8. Покропивный С.Ф. Экономика предприятия: Учебник / С.Ф. Покропивный. – К.: КНЕУ, 2002. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/111/39/>

9. Руденко А. И. Стратегическое планирование на предприятии / А. И. Руденко. – Симферополь: КФ КИЭУ, 2000.

10. Сомов Л. Эффективная система оплаты труда - еще один шаг к успеху вашей компании / Л. Сомов // Управление персоналом. – 2004. – №4. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.top-personal.ru/issue.html?562>

11. Сосновыи А.П. Этапы разработки системы денежного вознаграждения / А. П. Сосновыи // Методы и технология разработки базовой заработной платы. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.delfy.biz/library/motiv/motiv\\_39.html](http://www.delfy.biz/library/motiv/motiv_39.html)

12. Фролова Т. А. Экономика предприятия: конспект лекций / Т.А. Фролова. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2009. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.aup.ru/books/m203/6\\_3.htm](http://www.aup.ru/books/m203/6_3.htm)

13. Яркіна Т.В. Основы экономики предприятия: учебное пособие / Т.В. Яркіна. – М.: Российский гуманитарный интернет-университет (РГИУ), 2005. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.aup.ru/books/m64/>

## ЗНАЧЕННЯ ІМІДЖУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Яценюк П.А., Кудлай В. С*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

Підвищення інтересу до іміджу організації сьогодні обумовлено низкою причин: в умовах ринкових відносин, успіх діяльності будь-якої організації визначається рівнем прибутку (якщо вона комерційного характеру), а також репутацією компанії, в основі якої лежить формування позитивного іміджу.

Створення та розвиток іміджу є невід'ємною частиною існування кожної організації. Незалежно від масштабу компанії (будь це багатонаціональний конгломерат або невелика компанія), чіткий імідж компанії необхідний для спілкування з покупцями, клієнтами і численними складовими цією організації. Без чіткого іміджу їм важко буде пояснити, що представляє собою їх організація, що вона пропонує і до чого прагне.

Говорячи про імідж компанії, завжди мають на увазі, перш за все, позитивний імідж компанії. Метою організації є створення позитивного іміджу, який підвищує конкурентоспроможність, привертає увагу суспільства, прискорює процес прийняття рішення про купівлю і збільшує обсяг прихильників, що дозволяє активізувати фінансові, інформаційні, людські та матеріальні ресурси. Створена іміджем репутація підприємства значно збільшує його позиції серед конкурентів.

Для більш чіткого виділення і відмінності поняття «імідж компанії» слід провести його порівняльний аналіз з іншими, суміжними поняттями, такими, наприклад, як думка, рейтинг, репутація, образ, ставлення, популярність, слава, престиж, авторитет і т. п., оскільки їх вживання часто використовується у вигляді синонімів [2]. Разом з тим, існують значні відмінності у змісті цих термінів. Так, наприклад, корпоративний імідж - це набір створених компанією образів і повідомлень, які вона транслює у зовнішній світ доступними способами; бренд - це стійкий набір очікувань і емоцій стосовно продукту компанії або до неї самої [1]; репутація - стійка оцінююча думка про компанію, яка складається у її споживачів відповідно до критеріїв, актуальними для кожного з них [1].

Таким чином, різниця між цими трьома поняттями полягає в ступені впливу компанії на «кінцевий продукт» її зусиль. Якщо імідж значною мірою створює сама компанія (з урахуванням реалій бізнес-середовища), а становленню бренду допомагають споживачі, то репутація схильна до мінімального контролю з боку комерційної організації, оскільки формується у громадськості під впливом усіх відкритих дій компанії і її конкурентів та інших організацій.

Слід звернути увагу на те, що репутація може приносити організації як прибуток, так і збитки. За даними дослідження 2005 року, проведеного The PBN Company і Interactive Research Group серед керівників найбільших українських корпорацій, репутація значно впливає на можливості зовнішнього фінансування (63%), ринкову вартість компанії (54%) і в останню чергу на прибуток (43%). Тому формування іміджу є лише першим кроком на шляху до придбання репутації, як додаткового джерела – конкурентної переваги [3].

Імідж базової структури формується на основі прямого контакту, при якому кожен співробітник розглядається як особа організації, за яким судять про стан всієї структури. Роль представників і довірених осіб організації має безпосередній вплив на створення позитивного цілісного іміджу лідера, а значить, і всієї компанії. До основних завдань іміджу компанії відносять:

1) підвищення престижу фірми, так як розробка фірмового стилю свідчить про увагу фірми не тільки до питань виробництва;

2) підвищення ефективності реклами і різних заходів щодо просуванню товару. Полегшення введення на ринок нових товарів (послуг), оскільки сформований імідж організації полегшує виведення товару на ринок;

3) підвищення конкурентоспроможності фірми, оскільки в умовах рівного товару конкуренція ведеться на рівні іміджу фірм [4].

Важливим для розуміння сутності корпоративного іміджу є питання про його структуру, тим більше що в ряді досліджень вдосконалення іміджу розглядається як проблема створення його оптимальної структури. Запропоновані рядом авторів моделі корпоративного іміджу відображають скоріше не структуру даного явища, а його зміст, тобто впорядковану сукупність елементів і процесів, що складають об'єкт сприйняття. Структура іміджу, виступає як єдність стійких зв'язків між його елементами, відповідає структурі соціальної психіки, а точніше буденної свідомості, в полі якої і формується імідж [5]. Буденна свідомість – це сукупність уявлень, знань,

установок і стереотипів, що ґрунтуються на безпосередньому повсякденному досвіді людей.

Виділяють різні складові структури іміджу, наприклад :

1 . Візуальний імідж: цілеспрямований вплив на зорові відчуття, фіксують інформацію про дизайн, фірмової символіки та інших носіїв графічної інформації ( реклама).

2 . Соціальний імідж: впровадження у свідомість цільових груп уявлень про соціальні цілі і ролі організації в економічному, соціальному та культурному житті суспільства.

3 . Бізнес-імідж: формування уявлень про суб'єкта ділової активності (ділова репутація, обсяг продажів, відносна частка ринку, інноваційність технологій, різноманітність товарів, гнучкість цінової політики і т.д.), бізнес-імідж організації володіє відносною стабільністю .

Корпоративний імідж виникає в результаті сприйняття громадськістю комплексу комунікаційних повідомлень, що генеруються організацією. Корпоративний імідж може базуватися на віруваннях так само, як і на фактах. Корпоративний імідж може бути позитивним, негативним, нечітким. Зазвичай, різні групи неоднозначно, по-різному сприймають організацію. Досягнення сприятливого корпоративного іміджу і лояльності споживачів - основна мета управління корпоративною ідентичністю .

Імідж - це не тільки засіб, інструмент управління, а й об'єкт управління. Позитивний імідж так само, як і публісیتی, створюється основною діяльністю компанії, а також цілеспрямованою інформаційною роботою, орієнтованою на цільові групи громадськості. Ця робота здійснюється значною мірою за допомогою маркетингових комунікацій (публік рілейшнз, реклама, особистий продаж, стимулювання збуту). Робота зі створенням іміджу ведеться цілеспрямовано для кожної групи і різними засобами. Для великих організацій за підтримки іміджу особливо важлива робота зі ЗМІ, оскільки великий масштаб операцій потребує досить широкої популярності, досяжною перш за все за допомогою мас-медіа. Створення іміджу бізнес-організації в ринковому середовищі ведеться на основі стратегічного підходу, за допомогою інтегрованих маркетингових комунікацій. Слід пам'ятати , що кожне з коштів маркетингових комунікацій має свої сильні і слабкі сторони. Системна інтеграція цих коштів (за часом і послідовності використання, по розподілу бюджету між ними) забезпечує посилення переваг кожного з засобів і нівелює їхні недоліки [ 6].

Формування образу, своєрідного "обличчя" організації - справа не тільки фахівців у цій області (маркетологів, рекламистів). Імідж організації формується не тільки спрямованими на це акціями і заходами. Якість вироблених товарів і робіт/послуг, ставлення персоналу до свого роботодавця, клієнтури і власної діяльності має значення для іміджу. Не менш важливе, ніж реклама і презентації. Сприятливий образ – імідж, повинен бути адекватним, оригінальним, пластичним і мати точну адресу. Бути адекватним - значить відповідати реально існуючому образу чи специфіці фірми. Бути оригінальним – значить відрізнятись від образів інших фірм (товарів), особливо однотипних. Бути пластичним - значить не застарівати, не виходити з моди, змінюючись, здаватися незмінним. Мати точну адресу - значить бути

привабливим для визначеної цільової аудиторії, тобто для дійсних і потенційних замовників.

Підсумовуючи, слід зазначити, що позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність комерційної організації на ринку. Він приваблює споживачів і партнерів, прискорює продажі й збільшує їх об'єм, він полегшує доступ організації до ресурсів (фінансових, інформаційних, людських, матеріальних) і ведення операцій. Він також може стати основою підвищення рентабельності підприємства, поліпшення його становища на ринку. Що стосується специфічності іміджу, в незалежності від зусиль самої компанії він є, а отже і потребує постійної оцінки та корекції. Імідж є основою репутації компанії і виступає як засіб, інструмент для вирішення завдань.

Головною його особливістю є те, що він сам є об'єктом управління. Позитивний імідж створюється не тільки завдяки різним маркетинговим стратегіям, а й завдяки безпосередній діяльності компанії. Корпоративний імідж створюється фахівцями за допомогою маркетингових комунікацій: публік рілейшнз, сейлз - промоушен, реклами, особистих продажів і ін..

Створення та управління корпоративним іміджем, його розвиток - це складна робота, яка вимагає систематизованих і фундаментальних знань, в області маркетингу, реклами, PR та менеджменту дипломованих фахівців. від їх роботи залежить рівень, на якому буде працювати компанія, її стійкість і довговічність.

Література:

1. Имиджелогия – 2008: Имидж как инструмент привлекательности и конкурентоспособности: материалы Шестого международного симпозиума по имиджелогии / под ред. Е. А. Петровой. – М. : РИЦ АИМ, 2008. – 349 с.
2. Перельгина Е. Б. Психология имиджа : учебное пособие / Е. Б. Перельгина. – М. : Аспект Пресс, 2008 – 223 с.
3. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение / Б. Джи. – СПб. : Питер, 2000. – 224 с.
4. Примак Т.О. Маркетингові комунікації: навч. посіб. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2003. – 280 с.
5. Химич І.Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури // Економіка та держава. – 2009. – №9. – С. 59–61.
6. Честара Д. Паблік рілейшнз / Д. Честара. – М. : ФАИР–Пресс, 1999. – 336 с.

### **РОЗВИТОК ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КАТЕГОРІЙ**

*Адаменко Т.М.*

*Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля*

Категорії мікроекономіки є реперними точками пізнання, вони як найбільш загальні, фундаментальні поняття у сукупності описують сутність економічної діяльності підприємства, її явища, процеси та закономірності. Одночасно категорії мікроекономіки є засобом практичного удосконалення управління діяльністю підприємства. Їх не можна розглядати ізольовано одне від одного, тому що лише у взаємопов'язаній сукупності вони надають цілісне уявлення про економічну діяльність підприємства. Категорії "розвиток" та "економічна безпека" належать до ключових. Тому їхнє парне дослідження є цікавим і в науковому, і у практичному контексті.

Розвиток підприємства є загальнонауковою категорією, яка відображає його перехід до якісно нового стану внаслідок вимушених або природних змін різноманітного характеру за всіма цільовими напрямками та у всіх функціональних сферах підприємства. Економічна безпека є опорною категорією екосесента (сукупності знань щодо економічної безпеки підприємства). Її зміст тлумачиться вельми різноманітно, залежно від підходу (захисний, ресурсний, гармонізаційний або  $\Delta$ -підхід). Інтенсивність розвитку та перебування в економічній безпеці є головними для гармонізованої діяльності підприємства. Діяльність підприємства є гармонізованою (термін уведено О.С. Муратовим), якщо в ній усунені дисгармонії, дезорганізаційні явища, патології, згладжено суперечності, протилежності, забезпечено єдиний вектор інтересів, постійно відбувається поліпшення якості (виробництва, управління, персоналу), а стан підприємства значною мірою відповідає стану зовнішнього середовища. Звідси впливає характер зв'язку категорій "розвиток" та "економічна безпека" – причинно-наслідковий: економічна безпека є головною умовою, передумовою розвитку підприємства. Адаже за  $\Delta$ -підходом підприємство перебуває в економічній безпеці, якщо міра невідповідності його стану стану зовнішнього середовища є мінімально допустимою і зберігається протягом певного часу (стан підприємства та стан зовнішнього середовища описуються сукупністю параметрів).

Лише залежності розвитку підприємства від його економічної безпеки, яку надано дескриптивно, явно недостатньо. Бажаним є інший характер залежності, наприклад, з використанням показників розвитку та економічної безпеки. Такий характер залежності дозволить її використати у стратегічному управлінні, в ухваленні рішень щодо керованого розвитку, який, як правило, пов'язаний з вкладанням значних коштів і потребує значного часу – не відтворюваного ресурсу. Але проблема вимірювання розвитку та економічної безпеки підприємства остаточно не розв'язана.

Оцінити розвиток підприємства кількісно достатньо складно. Традиційні економічні показники тут малоінформативні (спроби їхнього використання з такою метою є, але визнати їх вдалими навряд чи можна). Тому для цього використовуються штучні кількісні показники, або інтегральні показники, або деякі ознаки, експертні або порівняльні оцінки, або методи кваліметрії. В оцінюванні економічної безпеки підприємства традиційно прибігають до штучного показника "рівень економічної безпеки", використовують фінансові показники або визначений з їхньою допомогою деякий інтегральний показник.

Проблема вимірювання розвитку та економічної безпеки підприємства бачиться у такому. З одного боку, вимірювати розвиток та економічну безпеку підприємства (для їхнього оцінювання, потреб управління підприємством, встановлення характеру залежності між ними або з іншими категоріями мікроекономіки тощо) зручно з використанням одного (максимум кількох) показників. З іншого боку, виміряти такі складні, багатогранні явища як розвиток та економічна безпека підприємства майже неможливо, навіть якщо знехтувати деякими складниками або абстрагуватися від зв'язків між ними, спростити уявлення. З третього боку, проблему вимірювання розвитку та економічної безпеки підприємства потрібно розв'язувати, адже без певного кількісного представлення їхнього стану, навіть спрощеного (фактичного або майбутнього) в практиці управління складно ухвалювати різноманітні рішення щодо економіки підприємства. Адаже саме економічна доцільність є критерієм ухвалення таких рішень, попри те, що виробництво є первинним, а соціальні потреби суспільства набувають все більшої важливості, а соціальна відповідальність підприємства суттєво актуалізується.

Розв'язання проблеми вимірювання розвитку та економічної безпеки підприємства бачиться у такому. Вимірювання розвитку та економічної безпеки підприємства необхідно, для чого потрібний відповідний інструментарій, з одного боку, достатньо нескладний, з іншого, такий, що надасть достовірні результати. Саме результати такого вимірювання дозволять встановити зв'язок розвитку та економічної безпеки підприємства за допомогою залежностей взаємозміни їхніх показників. Можливо, спочатку необхідні персоналізовані залежності (відображає залежність на конкретному підприємстві), з накопиченням яких вдасться знайти загальні закономірності.

### **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Андрущенко Ю. С.*

*Київський національний університет технологій та дизайну.*

Комерційна діяльність - одна з основних складових сучасного бізнесу. Комерція охоплює не тільки сферу купівлі-продажу, вона являє собою більш складний процес, який включає: розрахункові, господарсько-фінансові операції;

правові аспекти укладання угод; пошук і аналіз ефективних рішень в області цінової та товарної політики підприємств; роботу з постачальниками

й споживачами; організацію комерційних контактів суб'єктів ринку (таких, як оренда, лізинг, концесія, комісія, факторинг, контракція й ін.).

Актуальність комерційної діяльності в наш час із кожним днем зростає. Це пов'язане з великим ступенем ризику при прийнятті комерційних рішень, особливо для підприємств, що здійснюють зовнішньоторговельні операції.

Комерційна діяльність розглядається як визначальна основа суб'єктів господарювання. Вона має регулярний характер і відрізняється, по-перше, свободою при виборі напрямків та методів діяльності, самостійністю прийняття рішень, по-друге, відповідальністю за прийняті рішення та їх наслідки, по-третє, цей вид діяльності не виключає ризик, збитки та банкрутство. Комерційна діяльність чітко орієнтована на отримання прибутку суб'єктами господарювання, а також досягнення максимальної вигоди для кінцевих споживачів. Це є найголовнішим мотивом зацікавленості в сучасних підприємствах та результатах їх комерційної діяльності.

Для налагодження ефективної системи управління комерційно-збутовою діяльністю необхідно чітка орієнтація щодо економічного змісту цієї дефініції. Багато суперечностей виникає навколо визначення поняття комерції. Зокрема, в різних літературних джерелах приводяться різні її тлумачення. В окремих з них чітко зазначено, що комерцію варто розглядати лише як одну з форм (видів) підприємницької діяльності. Адаже підприємництво присутнє організації як промислового підприємства, сільського фермерського господарства, торговельного підприємства, підприємства сфери обслуговування, так і банку, адвокатській конторі, кооперативу тощо. І серед усіх цих видів підприємницької діяльності тільки торговельна справа є в чистому виді комерційною діяльністю.

Ефективність комерційної діяльності визначається як співвідношення результатів комерційної діяльності з використаними для цього засобами виробництва і робочої сили протягом визначеного проміжку часу. До основних показників, що відображають економічний ефект від комерційної діяльності, відносять: обсяг реалізованої продукції, величину отриманого прибутку, економію ресурсів, витрат, різницю між продажем та купівельною ціною. Поряд з економічним зиском ефект комерції може означати і соціальну доцільність. Роль соціального ефекту в підприємницькому середовищі зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення нових робочих місць, рівня зайнятості людей, якості торговельного обслуговування, впровадження сучасних методів продажу товарів тощо.

На сьогоднішній день все більше значення повинно надаватися ролі та впливу чинників, що формують внутрішнє і зовнішнє середовище комерційної позиції об'єкта бізнесу. Зміни цін, зміни в податковому законодавстві, коливання валютного курсу, нестабільність соціально-політичної ситуації, зміна стосунків з контрагентами тощо здатні активно впливати на комерційні процеси і спричинити невизначеність результатів. Це обумовлює виникнення ризиків, без врахування яких неможливий ефективний розвиток підприємництва.

Зазначене підкреслює необхідність посиленої уваги щодо функцій і структури управління комерційною діяльністю підприємства, адже система управління носить досить динамічний характер, що має бути спрямований на

адаптацію структури комерційної діяльності до особливостей і тенденцій розвитку ринку.

Подолання породжених адміністративно-командними методами керування негативних явищ у народному господарстві України можливо на основі реформування відносин власності і регульованої ринкової економіки. Одним із найважливіших політичних та економічних завдань держави є підтримка та розвиток підприємництва через соціально-економічне прогнозування, розробку державних програм, визначення пріоритетних напрямів і галузей розвитку народного господарства, через формування інвестиційної, податкової та кредитної політики. У подальшому це регулювання має забезпечуватись через реалізацію антимонопольної політики і розвиток конкуренції, державну стандартизацію, метрологію і сертифікацію, систему оподаткування та інші форми регулюючого впливу держави. Комерційна діяльність постійно вдосконалюється у відповідності з об'єктивними вимогами виробництва та реалізації товарів, ускладненням господарських зв'язків, підвищенням ролі споживача в формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції. Значну ролі також відіграють зміни в організаційних формах та характері діяльності фірм.

Основними шляхами вдосконалення комерційної діяльності сучасних підприємницьких структур можна визначити наступні.

1. Посилення стратегічного планування, головною змістовністю якого має бути розробка основних засад та цілей розвитку компанії, розробка та реалізація стратегій, що є орієнтирами для різних сторін діяльності підприємств, зокрема, стратегій в сфері ділової політики, маркетингу, розподілу інвестицій та ресурсів, структури управління тощо.

2. Налагодження тотального управління якістю менеджменту: залучення керівників та виконавців фірми в процес ведення бізнесу на основі постійного задоволення та випереджування очікувань клієнтів. Система тотального управління якістю вимагає суттєвих змін в організації та впровадження комплексу управлінських процесів, що призводять до кардинальної зміни системи орієнтації робітників.

3. Впровадження системи тотального управління якістю товарів та послуг, яка б спрямовувалась на підвищення ступеня задоволення клієнтів продуктами та послугами, посилення іміджу та репутації фірми, збільшення чисельності клієнтів, підвищення продуктивності праці та прибутку.

4. Забезпечення інформаційної підтримки на підприємстві у вигляді комп'ютерного забезпечення: створення для користувачів принципово нових можливостей інтегрального характеру, організація автоматизованого документообігу, створення різноманітних масивів управлінської, комерційної та іншої інформації соціально-економічного характеру, можливість вирішення окремих професійних завдань за допомогою різних засобів та інструментів.

Належна організація комерційної діяльності дозволяє підприємству бути чимось більшим, ніж сумою його окремих компонентів – капіталу та співробітників.

Загалом, удосконалення організації комерційної діяльності на підприємствах, більш чітка деталізація функцій та організацій управління на основі сучасних методів та технічних засобів визначатимуть і в багатьох



випадках вирішуватимуть проблему підвищення якості управління суб'єктів бізнесу в цілому.

#### Література:

1. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1/Редкол.:... С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін.-К.: Видавничий центр "Академія", 2000-864 с.
2. Экономическая энциклопедия / Науч. – ред. совет изд-ва "Экономика"; Ин-т экон. РАН; Гл.ред. Л.И.Абалкин.-М.: ОАО Издательство "Экономика", 1999-1055 с.
3. Криковцева Н.О., Казакова О.Б., Саркіян Л.Г., Авдеєнко Л.Л., Дяченко Г.А., Курська Л.С., Сахарова О.Н. Комерційна діяльність. – К.: Центр учбової літератури, 2007-296 с.
4. Крушельницька О.В. Управління матеріальними ресурсами: Навч. посібник. - К.: Кондор, 2003.-162 с.

## РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕНЕРГОНЕЗАЛЕЖНОСТІ УКРАЇНИ

Архитюк С.С., Бугас В.В.

Київський національний університет технологій та дизайну

Одним з ключових напрямків розвитку енергетики є пошук засобів до забезпечення енергоне залежності України. Не останню роль в цьому відіграє розвиток і управління інтелектуальним капіталом. Економічною ціллю управління інтелектуальним капіталом є прагнення кожного підприємства отримати максимальний результат від інтелектуальних активів, мінімізувавши витрати, які виникають на стадіях розробки та реалізації наукоємної продукції. Ці ж цілі можна перенести на масштаб держави.

Існують такі способи забезпечення енергоне залежності країни: збільшення обсягів видобутку традиційних газів, зростання видобутку бурого і чорного вугілля, розвиток альтернативних джерел енергії або ж вдосконалення технологій обробки і використання всіх видів палива. Найперспективнішим наразі для України є видобуток сланцевих вуглеводнів. Саме цим і починають займатись закордонні компанії, котрі отримали дозволи на розробку родовищ.

Сланцевий газ (природний) (англ. natural shale gas) — природний газ (до 95% метану), що міститься у незначних кількостях (2-3% об'ємних) в низькопористих і погано проникних глинисто-алевритових осадових гірських породах на глибинах від 1 до 5-6 км.

Для його видобутку використовують горизонтальне буріння і гідророзрив пласту (англ. hydraulic fracturing). Аналогічна технологія видобутку застосовується і для отримання вугільного метану. Хоча сланцевий газ міститься в невеликих кількостях (0,2-3,2 млрд м<sup>3</sup>/км<sup>2</sup>), але за рахунок розтину великих площ можна одержувати значну кількість такого газу. Головна перевага сланцевого газу — близькість до ринків збуту. За попередніми підрахунками ресурси сланцевого газу у світі становлять 200 трлн.м<sup>3</sup>.

Гідравлічний розрив пластів (або коротко «фрекінг», від «англ. fracking») передбачає нагнітання у породи великих кількостей води під великим тиском, що спричиняє тріщини у породі, а потім закачування суміші води та твердої речовини «пропанту» (дрібнозернистий пісок та невеликі кількості інших додатків, відомих як хімічні речовини для фрекінгу, які допомагають утримувати тріщини відкритими) у свердловину і через перфоратори в обсаженні у сланцеву породу для видобутку нетрадиційних видів викопного палива (таких як метан вугільних пластів, ущільнені пісковики та сланцевий газ) та для підвищення дебіту виснажених нафтових родовищ. Гідравлічний тиск, створений закачуванням рідини у свердловину, достатній для того, щоб утворилися тріщини (фіссури) у резервуарі і сланцева порода розкололася на відстані 1000 м у кожний бік від сталевого трубопроводу, вивільняючи газ з порід та допомагаючи газу попасти у свердловину через численні тріщини у породі та піднятися на поверхню. Технологія здійснення ГРП включає в себе закачування в свердловину за допомогою потужних насосних станцій рідини розриву. За допомогою сильного напору води створюють тріщини у гірських породах на глибині 1000 до 5000 метрів. Через ці шпарини газ може надходити у свердловину і підніматись нагору. При бурінні однієї свердловини використовуються десятки тонн хімікатів, склад яких становить «комерційну таємницю». Під час виконання гідравлічних розривів лише для однієї свердловини використовується від 9 000 до 29 000 м<sup>3</sup> води. Частина води (1 300 — 23 000 м<sup>3</sup> води з однієї свердловини) потім повертається на поверхню. Ця вода містить хімічні речовини зі сланцевих порід: важкі метали, природні радіоактивні матеріали та різноманітні забруднюючі речовини, що використовуються при закачуванні, включаючи токсичні речовини.

Не дивлячись на те, що гідророзрив пласту успішно застосовується вже кілька десятиліть, ця технологія й досі лишається складною в використанні. Першу комерційну операцію з гідравлічного розриву провела компанія Halliburton ще у 1949 році. З того часу у США цей процес провели більше ніж на 1 мільйоні свердловин. Вперше в світі гідравлічний розрив вугільного пласту був здійснений в 1954 році на Донбасі. З 60-х років ГРП використовували в СРСР. Сьогодні в Україні метод застосовують як державні, так і приватні видобувні компанії в якості методу інтенсифікації видобутку нафти та газу.

Процес видобутку сланцевого газу в порівнянні з технологією видобутку природного має такі недоліки:

1. видобуток сланцевого газу є дуже високотехнологічним процесом, для якого необхідне потужне обладнання, висококваліфікований персонал та дуже значні інвестиції;

2. малий строк функціонування свердловин – навіть нові технології (горизонтальне буріння та гідророзрив), які збільшують площу контакту свердловини з породою у 30-50 разів, забезпечують її економічно ефективне функціонування до 2-3 років (для порівняння: свердловини природного газу в Уренгой функціонують 10-15 років);

3. за даними реального видобутку, транспортування та використання сланцевого газу він має підвищену агресивність до металу, що скорочує тривалість експлуатації газопроводів та в 2 рази меншу енерговіддачу;

## СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ПОСТКРИЗОВОГО РОЗВИТКУ

Бабіна Н.О.

Київський національний університет технологій та дизайну

4. висока, порівняно з природним, собівартість газу (США – реальні витрати 212-283\$ на 1 тис. м<sup>3</sup> сланцевого газу, а у Газпрому Росії – 19\$ на 1 тис м<sup>3</sup> природного газу; окупність інвестицій – 10-12 років (проти 5-7 років при звичайному видобутку газу);

5. на відміну від газонасних площ США, де технологічні параметри геологічного середовища вивчені дуже добре і є сприятливими для видобутку (знижена міцність), інші сланцеві басейни не вивчені настільки, щоб можна було оцінювати запаси та витрати на видобуток для побудови бізнес-моделей, тим більше, що собівартість сланцевого газу сильно залежить від глибини видобутку;

6. незрозумілі екологічні наслідки, особливо віддалені, невивченість питання реакції природного середовища, в першу чергу забруднення підземної гідросфери (у т.ч. стратегічно важливих горизонтів прісних вод питної якості);

7. порушення поверхні та сейсмічні явища, викиди парникових газів, видучення з господарського використання великих земельних площ;

8. наявні технології видобутку передбачають суттєві додаткові впливи на існуючу інфраструктуру та навколишнє середовище, які обумовлені видученням значних земельних площ, залученням з наступним забрудненням великих обсягів прісних водних ресурсів (4-20 тис. м<sup>3</sup> на одну видобувну свердловину), додатковим навантаженням на підприємства знешкодження відходів та транспортні шляхи.

Кожен з цих недоліків при найнеопозитивнішому сценарії може завдати серйозних збитків як економіці, так і екології України. Саме тому велика кількість науковців і виступає проти видобутку газу, або ж говорять про те, що потрібно провести найскрупульознішу аналітику газонасних областей, та використати найновіші технології для забезпечення безпеки видобутку. Саме тут у нагоді стане інтелектуальний капітал підприємств, які займаються видобутком. Якщо компанії використають всі свої можливості, то видобуток сланцевого газу, може стати тим ключовим кроком, котрий дозволить Україні позбутись від географічного, економічного та політичного впливу Російської Федерації.

### Література:

1. Гідравлічний розрив пластів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Гідравлічний розрив пластів](http://uk.wikipedia.org/wiki/Гідравлічний_розрив_пластів)
2. Проблеми видобутку сланцевого газу в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osp-ua.info/analitics/9407-.html>
3. Сланцевий газ: «за» чи «проти»? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bintel.com.ua/uk/meridians/pol'skij-opyt-dobychi-slancevogo-gaza/>
4. Сланцевий газ в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://shalegas.in.ua/>

Взаємозв'язки підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища можуть бути як позитивними, так і негативними. Оскільки ці суб'єкти можуть негативно впливати на діяльність підприємства, виникає проблема його безпеки. Розуміючи актуальність цієї проблеми, керівники підприємств, особливо великих і середніх, створюють в організаційній структурі управління спеціальні підрозділи, які мають забезпечити економічну безпеку підприємств.

На нашу думку, під „економічною безпекою підприємства“ можна розуміти стан стійкого фінансово-економічного розвитку підприємства, який дозволяє отримувати постійний прибуток як зараз, так і в стратегічній перспективі. Особливо підкреслимо, що тільки за умови стабільності підприємства здатне втілити в життя низку своїх інтересів: економічних, соціальних, політико-правових, екологічних та ін., які і визначають ступень реалізації економічної безпеки підприємства. Економічну безпеку підприємства, таким чином, можна визначити, як такий стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології, техніки, устаткування, інших майнових прав) і підприємницьких можливостей, за яких гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування та динамічного соціального і науково-технічного розвитку, запобігання негативним впливам.

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки обумовлена нагальним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення поставлених цілей. Рівень економічної безпеки залежить від того, наскільки ефективно керівництво підприємства спроможне уникнути можливих загроз і ліквідувати наслідки окремих негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Розробка та реалізація механізму економічної безпеки підприємства базується на декількох концептуальних принципах: по-перше, втілення в повсякденну практику категорії економічної безпеки і наповнення її значущим для сучасних підприємств змістом; по-друге, механізм забезпечення економічної безпеки підприємства повинен врахувати цілий спектр інтересів підприємства, які зумовлюють його стабільність й конкурентоспроможність; по-третє, побудова механізму забезпечення економічної безпеки підприємства повинна ґрунтуватися на науковій концепції, що враховує як теоретичні засади економічної безпеки підприємства, так і особливості функціонування підприємства в реальному економічному середовищі [1; 2].

Функціонування механізму економічної безпеки підприємства вимагає аналізу всіх видів діяльності підприємства; узгодження діяльності підприємства з умовами внутрішнього й зовнішнього середовища, в якому воно функціонує; визначення основних цілей хазяїв або керівників підприємства; формулювання довгострокової стратегії діяльності підприємства [3].

Питання пріоритетних інтересів підприємства не має однозначної відповіді, оскільки формулюється на основі стратегічних планів кожного конкретного суб'єкта підприємницької діяльності.

Економічні інтереси підприємства обумовлені його позицією на ринку й станом конкурентоспроможності його товарів. Вони представлені низкою економічних показників (контрольована частка ринку, обсяг продаж, ціна товарів, витрати на виробництво й прибуток та ін.) і зв'язані як з наявністю й доступністю коштів, так і з доходами на інвестований капітал або позику.

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати стабільне та максимально ефективне функціонування підприємства, а також високий потенціал його розвитку в перспективі.

До структуроутворюючих елементів економічної безпеки підприємства відносяться такі складові, як фінансова (досягнення найбільш ефективного використання наявних корпоративних ресурсів); інтелектуальна (збереження і розвиток інтелектуального потенціалу); кадрова (ефективне управління персоналом); техніко-технологічна (відповідність застосованих технологій сучасним вимогам виробництва); політико-правова (всебічне правове забезпечення діяльності підприємства відповідно до норм чинного законодавства); інформаційна (ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства); екологічна (дотримання чинних екологічних норм і стандартів); силова (забезпечення фізичної безпеки персоналу та майна підприємства).

Література:

1. Kenneth Sawka, вице-президент компании Fuld & Company Inc. The analyst's corner: It's good be needed //Competitive Intelligence Magazine, Vol. 4, No. 2; 2001.

2. Kitner at al: Optimizing Cultural and Economic Security Proceedings of the 9th International Conference on Social Implications of Computers in Develop in Countries, Sao Paulo, Brazil, May 2007

3. Jennifer Klein: The Politics of Economic Security// THE JOURNAL OF POLICY HISTORY, Vol. 16, No. 1, 2004.

## **КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ СЕРВІСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Бондаренко М.С.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

«Клієнт завжди правий». фраза Харві Гордона Селфвілжа, засновника лондонського університету, що носить його ім'я, взята ним як основа ведення бізнесу є надзвичайно актуальна й до сьогодні.

Глобалізація, системи електронної комунікації й інформації змінили погляд на партнерів і покупців. Новою парадигмою став маркетинг відносин, в основі якого лежать розвиток і підтримка довгострокових, надійних зв'язків з суб'єктами ринку. Така стратегія базується на тому, що втримання наявних споживачів коштує компаніям дешевше, ніж залучення нових. Тому в умовах

сучасної економічної ситуації надзвичайно важливим стає клієнтоорієнтованість компаній.

Клієнтоорієнтованість - це здатність компанії створювати долаткові оборот і прибуток за рахунок глибокого розуміння і задоволення потреб клієнтів.

Питанням клієнтоорієнтованості компаній присвячені численні роботи зарубіжних та вітчизняних авторів. Праці таких теоретиків та практиків в сфері маркетингу, як М. Ваш, А. Кулінич, В. Лошков, І. Манн, О. Мухомотова, О. Новіков, Ф. Н'юелл, К Харський досліджують поняття клієнтоорієнтованості компанії.

Клієнтоорієнтованість сервісного підприємства варто розуміти як пріоритет його маркетингової стратегії, що дозволяє досягти лояльності ключових клієнтів шляхом формування унікальних стосунків із ними. Тому у контексті цього визначення необхідно дослідити усе коло покупців сервісного підприємства та виділити ключових з них і налагодити роботу з ними у такий спосіб, щоб викликати у них почуття лояльності. Саме формування унікальних стосунків з цією групою клієнтів дозволить досягти балансу інтересів.

Також клієнтоорієнтованість підприємства є потужним стратегічним інструментом, що дозволяє досягати поставлених перед нею цілей максимально ефективним способом. Ефективність цього підходу полягає у тому, що найбільші зусилля компанія фокусує на ключових клієнтах, економлячи таким чином необхідні ресурси (людські, часові, фінансові, інформаційні тощо). Тобто, за умов раціональної орієнтації на ключових клієнтах підприємство зможе забезпечити відповідний рівень прибутку та бажаний розвиток за збереження існуючих витрат. Економія коштів відбуватиметься за рахунок того, що підприємство зможе виважено управляти процесом надання знижок, цінних премій тощо. При цьому концентрація на запитих ключових клієнтів дозволить отримувати додатковий прибуток за рахунок пропозиції преміальних товарів.

Клієнтоорієнтованість компанії не дарма пов'язана саме із постійними клієнтами, а не потенційними споживачами, відвідувачами, разовими покупцями чи клієнтами. Підприємствам вкрай важливо визначити особливості постійних клієнтів через те, що вони є групою, яка знає підприємство, має досвід спілкування з ним, а тому налагодження стосунків може виявитися дешевшою справою, ніж привернення уваги необізнаних покупців.

У численних теоретичних роботах підкреслюється, що стійкі конкурентні переваги підприємство може отримати внаслідок постійної орієнтації на споживача. За твердженням відомого американського фахівця з управління П. Друкера, призначення бізнесу полягає в задоволенні запитів клієнта. Теоретик маркетингу Ф. Котлер переконаний, що ключовим чинником успіху підприємства є завоювання і втримання клієнта завдяки ефективному задоволенню його потреб. Дійсно, підприємства, які чітко орієнтуються на клієнта, домагаються явних конкурентних переваг перед фірмами, ігноруючими такий підхід.

Клієнтоорієнтований підхід передбачає, що конкурентоспроможність підприємства визначається, насамперед, ступенем відповідності потребам

клієнтів і високими темпами зростання його клієнтської бази, та здатністю витримувати конкуренцію з іншими підприємствами та суб'єктами господарювання, які задовольняють потреби, що є на споживчому цільовому ринку. Головною ідеєю даного підходу є перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередженні конкурентів, до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів, найчастіше шляхом використання нетрадиційних підходів.

Клієнтоорієнтований підхід має на меті врахування потреб різних категорій споживачів (замовників) при формуванні конкурентної політики. При такому підході важливим є побудова індивідуальних відносин з кожним з клієнтів компаній, враховуючи специфіку її діяльності. Даний підхід спрямований на глибоке й персональне знання потреб клієнтів.

Суть цього підходу можна звести до трьох основних характеристик:

1. Орієнтація на утримання клієнтів. Використання потенціалу вже наявної клієнтської бази і забезпечення зростання продажу за рахунок підвищення інтенсивності споживання своєї продукції вже існуючими клієнтами.

2. Індивідуальні комунікації з клієнтами. З метою врахування персональних особливостей кожного споживача (як оптового, так і роздрібного) виникла необхідність забезпечення інтерактивної взаємодії між ним і компанією, що стало можливо з розвитком інформаційних технологій.

3. Співпраця, заснована на відносинах, а не на продукті. Основою для збереження і розвитку співробітництва між компанією і її клієнтами є відносини (сервіс). Споживачі сприймають компанію як носія певної ідеї (бренду), що має для них особливу цінність.

Література:

1. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: «Бизнес-книга», «ИМА-Кросс. Плюс». ноябрь 2011.

2. Тихомирова Н. В. Управлять качеством системно // Стандарты и качество. - 2012. - № 9.

3. Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов / Пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2004.

4. Герпотт Т.И. Эмпирические исследования лояльности клиентов / Проблемы теории и практики управления. 2001. №3.

## ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ НА МАКРО- ТА МІКРОРІВНІ ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Бондарчук А..В., Лісун Я.В.

Київський національний університет технологій та дизайну (КНУТД),

Створення сприятливого інвестиційного клімату на всіх рівнях від макро- до макрорівня є результативним інструментом розвитку економіки України. Актуальним завданням є розвиток нових технологій, підвищення рівня продуктивності праці, збільшення інвестицій та заощаджень, підвищення

ефективності використання людського капіталу та підвищення рівня якості життя на всіх рівнях економіки – країни в цілому, галузей народного господарства, регіонів та підприємств.

*Інвестиційний клімат* – це ступінь сприятливості ситуації, що складається в тій чи іншій країні (галузі, регіоні, підприємстві), стосовно інвестицій, що могли б бути зроблені в країну (галузь, регіон, підприємство) [2, с. 59].

Можна виділити два основні концептуальні підходи у визначенні інвестиційного клімату.

1. *ресурсний підхід*, який ґрунтується на ресурсній характеристиці, тобто за ним інвестиційний клімат визначається як сукупність інвестиційних ресурсів (матеріальних, фінансових та інтелектуальних).

2. *результативний підхід*, який передбачає оцінювання клімату з урахуванням фактичних параметрів інвестиційних процесів [5, с. 12].

Узагальнюючи викладення сутності інвестиційного клімату в науковій літературі, В. В. Россоха визначає три його найважливіші особливості:

- *сукупність кількісних і якісних характеристик елементів* (ресурсів), а також *функціональних властивостей*, які залучаються у виробництво, формують його потенційні можливості, а також використовуються і проявляються у бізнес-процесах виробництва продукції та надання послуг;

- *склад, кількісні та якісні характеристики можливостей елементів потенціалу*, які визначаються їх інтегральною спроможністю відповідати вимогам виробництва і продукції, яку виробляють;

- *рівень інтегральної спроможності потенціалу*, що визначається його здатністю забезпечувати досягнення відповідних результатів, створення споживчих вартостей [2].

При визначенні стану інвестиційного клімату найчастіше використовують порівняння за такими напрямками:

- *інвестиційний потенціал та інвестиційний ризик* (показники-ідентифікатори політичної стабільності, дотримання податкового законодавства, стабільність правового законодавства, стабільність кадрів);

- *прибутковість інвестицій та інвестиційний ризик* (показники-ідентифікатори політичних та економічних ризиків; термін окупності інвестицій, поточна вартість інвестицій, норма прибутковості інвестицій) (табл. 1).

Деталізація факторів, їхнього компонування, методи їхньої кількісної та якісної оцінки залежать від цілей та конкретних завдань дослідження.

Аналіз найбільш відомих підходів до оцінки інвестиційного клімату країни свідчать, що міжнародні агентства як основні параметри використовують макроекономічні показники динаміки природу й структури ВВП, стану платіжного балансу країни, фінансового ринку, обслуговування зовнішнього й внутрішнього боргу. Такі дослідження проводять з метою оцінки політичного, економічного й соціального стану країни [2].

**Методи оцінювання інвестиційного клімату**  
складено на основі [2]

Назва методу	Характеристика методу	Фактори оцінювання	Узагальнююча оцінка
Універсальний метод	враховує максимальну кількість економічних характеристик інвестиційного клімату	аналіз факторів політичного, економічного, соціально-культурного інституційного середовища, ресурсів та інфраструктури країн	виведення інтегрального показника ризику та відповідне аранжування країн шляхом визначення їхнього інвестиційного рейтингу
Порівняльний аналіз інвестиційного клімату	оцінки темпів і перспектив проведення реформ, визначенні інвестиційного клімату в країнах Східної і Центральної Європи		
Бальна оцінка інвестиційних можливостей	грунтується на кількісному зіставленні основних показників інвестиційного клімату		

Серед різноманіття міжнародних методик оцінки інвестиційного клімату варто виділити: індекс економічної свободи; методика оцінки інвестиційного клімату журналу «Euromoney»; методика оцінки Інституту у Лозані; BERI (Business Environmental Risk Index); Economist Intelligence Unit; Political Risk Services; Standard & Poor's Rating Group; Pricewaterhouse Coopers та інші.

Діагностика інвестиційного клімату незалежно від об'єкта дослідження (країна, галузь, підприємство) передбачає оцінку ризиків (табл.2).

Таблиця 2

**Основні інвестиційні ризики поліпшення інвестиційного клімату в Україні**

Назва ризику	Причина виникнення ризику
Політичний ризик	політична нестабільність в суспільстві, часта зміна законів і підзаконних актів, відсутністю належного контролю за їхнім виконанням
Правовий ризик	Низька якість державних та суспільних інститутів в Україні: високий рівень корупції в суспільстві, бюрократія, відсутність ефективної судової системи й верховенства закону, слабкість регуляторного середовища
Економічний ризик	Нестача внутрішнього інвестування як в економіці в цілому, так й у її окремих галузях, зростання інфляційних очікувань населення й суб'єктів підприємництва, існування регіональної не рівномірності
Банківський ризик	наявність ступеню невизначеності, щодо неплатоспроможністю банків і невиконанням ними зобов'язань перед зовнішніми кредиторами у випадку зміни курсу національної валюти або падіння вартості внутрішніх активів

## Література:

1. Вакулч М.М. Аналіз методів оцінювання інвестиційного клімату в Україні в умовах сучасної хаотично структурованої економіки // Бізнес інформ №1, 2013 С. 85-88.

2. Носова О.В. Інвестиційний клімат в Україні: основні напрями поліпшення // Стратегічні пріоритети, №1(6), 2008 р. – С.59-65.

**ДЕФІНІЦІЯ ПОНЯТТЯ «РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ»**

Бурмака М.М.

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

У науково-економічній літературі має місце досить широке і неоднозначне трактування поняття «розвиток». Його визначення найчастіше розглядаються авторами в тій площині, в якій вони працюють. Кожен з науковців у своїй дефініції розкриває лише деякі властивості розвитку, розглядає окремі його аспекти, що призводить до певної неузгодженості в трактуванні даного поняття, внаслідок чого виникають розбіжності під час вирішення теоретичних та практичних задач.

Переважає більшість науковців обґрунтовували поняття розвитку шляхом критичного аналізу існуючих дефініцій, виявляли їх недоліки, які найчастіше стосувалися відсутності одного з аспектів розвитку, та у своєму визначенні акцентували на ньому свою увагу. При цьому недостатнє дослідження сутності поняття розвитку як філософської та економічної багатогранної складної категорії призводило до отримання нового «неповного» визначення.

В результаті проведеного дослідження стосовно тлумачення поняття «розвиток» встановлені та упорядковані з точки зору виникнення у часі, наступні прояви його сутності, а саме: розвиток як іманентна властивість, принцип, закон, процес, явище, результат. В таблиці 1 представлена характеристика зазначених особливостей розвитку, притаманних соціально-економічній системі.

З урахуванням встановлених особливостей розвитку, притаманних соціально-економічній системі, за кожним проявом його сутності пропонується наступна дефініція поняття «розвиток соціально-економічної системи» – це незворотні, закономірні, спрямовані на розв'язання протиріч між системою та зовнішнім середовищем або всередині системи кількісні, структурні та якісні зміни у відповідності з встановленою метою, які призводять до досягнення якісно нового позитивного стійкого стану (властивості) системи та отримання соціально-економічного ефекту.

Запропоноване визначення вирізняється від існуючих як за підходом до його обґрунтування, так і за змістом. Дефініція поняття «розвиток соціально-економічної системи» здійснена за допомогою системного підходу та методу логічного узагальнення й ґрунтується на:

- визначених основних властивостях, що вирізняють розвиток серед інших процесів, а саме незворотність, спрямованість та закономірність змін;

- встановлених та упорядкованих, з точки зору виникнення у часі, проявів сутності поняття розвитку як іманентної властивості, принципу, закону, процесу, явища, результату, кожному з яких дана характеристика;

- здійсненій конкретизації особливостей розвитку, притаманних соціально-економічній системі, за кожним проявом сутності поняття розвиток.

Таблиця 1

**Характеристика сутності розвитку соціально-економічної системи**

Сутність розвитку	Характеристика сутності
розвиток як іманентна властивість	підґрунтям і джерелом розвитку є розв'язання протиріч, назрівання та виникнення яких здійснюється в результаті впливу й збурень у зовнішньому та внутрішньому середовищі
розвиток як принцип	спрямованість на виникнення, розкриття та реалізацію нових можливостей, властивостей, якостей, характерних рис соціально-економічної системи у відповідності з встановленою метою
розвиток як закон	характеризує закономірність переходу, закономірність змін від одного стану соціально-економічної системи до іншого, якісно нового
розвиток як процес	сукупність кількісних, структурних та якісних змін в сфері діяльності соціально-економічної системи
розвиток як явище	зміст придбані властивості, якості, характерної риси якісно нового стану соціально-економічної системи, що характеризується відповідною системою показників
розвиток як результат	отриманий ефект, який оцінюється відмінністю між двома дискретними станами соціально-економічної системи з використанням встановленої системи показників

У зміст даної дефініції включаються всі шість встановлених видів сутності розвитку як загальнонаукового та філософського поняття та їх конкретизація з урахуванням особливостей розвитку, притаманних соціально-економічній системі. Представлене трактування поняття розвитку соціально-економічної системи має універсальний зміст і може бути використане для різних типів систем – від окремих функціональних підрозділів підприємства до різноманітних інтеграційних об'єднань й окремих галузей національної економіки.

**ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ СФЕРИ**

*Бутенко Т.В., к.е.н, старший викладач*

*Одеський регіональний інститут стратегічних досліджень НАДУ*

*Солтик Я. В. викладач кафедри фінансів*

*Державний інститут управління кадрами, м. Київ*

За сучасних умов потужними чинниками неоднозначних тенденцій соціально-економічного розвитку стали кризові явища, які загострили ступінь ринкової невизначеності, обумовили відчутне скорочення споживчого попиту, виявили нові господарські ризики та скоротили часові горизонти планування. На цьому аспекті слід зосередити особливу увагу, адже для суб'єктів господарської діяльності вельми важливо у відповідь на неоднозначність впливу фінансової та економічної кризи використовувати арсенал інноваційних управлінських методик для нівелювання дисфункцій управлінського процесу.

Інвестиції значною мірою визначають темпи розвитку економіки, особливо це стосується аграрного виробництва України, що серед інших галузей і сфер вирізняється масштабністю, гостротою і тривалим періодом невирішеності інвестиційної проблеми, а також недостатньою активністю інвестиційних процесів. Тому відстеження цих процесів, особливо в посткризові періоди, має важливе значення для вибору шляхів їх активізації з метою прискорення темпів соціально-економічного розвитку. Практика свідчить, що такий контроль має бути постійним, здійснюватися на всіх рівнях управління й забезпечуватися методами та прийомами їх моніторингу.

Формування інвестиційно-інноваційної моделі розвитку національної економіки України передбачає здійснення структурних змін в аграрному секторі, що сприяють зростанню виробництва аграрної продукції і підвищенню її конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Важливу роль у цьому відіграють економічні механізми структурних зрушень в переробній промисловості, які підвищують ефективність руху інвестиційних ресурсів і дозволяють спрямувати капітал до пріоритетних галузей економіки.

Сьогодні залишаються актуальними наступні проблеми фінансового забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору України.

1. Неєфективна бюджетна підтримка структурних змін у промисловості через значні розміри бюджетного дефіциту; відсутність єдиної узгодженої стратегії розвитку промисловості; відсутність уніфікованої класифікації високотехнологічних товарів.

2. Обмеженість використання власних коштів підприємств у якості інвестиційного ресурсу внаслідок високої частки збиткових підприємств; застосування застарілих норм амортизаційних відрахувань для більшості ОФ; спрямування амортизаційних фондів на поточне споживання; відсутності стимулів для інвестування у технологічне переобладнання виробництва.

3. Недостатність банківського кредитування промисловості через диспропорційну строкову структуру кредитів у промисловість; високі процентні ставки за кредитами; збитковість діяльності банків і зростання частки проблемних кредитів.

4. Повільне залучення іноземних інвестицій у промисловий сектор; технологічні, галузеві, регіональні деформації при їх розподілі, що зумовлено незадовільним інвестиційним кліматом в Україні; високим рівнем тінізації економіки; незахищеністю прав іноземних інвесторів.

5. Нерозвиненість альтернативних джерел фінансування промисловості (фінансового лізингу, механізмів IPO, спільного інвестування) внаслідок недосконалості нормативно-правової бази їх використання; низького рівня захисту прав інвесторів щодо отримання дивідендів та повернення вкладених інвестицій; невідповідності фінансової звітності українських компаній міжнародним стандартам; відсутності прозорої структури управління у багатьох українських компаніях.

Ці проблеми здатні спровокувати низку загроз, що впливатимуть на динаміку показників промисловості та економічний розвиток України у цілому. Такими загрозами, зокрема, є гальмування процесів післякризового відновлення більшості галузей промисловості; наростаюче науково-технологічне відставання України від розвинутих країн світу; зниження

міжнародної конкурентоспроможності України і погіршення перспектив її участі у міжнародному поділі праці.

## НАИЛУЧШИЕ ДОСТУПНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ – МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ИННОВАЦИОННОГО ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЯ

*Василенко Т.П., Сиднева Ж.К.*

*Национальный университет пищевых технологий*

В условиях имеющей место на большинстве предприятий сахарной отрасли Украины неоправданно высокой, по сравнению с передовыми предприятиями мирового сахарного сообщества, энергоёмкости производства, повышения цен на энергоносители, увеличения их доли в структуре себестоимости сахара повышение эффективности использования топливно-энергетических ресурсов (ТЭР) является значительным резервом, позволяющим увеличить рентабельность свеклосахарного производства, повысить его конкурентоспособность на внутреннем и мировом рынках.

Существенной составляющей политики повышения энергоэффективности сахарной отрасли должно стать проведение целенаправленной структурной перестройки производства на основе научно обоснованных подходов и инвестиционных проектов в контексте структурной перестройки национальной экономики с учетом всего комплекса социально-экономических и научно-технических проблем. Политика по повышению энергоэффективности отрасли предполагает проведение комплекса мероприятий, направленных на уменьшение расхода энергии, реализуемых субъектами хозяйствования в экономической и социальной сферах.

Важным условием повышения эффективности производства, включая его энергоэффективность, на основе экологически ориентированной перестройки технико-экономического базиса инноваций в сахарной промышленности является применение наилучших доступных технологий (НДТ) («best available technologies»). Понятие «наилучшая доступная технология» было определено в Директиве Европейского Совета 96 / 61 / ЕС «О комплексном контроле и предотвращении загрязнения».

Ключевым элементом обеспечения энергоэффективности на уровне промышленных систем являются подходы, направленные на создание соответствующей системы энергоэкономического менеджмента. Другие НДТ, применяемые на уровне системы, вносят вклад в менеджмент эффективности и позволяют получить больше информации о конкретных инструментах, необходимых для достижения поставленных целей. В этом смысле можно выделить следующие НДТ:

– внедрения и поддержания системы менеджмента энергоэффективности, включая планирование и определение целей и задач, а также разработку эффективных энерготехнологий и отслеживание достижений в сфере методов обеспечения энергоэффективности;

– оптимизации системы менеджмента энергоэффективности на основе системного подхода;

– постоянного улучшения экологической результативности;

– выявления энергоэффективности системы и возможностей для энергосбережения, состоящей в выявлении аспектов функционирования системы, влияющих на ее энергоэффективность, посредством организации аудита, построенного на принципах системного анализа;

– установления и пересмотра целей и показателей в области энергоэффективности;

– сравнительного анализа (бенчмаркинга) результативности с использованием отраслевых, национальных и региональных ориентиров;

– повышения степени интеграции процессов;

– поддержания поступательного развития инициатив в области энергоэффективности и повышения мотивации;

– поддержания уровня квалификации персонала в сфере энергоэффективности;

– эффективного контроля технологических процессов;

– технического обслуживания;

– определения и соблюдения процедур регулярного мониторинга и измерения характеристик производственного процесса и видов деятельности, оказывающих значительное влияние на энергоэффективность;

– энергоэффективного проектирования, которое состоит в энергоэкономической оптимизации энергоэффективности при проектировании нового производства, производственной единицы, системы единиц, или планировании их значительной модернизации.

Практический опыт свидетельствует о том, что использование методов энергоэффективного проектирования является одним из наиболее экономически эффективных способов повышения энергоэффективности. В целом, отношение совокупных социально-экономических выгод к издержкам при повышении энергоэффективности посредством энергоэффективного проектирования оказывается в 3-4 и более раз выше, чем в случае традиционных аудитов.

Можно сделать вывод, что на этапе создания эскизного проекта модернизации существующих производств в рамках энергоэффективного проектирования необходимо использовать элементы НДТ выявления энергоэффективности системы и возможностей для энергосбережения, НДТ установления и пересмотра целей и показателей в области энергоэффективности, НДТ сравнительного анализа (бенчмаркинга), а также НДТ постоянного улучшения экологической результативности.

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СФЕРИ РЕГІОНУ

*Веселовська О.Є., доктор економічних наук, доцент,*

*Київський національний економічний університет ім.В.Гетьмана*

Економічний розвиток регіону в значній мірі залежить від ефективності організації інвестиційного процесу. Особливо актуальною ця проблема є на

регіональному рівні у зв'язку із нерівномірністю інвестиційного розвитку регіонів. В умовах економічної кризи стрімко зростають фінансові джерела інвестування.

Вважається, що головною метою регіональної інвестиційної політики є стабільний соціально-економічний розвиток регіону на основі оптимального використання інвестиційних ресурсів. Досягнення цієї мети потребує не лише нарощування інвестиційних ресурсів, а й підвищення економічної і соціальної ефективності їх використання шляхом спрямування на інноваційний розвиток виробництва, на створення високопродуктивних робочих місць, розвиток інфраструктурного середовища. При цьому регіональна інвестиційна політика має бути синхронізованою з загальнонаціональною, сприяти їй на рівні регіону у досягненні спільних цілей та виконанні спільних завдань [1].

В процесі формування та реалізації регіональної інвестиційної політики використовуються як адміністративні, так і ринкові методи регулювання. Причому набір методів і важелів такого регулювання залежить скоріше від конкретних економічних реалій та традицій управління економічним розвитком держави, а не від соціально-економічних інституціональних підвалин суспільства. Так, нині розвинуті країни з ринковою економікою (в тому числі країни «старого ЄС») використовують різні адміністративні обмеження, а країни колишнього соціалістичного табору (Китай, В'єтнам) використовують ринкові механізми. Зокрема, у Франції, Японії та Швеції сильними залишаються позиції прихильників активного державного регулювання, тоді як у Великій Британії та Італії перевагу віддають неоліберальним ідеям. Наприклад, у Франції та Японії, щороку розробляються плани державної інвестиційної стратегії, в яких чітко окреслюються напрямки державного інвестування. В той же час жоден з урядів країн Заходу не відмовився від здійснення структурної політики, були лише змінені її пріоритети та механізми. Для цього, як і раніше, використовуються бюджетно-податкові важелі. Відмовившись у 70-80-х рр. XX ст. від допомоги (іноді повного утримання) не завжди рентабельних і навіть збиткових підприємств, уряди отримали можливість використати бюджетні кошти на розвиток найновіших галузей економіки, фінансування НДДКР, де частка державних витрат становить від 40 до 55%

Для проведення макроекономічної або макрорегіональної оцінки інвестиційної політики та системи регулювання інвестиційної діяльності використовують різні аналітичні підходи. По-перше, визначають рівень інвестування національної економіки (відношення валових інвестицій до ВВП, динаміка інвестицій на макrorівні, а також у галузевому і регіональному розрізі). По-друге, аналізують динаміку структури інвестицій, виділяючи в ній виробничу, технологічну і відтворювальну, а також на рівні макро- та мікрорегіонів. По-третє, аналізують результативність (ефективність) інвестицій, а також досліджують інвестиційний клімат.

Успішна реалізація завдань соціально-економічного розвитку регіонів значною мірою залежить від створення та функціонування ефективної системи активізації інвестиційної діяльності у регіоні, у тому числі за допомогою низки фінансових важелів. При цьому інвестиційна діяльність як сукупність цілеспрямованих дій в реалізації окремих інвестиційних проектів є лише механізмом інвестування. Реалізація інвестування і складових його механізмів

здатна забезпечити ефективне відтворення економічного потенціалу регіону на якісно новій технічній та технологічній основі.

Фінансові механізми управління інвестиційним розвитком регіонів, з огляду на численність та системність наявних проблем, мають бути значно удосконалені в напрямку підвищення рівня наукового забезпечення такого управління. Одним із напрямів є впровадження та підтримка фінансового планування інвестиційного розвитку (інвестиційного процесу) регіонів, яке б враховувало загальні макроекономічні тенденції та особливості фінансової ситуації на конкретній території.

Досягти підвищення ефективності фінансування інвестиційної діяльності на рівні регіону можливо через здійснення ефективного централізованого державного та регіонального прогнозування, планування і регулювання інвестиційних процесів відповідно до сучасних технологій управління, включаючи забезпечення їхнього збалансування та взаємоузгодженість, за умов державної підтримки.

Пропонуємо встановити, що основою реалізації цільових програм розвитку регіонів мають стати Стратегії економічного і соціального розвитку областей на період до 2020 року. Головною метою регіональних стратегій рекомендуємо визначити поліпшення якості життя населення за рахунок ефективних структурних змін економіки та підвищення конкурентоспроможності регіональної економічної системи на основі випереджаючого збільшення обсягів та удосконалення структури інвестицій, активізації інноваційної діяльності, переходу економіки на інноваційну модель розвитку та формування сучасних високотехнологічних виробництв.

Необхідне розширення практики формування та виконання регіональних бюджетів розвитку (бюджетів розвитку місцевих бюджетів).

Основними цілями реалізації таких стратегій можуть бути: розвиток людського потенціалу, раціональне використання природних ресурсів, трансформація доходів у капітал і залучення інвестицій в економіку області, розвиток малого бізнесу, формування високоефективного інноваційно-виробничого комплексу регіону та ін.

## ЕТАПИ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Вільгуцька Р.Б.*

*Національний університет «Львівська політехніка»*

Побудову організаційної структури управління підприємством умовно можна розділити на два етапи. Перший охоплює процес створення організаційної структури управління під час заснування підприємства. Тривалість цього етапу завершується тоді, коли підприємство починає функціонувати, реалізовувати встановлені цілі. З моменту завершення першого етапу розпочинається другий етап побудови організаційної структури управління. Він триває доти, доки існує підприємство. На цьому етапі відбувається реорганізація організаційної структури управління



підприємством. Критичний аналіз наукових праць, присвячених проблемам менеджменту [1,2], дозволили виділити такі форми реорганізації організаційної структури управління підприємством: адаптування до зміни умов внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства; санація підприємства внаслідок загрози його банкрутства; злиття або поглинання підприємства.

Для розкриття сутності моделей побудови організаційних структур управління підприємством можна використовувати інструментарій математичної логіки та теорії множин. Так, кожен структурний підрозділ організаційної структури управління підприємством є множиною певних елементів, що мають спільні цілі і функціональні зв'язки. Під час заснування підприємства процес формування організаційної структури управління відбувається шляхом приєднання нових структурних підрозділів до вже існуючих. Очевидно, що процес розвитку організаційної структури управління може бути нескінченним, що пов'язано із перетворенням пріоритетів підприємства, змінами його можливостей, подіями, які відбуваються у зовнішньому середовищі. З огляду на це, для забезпечення спроможності виконання організаційною структурою управління підприємством поставлених перед нею цілей її необхідно постійно удосконалювати. У теорії і практиці сучасного менеджменту процес удосконалення організаційної структури управління підприємством, значною мірою, ототожнюють із її реорганізацією. Під час використання організаційних структур управління підприємствами найпоширенішою формою їх реорганізації є адаптування до змін, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищах підприємства. Аналізування емпіричних даних промислових підприємств дозволило виділити кілька типових адаптаційних, організаційних рішень, які ухвалюються і реалізуються керівниками підприємств унаслідок ідентифікованих змін. До них належать такі: створення нового підрозділу організації; приєднання нового елемента до існуючого підрозділу організації; ліквідація існуючого підрозділу в організації; об'єднання двох і більше підрозділів організації. Як правило, кожне з цих рішень супроводжується перерозподілом функцій між підрозділами організації і окремими посадовими особами, перегрупуванням цілей, коригуванням існуючих або виробленням нових правил і процедур.

Створення нового структурного підрозділу підприємства, як спосіб адаптування організаційної структури підприємства до змін, які відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищах підприємства, адекватно відображає аксіома включення. Вона вказує на те, що існуюча організаційна структура управління не містить елементів новостворюваного підрозділу. З огляду на це, необхідність включення цих елементів у чинну організаційну структуру управління є причиною утворення нової множини, і саме вона є відповіддю на виклики змін, що відбуваються у середовищі.

Таким чином, існує дві взаємопов'язані моделі побудови організаційної структури управління підприємством: модель створення і модель реорганізації. Їх спільною ознакою є те, що ці моделі націлені на встановлення придатності організаційної структури управління підприємством виконувати покладену на неї ціль – забезпечення субординації між посадовими особами і структурними підрозділами підприємства. Моделі створення і реорганізації

організаційної структури управління підприємством відрізняються часовими періодами їх застосування і умовами реалізації. Так, створення організаційної структури управління відбувається виключно з ініціативи власників і керівників підприємств, а реорганізація може бути вимушеною ідеєю, яка виникла у бізнес-партнерів, або доведена до виконання органами державного управління чи вищестоячими організаціями.

Література:

1. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія / Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. - Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 512 с.

2. Кузьмін О.Є. Система корпоративного управління: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів (на прикладі машинобудування): Монографія / Кузьмін О.Є., Дідик А.М., Мельник О.Г., Муқан О.В. – Львів.: Тріада плюс, 2008. – 369 с.

## МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Голобородько Я.О.

Уманський національний університет садівництва

Державна підтримка аграрного сектору – важливий напрям економічної політики. Його основи визначені в Законах України «Про державну підтримку сільського господарства України», «Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року», «Державній цільовій програмі розвитку українського села на період до 2015 року», а також «Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 року».

Державна підтримка аграрного сектору в ринкових умовах господарювання є об'єктивною необхідністю. Сільське господарство, унаслідок властивих йому специфічних особливостей, не може за рахунок реалізації своєї продукції отримати дохід, достатній для відшкодування витрат виробництва, збереження земель і соціального розвитку села. Державна підтримка – обов'язкова умова існування і зростання сучасного агровиробництва і продовольчого ринку, про що свідчить досвід провідних світових держав.

Проблема обґрунтування рівня та ефективності підтримки аграрного сектора економіки України посідає чільне місце у наукових дослідженнях. Помітний внесок у розробку методологічних і методичних питань названих аспектів зробили В.Андрійчук, П.Бечко, І.Гришова, С. Дем'яненко, В. Дем'янчук, С. Зоря, І. Кобута, М. Корецький, М. Латинін, С. Майстро, О. Могильний, О.Непочатенко, П. Саблук, Н. Сеперович, Т. Осташко та інші науковці.[1-5]

Механізми державної підтримки аграрного сектора можна диференціювати таким чином:

- залежно від джерел фінансування виділяють бюджетний механізм підтримки, коли за рахунок бюджетів всіх рівнів надаються бюджетні послуги, а також розробляються і реалізуються програми регулювання галузі сільського господарства, і позабюджетний вид державної підтримки, що є заходами економічної політики, які не вимагають витрачання засобів федерального або регіональних бюджетів, зокрема регулювання цін і тарифів, зовнішньоторговельне регулювання експорту й імпорту продукції, встановлення пілг, заборон і обмежень;

- залежно від періоду дії заходів, направлених на стійкий розвиток сільського господарства, розрізняють короткостроковий - до одного року – і довгостроковий механізм державної підтримки – більше одного року;

- по рівнях виділяють два види державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників: регіональний, коли заходи державної підтримки агрокомплексу розповсюджуються тільки усередині окремого регіону, і загальний, якщо заходи підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва діють на території всієї країни [1, с.32].

Стосовно стратегії розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 року пропонуються наступні механізми державної підтримки

#### 1. Фінансова політика:

- Фіскальна політика - Бюджетна підтримка - Фінансово-кредитна політика

#### 2. Регуляторна політика в аграрному секторі:

##### 1) Адміністративне регулювання:

- формування ефективної регуляторної системи на засадах державно-приватного партнерства, впровадження ризик-орієнтованого підходу при здійсненні державного контролю;

- делегування частини повноважень з питань регулювання аграрного ринку саморегульним галузевим і агропродуктовим об'єднанням та розширення їх участі у формуванні і реалізації державної аграрної політики;

- зменшення регуляторного навантаження на агробізнес за рахунок максимального скорочення кількості дозволів та ліцензій;

- впровадження системи «єдиного вікна» з надання адміністративних послуг для представників аграрного бізнесу.

##### 2) Регулювання ринків:

- відмова від адміністративного регулювання цін та перехід до регулювання обсягів виробництва (на основі продуктових балансів) при залученні національних галузевих саморегульних об'єднань виробників;

- стимулювання споживчого попиту через запровадження програм адресної підтримки малозабезпечених категорій населення;

- зниження ринкових ризиків для суб'єктів господарювання через урізноманітнення ринкових інструментів – страхування, гарантійних фондів, форвардної торгівлі, торгівлі деривативами, електронної торгівлі, тощо;

- удосконалення системи інформаційно-аналітичного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників, запровадження системи оперативного моніторингу ринку сільськогосподарської продукції та продовольства, розбудова розвинутої системи сільськогосподарського дорадництва [2].

Видатки у розпорядженні Мінагрополітики на 2013 рік складають 8,3 млрд. грн. (у тому числі 3,35 млрд. зі спеціального фонду), що на 100 млн.грн. менше видатків, передбачений бюджетом поточного року.

Крім цього, у 2013 році передбачається надання кредитів за бюджетною програмою "Формування державного інтервенційного фонду Аграрним фондом, а також закупівлі матеріально-технічних ресурсів для потреб сільськогосподарських товаровиробників" за спеціальним фондом у сумі 7,2 млрд. грн. Таку саме суму передбачав і бюджет на 2012 рік.

Державний бюджет на 2013 рік значно скорочує фінансування програм в аграрному секторі в порівнянні з бюджетом на 2012 рік, який і так був досить жорстким в цьому плані. Так, згідно додатку №3 до проекту бюджету на 2013 рік, передбачається значне зменшення видатків по статті "Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі" - 96,8 млн. грн. проти 827 млн. грн. у 2012 році. Передбачається виділити 650 млн. грн. зі спеціального фонду на державну підтримку галузі тваринництва (проти 732 млн. у 2012 році).

Зменшення бюджетних видатків у розпорядженні Мінагрополітики на 100 млн. грн. не виглядає критичним, хоча і означає, що реальне фінансування сектору зменшується в той час, коли загальні витрати держбюджету зросли майже на 15%. Більш суттєвим є падіння частки видатків розвитку (фінансування програм підтримки с/х сектору) в загальних витратах. У 2013 році на фінансування видатків розвитку передбачено 1,4 млрд. гривень, що дорівнює лише 17% від "аграрного бюджету" країни, тоді коли у 2012 році ці видатки склали 43% [3].

Таким чином, у процесі дослідження встановлено, що для ефективного розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні та підвищення його конкурентоздатності, перш за все, необхідно впорядкувати процес державного фінансування сільського господарства, забезпечити його значне зростання та ефективність

використання, що відповідає як принципам ринкової економіки, так і підходам до державного стимулювання сільськогосподарського виробництва в інших країнах. Впорядкування потребує механізм прямої державної підтримки сільського господарства. Бюджетні дотації і компенсації потрібно виплачувати насамперед ефективно господарюючим товаровиробникам, а основну масу коштів потрібно спрямовувати на фінансування програм, здатних забезпечити сталий розвиток сільського господарства.

#### Література:

1. Закон України „Про державний бюджет України на 2012 рік» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4282-17>.

2. Проект Міністерства аграрної політики та продовольства України «Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 року» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/ru/node/7644>

3. Бюджет 2013 року знову зменшує видатки на аграрний сектор// Інформаційний портал Зерно.org.ua.// [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zerno.org.ua/41>

4. Гришова І.Ю. Державна підтримка як невід'ємний механізм економічного зростання. Інституційні чинники розвитку підприємницьких структур. Колективна монографія / Під ред. д.е.н., професора О.О. Непочаєнко. – Умань: СПД Сочінський, 2013. – С.36-44.

5. Гришова І.Ю. Державна підтримка регіональних програм інноваційного розвитку [Електронний ресурс] / І.Ю. Гришова, В.А. Замлинський, В.В. Кужель // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2. – С. 201-206. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html>

## ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ПОСЛУГ

Головань Ю.А., Гращенко І.С.

Київський національний університет технологій та дизайну

Ефективна система мотивації персоналу - це запорука успішної роботи і поступального руху сервісної організації для реалізації її стратегії і зміцнення становища на ринку. Виходячи з цього, мотивація персоналу є універсальною темою, актуальність якої не зменшується, незважаючи на постійну увагу теоретиків і практиків менеджменту. Створення ефективної системи управління персоналом є умовою успішності компанії в майбутньому. За останнє десятиліття в Україні кількість підприємств, так чи інакше задіяних в сервісній діяльності, стає все більше і більше. Послуга - головний продукт в сервісній діяльності, якість якого залежить безпосередньо від людини, яка надає цю послугу. Тому менеджер повинен приділяти особливу увагу якості обслуговування клієнтів.

Якість обслуговування клієнтів - один з найбільш значущих чинників успіху кожного підприємства сфери послуг, будь то роздрібні магазини, банки, ресторани, мережі АЗС, готелі або консалтингові фірми. Високий рівень сервісу призводить до збільшення кількості лояльних клієнтів, формує сприятливий імідж підприємства, що в свою чергу, призводить до зростання його фінансових показників. Але як досягти цього високого рівня?

Цим питанням задається кожен менеджер, що працює у сфері послуг. При цьому головним завданням є формування у підлеглих сумлінного ставлення до роботи. А це можливо лише при створенні ефективної системи мотивації персоналу. Виникнення такої проблеми як погіршення якості обслуговування може говорити менеджерів про те, що працівник втомився і йому варто відпочити.

Щоб мотивація приносила очікувані результати, необхідна системність, адресність, гнучкість, прозорість. Сьогодні найбільших результатів у впровадженні систем мотивації домоглися компанії в сфері торгівлі та послуг, підприємства орієнтовані на застосування високих технологій. Тіснота на внутрішніх ринках змушує невеликі компанії активно впроваджувати передові управлінські технології, а бажання бути конкурентоспроможним на зовнішніх ринках стимулює застосування ефективних систем мотивації персоналу: така необхідна умова для проходження сертифікації за стандартами ISO-9000.

Незалежно від розміру компанії, матеріальних ресурсів і пристрасей персоналу є два універсальних інструменти мотивації - чітка постановка мети та уважне ставлення до співробітників.

Чітка постановка мети підвищує ефективність роботи, задає раціональну технологію її досягнення і виключає можливі помилки. Співробітник, якому зазначені його завдання на якийсь проміжок часу, перебуває в стані визначеності, психологічного комфорту.

Число працівників, для яких важливим є мотив просування по службі невпинно зростає. Для ефективності цього інструменту потрібні ясні критерії внутрішньої ротації кадрів та їх навчання. Дуже часто саме через відсутність можливості кар'єрного зростання відбувається плинність кадрів. Це явище негативно впливає на ефективність роботи сервісного підприємства, оскільки відбирати та навчати новий персонал займає багато часу. Також некваліфіковані працівники можуть неякісно обслуговувати клієнтів, що недопустимо за наявного стану конкуренції на ринку послуг, коли потрібно втримувати та оновлювати клієнтську базу. Слідом за західними українські сервісні компанії починають впроваджувати систему внутрішніх університетів. Головна перевага такого підходу - персонал навчається під конкретні потреби бізнесу.

Для багатьох працівників сфери послуг сильним мотиватором є приналежність до команди. Часто цей фактор не тільки утримує працівника в компанії, а й стимулює його до підвищення ефективності. Необхідно дати відчуття співробітнику, що компанія прислухається до його думки, цінує ідеї та пропозиції. Зробити це можна кількома способами:

1) " політика відкритих дверей": кожен працівник у будь-який момент має право увійти до виконавчого директора, директора з персоналу або начальника виробництва, щоб вирішити деякі питання;

2) корпоративні заходи. Будь-який захід має мати мету, підтримувати певну цінність компанії;

3) командні спортивні змагання.

Матеріальні винагороди, а в основному гроші, давно перестали бути головним і єдиним способом мотивації працівників для досягнення цілей компанії. Особливо це характерно для сервісних підприємств, які цінують своїх співробітників за творчість, ініціативність, здатність генерувати нові ідеї. В сервісних компаніях, керівництво яких шукає нові методи залучення і утримання персоналу, прагне розвивати «творчу жилку» на рівні з діловою логікою, нематеріальні методи мотивації частіше важливіші ніж матеріальні.

При розробці і реалізації систем мотивації в компанії керівникам потрібно звертати увагу на гендерні субгрупи. Це дозволить розраховувати на досягнення оптимальної результативності праці і запобігання плинності кадрів. Жінки на відміну від чоловіків більш свідомо вибирають місце роботи в сфері послуг. Більшість чоловіків влаштовуються на роботу в такі компанії як на тимчасову, не маючи чітких уявлень про умови та особливості діяльності в даній галузі. Чоловіки, особливо в молодому віці, демонструють високі амбіційні пріоритети, позбавлені якої-небудь перспективи роботи на даному місці. Вони готові йти на ризик, відкривати нові можливості, зберігати фінансову незалежність. Жінки, навпаки, схильні зберігати стабільність і працювати «на благо суспільства». Виходячи з цього, можна зробити

висновок, що чоловіки менш схильні до побудови кар'єри в сфері послуг, а значить і адаптація їх у цій сфері може ускладнюватись, в той час як жінки можуть скоріше адаптуватись до вимог професії і працювати в даній сфері довше за чоловіків.

Для управління працею на основі мотивації необхідні такі передумови, як виявлення схильностей та інтересів працівника з урахуванням його персональних та професійних здібностей, визначення мотиваційних можливостей і альтернатив в колективі і для конкретної особи. Необхідно повніше використовувати особисті цілі учасників трудового процесу і цілі організації.

Важливо виділяти фактори, які можуть демотивувати персонал. До таких можна віднести:

- порушення негласного контракту;
- невикористання будь-яких навичок співробітника, які він сам в собі цінує;
- ігнорування ідей і ініціативи;
- відсутність почуття причетності до компанії;
- відсутність визнання досягнень і результатів з боку керівництва та колег

Керівникам необхідно пам'ятати, що трудова мотивація - це процес стимулювання окремого виконавця або групи людей до діяльності, спрямований на досягнення цілей організації, до продуктивного виконання прийнятих рішень або запланованих робіт.

Виходячи з вищевикладеного висновок можна зробити один: керівник повинен прибрати всі перешкоди, які заважають співробітнику так працювати, щоб був щасливий і він сам, і клієнт. Дуже часто робоче місце буквально захаращене бар'єрами: незручне обладнання, невідповідні матеріали, погане планування приміщень. Крім матеріальних бар'єрів є і нематеріальні: система заохочень і покарань не відповідає видам діяльності, відсутня можливість просування по службі і так далі. Головне - зуміти розглядіти ці бар'єри і прибрати їх.

Література:

1. Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. - 702 с. /infomanagement.ru.
2. Маслоу А. Мотивация і особистість. СПб. 2006. 351 с. /uchebniconline.ru.
3. Мерманн Э. «Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Пер. с нем.» : Изд-во «Гуманитарный центр, Е.И. Высочинава, 2007.- 184 с. /uchebniconline.ru.

## ОЦІНКА РЕГІОНАЛЬНОЇ НЕОДНОРІДНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ

Голубев Д.І.,  
НФ ЗНУ

Інвестиційний простір країни – одна з найважливіших складових системи економічного простору країни. Економічний простір України історично є

доволі строкатим, що значно впливає на характер регіональних інвестиційних процесів. Розподіл іноземних інвестицій залишається дуже нерівномірним: у Києві - 48% від загальних ПІІ у 2010р., у східних регіонах від 2% до 17%, для інших регіонів не перевищує 5%, а для багатьох регіонів – в межах 1%.

Супечності розвитку окремих територій особливо яскраво виявляються на прикладі регіонів Сходу з максимальним рівнем концентрації промисловості. Коефіцієнт локалізації промисловості регіонів Сходу в 4 рази вищий середнього по Україні, та в 11 разів вищий, ніж на Заході України.

Нерівномірність розподілу надходжень ПІІ за регіонами України має актуальне значення та обумовлює доцільність математично-обґрунтованого дослідження данної проблеми. Одна з перших комплексних методик оцінки інвестиційної привабливості регіонів України розроблена під керівництвом І.А. Бланка і передбачає ранжування регіонів за п'ятьма узагальненими показниками з урахуванням їх значущості.

Для аналізу неоднорідності інвестиційного простору України можливим є застосування класичних економічних методів оцінки ступеню концентрації ринкового середовища. У якості показника, що характеризує регіональну неоднорідність інвестиційного простору країни, можливо використовувати індекс концентрації Херфіндала – Хіршмана (ННІ) [1] – показник розподілу інвестиційних ресурсів в інвестиційному просторі України:

$$ННІ = \sum_{j=1}^k \left( \frac{i_j}{I} \cdot 100 \right)^2, \quad (1.1)$$

де k – кількість регіонів України,

$i_j$  – об'єм прямих іноземних інвестицій в j-му регіоні, млн. дол.,

I – загальний об'єм прямих іноземних інвестицій в країні, млн. дол.

Теоретично максимальне значення індексу ННІ, дорівнює 10000, й досягається, коли весь об'єм інвестиційних надходжень приходить на один регіон. Мінімальне його значення відповідає рівномірному розподілу інвестицій по 26-м регіонам і дорівнює 384,62 (10000 / 26 ≈ 384,62). Використовуючи дані Держкомстату [2] щодо надходжень ПІІ 2005-2010рр., розрахуємо за формулою (1.1) індекси неоднорідності ННІ (табл.1).

Наявність регіональної інвест-неоднорідності стійко монотонно посилюється. Диспропорційність розподілу ПІІ за регіонами України можна побачити й з статистичних даних, але застосування економіко-математичного підходу до оцінки строкатості інвестиційного простору України показує кількісні тенденції, пропорції та допустимі значення ПІІ в регіонах України.

Таблиця 1

Індекс ННІ для регіональної неоднорідності

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ННІ	832,21	957,80	1230,13	1529,92	2707,18	2772,85
Мінімальне значення	384,62	384,62	384,62	384,62	384,62	384,62

Для активізації інвестиційної діяльності потрібна інвестиційна політика з чіткими механізмами реалізації на державному та регіональному рівнях. Необхідна загальна стратегія інвестиційного розвитку регіонів, яка б визначала

пріоритети інвестування через раціональне використання місцевих умов та ресурсів на основі врахування їх стабільного економічного ефекту.

Література:

1. Інвестологія: наука про інвестування : навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. С.К. Реверчука. – К. : Атака, 2007. – 264 с.
2. Державний комітет статистики України.[Електронний ресурс] Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
3. Інвестологія: наука про інвестування : навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. С.К. Реверчука. – К. : Атака, 2007. – 264 с.

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗАСТОСУВАННІ КОНЦЕПЦІЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

Гончаренко І. М.,

Київський національний університет технологій та дизайну

В сучасних економічних умовах застосування концепції життєвого циклу набуває особливого значення, що обумовлено наслідками світової економічної кризи, яка супроводжується стратегічною невизначеністю, нестабільністю зовнішнього середовища, підвищенням інтенсивності змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, уповільненням темпів росту та обмеженістю ресурсів. Це підсилює інтерес до концепції життєвого циклу та її інтерпретації в контексті формування та підвищення конкурентного потенціалу підприємств.

В теорії управління, залежно від специфіки об'єкта дослідження, існують наступні концепції життєвого циклу:

- 1) перший рівень – надорганізаційний (об'єкт дослідження – галузь);
- 2) другий рівень – організаційний (об'єкт дослідження – організація (підприємство));
- 3) третій рівень – внутрішньоорганізаційний (об'єкт дослідження – товар, бренд, знання тощо) [1].

*Життєвий цикл галузі.* Проблематику життєвого циклу на рівні галузі досліджували науковці М. Портера, К. Саймонс, Дж. Мур, Дж. Крістенс та ін. Визначальними у цих дослідженнях є наступні ідеї: 1) аналіз життєвого циклу галузі з погляду конкурентної динаміки (М. Портер); 2) аналіз життєвого циклу галузі з погляду споживачів (Дж. Мур).

Модель життєвого циклу, запропонована М. Портером [2], містить чотири стадії розвитку галузі: I. *створена галузь*; II. *галузь, що росте*; III. *зріла галузь*; IV. *галузь у стані спаду або кризи*.

На відміну від М. Портера, Дж. Мур розглядає різні етапи життєвого циклу галузі з погляду споживачів. Модель, яку він запропонував, включає три стадії розвитку галузі: I. *Фаза функціональності*, що характеризується споживачами, для яких вирішальне значення має функціональність товару, так звані «ранні прибічники». II. *Фаза надійності*, що характеризується сконцентрованою споживачів на надійності товару. Таких споживачів Дж.

Мур назвав «ранньою більшістю». III. *Фаза зручності*, що характеризується зменшенням інновації та конкуренції до зручності. На цій стадії на ринку з'являється «пізня більшість» споживачів.

У цілому зазначена модель базується на такому потенціалі, як розвиток технологій, інновації, що забезпечать високий рівень якості показників продукції та бізнесу з метою задоволення потреб споживачів.

*Життєвий цикл підприємства.* Проблематику життєвого циклу підприємства досліджено в наукових працях таких вчених як: Д. Ліппіт та В. Шмідт, Д. Міллер та П. Фрізен, Б. З. Мільнер, С. Корягіна, Г. Широкова, ін.

Аналіз праць науковців дозволив виділити основні характеристики життєвого циклу: 1) послідовність змін стадій життєвого циклу у підприємства; 2) унікальна характеристика підприємства на різних стадіях життєвого циклу; 3) завершеність кола розвитку підприємства.

Проте деякі з зазначених характеристик потребують уточнення.

*По-перше, стадії (фази життєвого циклу) можуть не мати чіткої незмінної послідовності в часі.*

Так, Д. Міллер та П. Фрізен зазначають, що стадія зрілості може передувати стадії занепаду, відродження або навіть зростання, коли за стадією зростання може йти стадія занепаду або смерті підприємства. Як підкреслено в роботі Хенкса, занепад підприємства може фактично відбутися на будь яких стадіях життєвого циклу.

*По-друге, специфіка умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства не дозволяють стандартизувати часові межі тієї чи іншої фази життєвого циклу.*

Так, дослідження Кімберлі, Камерона та Вітгена довели, що організації можуть рухатися з різною швидкістю по стадіях життєвого циклу. До того ж, за даними Ліппіта та Шмідта, вік підприємства та стадії його життєвого циклу слабо взаємопов'язані.

*По-третє, варто зупинитися на такій характеристиці життєвого циклу підприємства, як завершеність.* У теорії життєвого циклу існує думка про те, що кінцевою стадією життєвого циклу підприємства не обов'язково має бути смерть, це може бути стадія оновлення, коли підприємство кардинально змінює свої організаційні засади, стратегічні наміри тощо. У такому разі організація переживає кризу стадії занепаду та перенароджується.

Під життєвим циклом підприємства доцільно розуміти сукупність стадій, що створюють траєкторію розвитку протягом певного проміжку функціонування підприємства, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та завдань, особливостями формування ресурсного забезпечення конкурентного потенціалу та досягнутими результатами функціонування.

*Життєвий цикл товару.* Засновником теорії життєвого циклу товару вважається Т. Левітт, який запропонував розглядати стадії життєвого циклу товару з огляду на той вплив, який вони чинять на продаж товару на ринку. Т. Левітт розробив традиційну чотирьохетапну модель:

1. *Стадія впровадження*, на якій новий продукт виходить на ринок, при цьому фактичний попит практично відсутній, а темпи росту продаж низькі. Головне завдання – створення впізнаваності продукту.

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ

Гордусенко О.О., Гращенко І.С.

Київський національний університет технологій та дизайну

Останні десятиліття характеризуються збільшенням ролі сфери послуг у світовій економіці. Розширюється спектр пропонованих послуг, спостерігається зростання числа зайнятих у цій сфері. У національних економіках розвинутих країн сфера послуг за значущістю посідає головне місце. Скажімо, сьогодні у ФНР у цій сфері зайнято 41% робочої сили, в Італії - 38 %, у Нідерландах – майже 50%, у США - 73% [1]. У сфері послуг зайнято більше половини працездатного населення світу. Вона починає відігравати все більшу роль в економіці України.

Сучасний розвиток економіки України супроводжується ускладненням економічних процесів, трансформацією власності і середовища господарювання, концентрацією виробництва і капіталу, що зумовлює об'єктивну необхідність забезпечення прибутковості суб'єктів підприємства для їх виживання і розвитку. Адаже однією з головних причин економічних труднощів багатьох підприємств різних форм власності є їхня збитковість чи низька прибутковість.

Серед всіх економічних показників на підприємстві сфери послуг головна роль належить управлінню прибутком. Це пов'язано з тим, що в ньому концентрується ефект всієї господарської діяльності підприємства. Крім того, прибуток являє собою основне власне внутрішнє фінансове джерело, яке забезпечує розвиток підприємства на принципах самофінансування. Прибуток, як економічний показник, дозволяє поєднувати економічні інтереси держави, підприємства, як господарюючого суб'єкта, робітників і власника підприємства. Це є якісним показником, в розмірі якого відображається зміна обсягу товарообороту, доходів підприємства, рівня використання ресурсів, величин витрат обертання.

Прибуток синтезує в собі всі сторони діяльності підприємства сфери послуг, характеризує ефективність його господарської діяльності в цілому.

Залежно від розмірів прибуток підприємства сфери послуг характеризується як мінімальний, цільовий або максимальний прибуток. Такі види прибутку пов'язані з визначенням обсягів діяльності, досягнення яких обумовлює знаходження підприємства в зоні збитковості, беззбитковості або прибутковості. Підприємство може мати об'єми діяльності, при яких доходи від реалізації менше за витрати. Але сума збитків може бути по розміру менша, ніж постійні витрати. В такому разі підприємству вигідніше функціонувати, ніж нести збитки в розмірі постійних затрат. Діяльність будь-якого підприємства сфери послуг вимагає економічного аналізу його виробничо-фінансового стану та можливих змін при зміні ринкової кон'юнктури. Економічний аналіз дає змогу обґрунтувати економічні показники поточного та перспективного розвитку з урахуванням найбільш повного та ефективного використання ресурсів.

Усі розвинені й багато країн, що розвиваються, протягом останніх десятиліть переорієнтували структуру економіки від виробництва товарів на

2. *Стадія зростання*, на якій відбувається активне прискорення темпів збільшення продажів, розмірів ринку, посилення конкуренції. Головне завдання – збільшення збуту та розширення асортименту, щоб отримати максимальний прибуток.

3. *Стадія зрілості*, на якій рівень продажів стабілізується, а затрати на дослідження та розробки обмежуються витратами на модифікацію та покращення продукту. Головне завдання – утримання ринкової частки та підтримка лояльності споживачів, а також упровадження політики стимулювання збуту.

4. *Стадія занепаду*, на якій продукт втрачає свою привабливість для споживача, продажі падають, зменшуються розміри ринку. Головне завдання – ухвалення рішення про скорочення витрат та виведення товару з ринку.

Інші автори, наприклад, Х. Фокс, Дж. Вассон, розширили свої моделі до п'яти стадій. Так, у Х. Фокса з'являється стадія, що передує комерціалізації, а Дж. Вассон додає стадію насичення.

Однак, попри різний ступень деталізації життєвого циклу товару, кожна його стадія характеризується маркетинговими цілями та відповідно різною ефективністю конкретних маркетингових інструментів, тому в першу чергу концепція життєвого циклу товару розглядається як основа для інтеграції методів та інструментів фінансової та маркетингової політики.

Основна відмінність проаналізованих моделей полягає в тому, що автори застосували різні базові підходи до першопричин розвитку організації, показник або групу показників, кількісна та якісна зміна яких веде до переходу підприємства від однієї стадії до іншої [3].

Отже, визначаючи стадії життєвого циклу підприємства, важливо враховувати повний спектр параметрів з різних галузей його діяльності, які чинять суттєвий вплив на функціонування підприємства, а отже, визначають фазу життєвого циклу.

Інтегральним показником, що акумулює в собі динаміку змін факторів ризику, грошових потоків, якісних змін у системі підприємства, може стати конкурентний потенціал підприємства.

Література:

1. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, Книгодрук, 2000. – 704 с.

2. Майкл Е. Портер. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ.-2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454с.

3. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – М.: Инфра – М., 2003. – 558 с.

виробництво послуг. Сектор послуг у розвинутих країнах сягнув щонайменше половини отриманих прибутків.

У цілому світовий експорт послуг 80-х років демонструє помітний ріст, що трохи загальмувався в середині 90-х років. Розвиток світової економіки багато в чому визначається ростом торгівлі послугами – транспортними, фінансовими, туристськими.

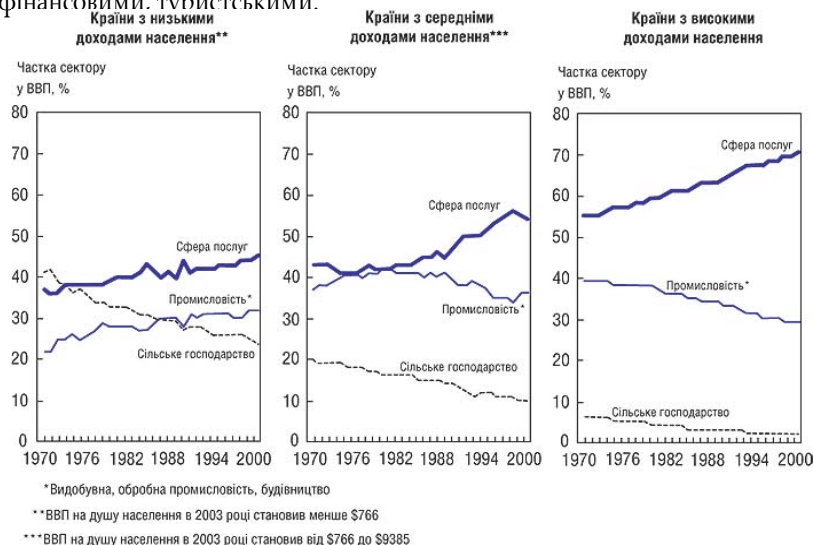


Рис. 1. Сильніша економіка – більше послуг [2]

У 1995 р. він складав п'яту частину загальної вартості світової торгівлі. Наведені показники відносяться лише до трансграничної торгівлі, що фігурує в національних платіжних балансах. На думку закордонних експертів, приблизно на суму в три рази більшу відбуваються операції з послугами філіями іноземних компаній на території інших країн.

За останні 30 років – у розвинутих країнах частка сфери послуг у ВВП зросла з 55% у 1970 році до 70% – на початку нинішнього тисячоліття (Рис.1.).

В розвинутих країнах світу ринок послуг забезпечує до 77% зайнятості населення, а висока продуктивність праці в цьому секторі приводить до вагоміших темпів зростання ВВП (досягають 75%), ніж зазвичай здатна забезпечити промисловість[3].

Прибуток є кінцевим результатом діяльності підприємства сфери послуг, який характеризує абсолютну ефективність його роботи. В умовах ринкової економіки прибуток виступає головним фактором стимулювання виробничої і підприємницької діяльності підприємства і створює фінансову основу для її розвитку, задоволення соціальних і матеріальних потреб.

#### Література:

1. Дзюбенко Л. М. Методологічні особливості планування прибутковості підприємства // Проблеми формування ринкової економіки: Міжвідомчий

науковий збірник. Заснов. у 1992 р. Вип. 8 / Відп. ред. С. Ф. Покропивний. – К.: КНЕУ, 2000. – С. 135

2. Костенко В. Г. Організаційно–економічні передумови формування прибутковості підприємства // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Заснов. у 1992 р. Вип. 16. – К.: КНЕУ, 2006. – С. 142

3. Олексюк О. І., Дзюбенко Л. М. Прибутковість в управлінні результативністю діяльності сучасних компаній // Фінанси України. – 2006. – № 12. – С. 101.

## РОЗРОБКА МЕТОДІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ОСНОВІ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Гур'єв М.С

Київський національний лінгвістичний університет

Екологічну ситуацію в Україні на сьогодні можна охарактеризувати як кризову, що формувалася протягом тривалого періоду через нехтування об'єктивними законами розвитку і відтворення природно-ресурсного комплексу України.

Мета роботи - викласти результати дослідження методів сталого розвитку підприємств промисловості на основі екологізації виробничої діяльності.

Розвиток економіки породжує такі екологічні проблеми як: глобальна зміна клімату внаслідок «парникового ефекту», руйнування озонового шару Землі, забруднення повітря та водойм. За розрахунками фахівців, забруднення навколишнього природного середовища завдає значний економічний збиток національним економікам майже всіх країн світу. Щорічні збитки (за приблизними даними) від деградації природи в розвинутих країнах - 0,6-1,8% ВВП, в країнах Східної Європи – 2,5-5, у країнах СНД - 5-13, зокрема в Україні близько - 12-16 % ВВП.

Велике значення під час екологізації виробництва на підприємствах України у наші дні має створення та використання технологій, які дозволять мінімізувати відходи. Так, можна сформулювати наступні принципи екологізації виробництва на основі ефективного поводження з відходами: усі виробничі процеси повинні здійснюватися при мінімальному числі технологічних етапів, оскільки на кожному з них утворюються відходи та втрачається сировина; технологічні процеси повинні бути безперервними, що дозволяє найбільш ефективно використовувати сировину і енергію; одинична потужність технологічного обладнання повинна бути оптимальною, що відповідає максимальному коефіцієнту корисної дії і мінімальних втрат;

**Висновок.** Екологізація виробництва як в Україні, так і в будь якій іншій державі є важливою складовою еколого-економічної безпеки країни. У ході досліджень було сформульовані принципи екологізації виробництва підприємств України на основі управління процесами утворення та утилізації відходів. Було встановлена необхідність використання комбінованого підходу: процесного та за центрами відповідальності, який дозволить контролювати

утворення та утилізацію відходів на усіх етапах виробництва та в усіх підрозділах.

Література:

1. Паламарчук В.О. Еколого-економічні та соціальні нариси з проблем природокористування: Монографія / В.О. Паламарчук, Є.В. Мішенін, П.І. Коренюк. – Пороги, 2004. – С. 8-23.
2. Паламарчук В.О. Еколого-економічні та соціальні нариси з проблем природокористування: Монографія / В.О. Паламарчук, Є.В. Мішенін, П.І. Коренюк. – Пороги, 2004. – С. 8-23
3. Проблеми екологізації промислового виробництва[Електронний ресурс]:- Режим доступу: <http://portfinance.ru/ukraine-4.html>.

## ПРОЦЕСИ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІЗ СУСПІЛЬНИМИ ПІДСИСТЕМАМИ В ДЕРЖАВІ

*Дацій Н.В., доктор наук з державного управління, доцент  
Київський національний лінгвістичний університет*

У світі стрімко відбуваються глобальні трансформації, що швидкими темпами змінюють суспільну життєдіяльність у цілому. Фактично сучасні суспільні трансформації можна вважати безперервним процесом кількісно-якісних і сутнісних змін та перетворень в соціальному середовищі. Дослідження процесів трансформації соціальної, політичної, економічної та духовно-культурної сфер суспільної життєдіяльності виявляють цілу низку парадоксальних чинників: процесів трансформації соціальної, політичної, економічної та духовно-культурної сфер суспільної життєдіяльності: дивна стійкість об'єктивних законів дедалі більше змінюється непередбачуваним впливом випадковостей, що змінюють траєкторію і характер розвитку трансформаційних процесів; коливальний характер поведінки деяких підсистем якісно змінює внутрішні параметри системи; дедалі помітніше скорочення часу певних перетворень, з одного боку, й уповільнення багатьох трансформаційних процесів, з іншого; збільшення випадків отримання результатів трансформації, протилежних запланованим, тобто наявності "феномену навпаки"; тимчасовий сталий розвиток певних соціальних, політичних та економічних відносин неочікувано змінюється нестійкістю та майже кризами й іншими непередбачуваними явищами [1, с. 164].

За таких умов стає очевидним, що традиційні форми та методи соціального управління не відповідають сучасним реаліям, коли процеси взаємодії публічного управління із суспільними підсистемами пов'язані з різнобічним обміном енергією, інформацією та іншими ресурсами, що збільшуються і прискорюються. Вважаємо, що висока динаміка мінливості та невизначеності сучасного середовища зумовлює необхідність для органів управління бути готовими до розробки та прийняття рішень у ситуаціях, коли загрози або позитивні зміни ще тільки починають усвідомлюватися, а можливості виявлення їх причин та масштабів наслідків є обмеженими. Крім

цього зростає роль взаємодії публічного управління та суспільних інституцій та їхньої спільної адаптації до нових умов суспільного розвитку.

З огляду на вищезазначене, очевидно, що суспільні трансформації, як правило, надзвичайно важко відбуваються без трансформацій у сфері публічного управління. Останні визначаються як докорінне перетворення форми та змісту управлінської системи, досягнення нового якісного стану її організації та функціонування.

При цьому під час здійснення планомірних управлінських трансформацій їх доцільно розглядати як компонент системних суспільних змін у нерозривному зв'язку з перетвореннями в інших сферах і галузях життя суспільства. Перетворення публічного управління не повинні протиставлятися, відокремлюватися або вважатися чимось вищим порівняно із суспільними реформами. Навпаки, зміни у сфері публічного управління важливо чітко підпорядковувати досягненню цілей розвитку суспільства [2, с. 664]. Таким чином, масштабність і темпи соціокультурних змін, що відбуваються як у світі в цілому, так і в українському суспільстві, загострення значної кількості проблем суспільного існування та розвитку, час від часу неспівпадіння задумів і результатів здійснення численних реформ, актуалізують проблему вироблення нових форм взаємодії в системі "суспільство – держава – людина", яка функціонує в умовах зростаючого ускладнення відносин.

Водночас незаперечним є факт, що зміни, які відбуваються в природі й суспільстві, мають універсальний характер, а, відтак, питання дослідження принципів самоорганізації відкритих систем, якими є природа й суспільство, завжди привертало увагу вчених, що привело до формування та активного застосування в різних наукових галузях нової наукової парадигми – синергетики. В умовах трансформаційних змін, які тривалий час переживає українське суспільство, застосування синергетичних підходів до управління складними соціальними системами, на наш погляд, видається досить перспективним напрямом наукових досліджень.

Сучасні наукові підходи дозволяють синтезувати попередні досягнення та на їх основі запропонувати шляхи удосконалення соціальної взаємодії і таким чином сприяти виникненню синергізму в системі "суспільство – держава – людина". Синергетична парадигма – це новий спосіб мислення та бачення світу, спосіб продукування нової методології освоєння соціального простору.

В умовах інформаційного суспільства посадові особи органів влади мають розвивати синергетичне мислення задля цілісного сприйняття зв'язків між явищами та процесами, а також успішного подолання або упередження виникнення трансформаційних криз у суспільстві. При цьому система публічного управління має активно впливати на процеси соціальної організації та самоорганізації та цілеспрямовано допомагати ефективно використовувати наявні та латентні ресурси соціуму, що у свою чергу, відкриває шлях до швидкої реалізації синергетичного потенціалу в суспільстві.

У період біфуркації виникають принципово нові закономірності поведінки соціальної системи, які радикально відрізняються від закономірностей, притаманних її стабільному стану. Соціальна біфуркація раптово розгортається як стохастичний процес і в такому соціумі, насиченому подіями, конфліктами та конкуруючими альтернативами майбутнього



стрімко зростають хаотичні тенденції та політичні ризики. Ця нестійка ситуація загострюється ще й тим, що можливості вибору дуже суттєво ускладнюють прийняття адекватного рішення.

Як правило, рішення приймаються в умовах невизначеності та обмеженості інформації про набір можливих подій та їх вірогідних результатів, тим більше, що в такій нестабільній ситуації малі впливи можуть привести завдяки ефекту нелінійності до неймовірно великих наслідків, як позитивних, так і деструктивних. Але саме в момент біфуркації окрема особистість, особливо харизматична, може проявити суб'єктивну свободу та здійснити кардинальний вплив на історичний процес [3, с. 116]. Отже, суспільні трансформації в залежності від стадій суспільного розвитку по різному можуть впливати на синергетичний потенціал публічного управління, від якого, у свою чергу, значною мірою залежить не тільки результати суспільних трансформацій, а й подальша доля соціальної системи.

Література:

1. Бевзенко Л. Евристичний потенціал поняття соціальної біфуркації / Л. Бевзенко // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2006. – № 2. – С. 159–176.
2. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. кол. : В. М. Князев (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) [та ін.]. – 748 с.
3. Єлагін В. П. Сучасна парадигма розбудови соціальної держави в Україні : монографія / В. П. Єлагін. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2011. – 244 с.

## СУЧАСНИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ КЛІНІНГУ В УКРАЇНІ

*Дмитрук А.В.,*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

Зараз модно заощаджувати свій час, доручаючи виконувати деякі послуги автосервісним фірмам. Клининг - один з тих видів професійного під'ярду, що актуальний завжди. Адже чистота завжди залишається коштовним моментом для всіх часів і будь-яких економічних ситуацій. Це невід'ємний "атрибут" будь-якого сучасного офісного приміщення або торгового центра, що позитивно працює на імідж будь-якої поважаючої себе компанії. Клининговий ринок України й Києва, зокрема, сьогодні переживає період інтенсивного зростання. По оцінці переважної більшості експертів, в нього дуже великий потенціал для розвитку. Основними споживачами послуг є торгові центри, але з ростом популярності клинингових послуг коло їхніх споживачів значно розширюються (ресторани, аеропорти, офісні центри й т.д.)

Клінинговий ринок України й Києва, зокрема, сьогодні переживає період інтенсивного зростання. По оцінці переважної більшості експертів, у нього дуже великий потенціал для розвитку. Основними споживачами послуг є торгові центри, але з ростом популярності клинингових послуг коло їхніх споживачів значно розширюються (ресторани, аеропорти, офісні центри й т.д.).

Основна частина витрат на клінінгові послуги в Україні доводиться на Київ. Ключовим фактором, що впливає на розвиток даного ринку є активне будівництво об'єктів комерційної нерухомості різних видів, у першу чергу офісної й торгово-розважальної.

Зрозуміло, рентабельність разових робіт, здійснюваних клінінговими фірмами, істотно вище, ніж при щоденному збиранні, здійснюваної власними силами компаній-замовників. Основною проблемою, що встає перед учасниками ринку є нестача кадрів, особливо на низових посадах.

Критеріями вибору клінінгової фірми є: авторитет на ринку, вартість і асортименти надаваних послуг, рівень використаного у роботі встаткування, технологій і хімікатів, кваліфікація персоналу, система контролю виконання збирання.

До найбільш якісного встаткування ставиться техніка марок: Chemspec, Electrolux, Numatic International та ін. Пакети послуг формуються під кожного клієнта індивідуально. Співробітник клінінгової компанії, одержавши заявку, виїжджає на огляд приміщення, щоб оцінити обсяг майбутніх робіт. У розрахунку вартості послуг ураховуються такі фактори, як площа, прохідність приміщення, припустиме час виконання робіт і ін. У підсумку надаються дані по переліку необхідних робіт, кількості співробітників, графікові збирання, тривалості зміни прибиральників. До того ж клининговая компанія може робити нестандартні послуги: наприклад, підфарбовування килимів, дератизація (врятування від мишей і пацюків), знищення комах. Подібні послуги надаються як в комплексі, так і окремо, на регулярній або разовій основі. "Клининг квартир містить в собі такі послуги, як хімічне чищення ковроліна й інших напольних покриттів, прочищення вентиляційних отворів, збирання туалету, приведення чистоти на сходах, балконах, вологе миття вікон, люстр, чищення меблів, у тому числі й м'якої, за допомогою спеціального устаткування.

За даними Міжнародного інституту догляду за будинками, у 2010 р. кількість компаній, що надають прибиральні послуги, виросла на 20-30%, але при цьому 10-15% компаній зникли з ринку. Одна із причин постійного росту ринку – збільшення попиту на прибиральні послуги з боку рітейлерів – численних клієнтів клінінгових компаній. Сьогодні на українському ринку клінінгових послуг активно діють близько 30 великих компаній. Серед них можна виділити компанії "Актуал-Сервіс", Clean Day, "Сервіс-Сервіс-люкс-сервіс та ін.

Найкрупніша група клінінгових компаній на ринку в Україні є "Актуал-Сервіс", яка була заснована в 2004 році в Києві. Почавши свою діяльність із надання разових послуг, компанія споконвічно формувала комплексний підхід у сегментах клінінгового ринку, що дозволило надалі розширити спектр надаваних послуг. У цей час географія роботи компанії охоплює 25 міст України, наявні виробничі потужності в регіонах дозволяють їм проводити чітку комерційну оцінку й підготовку пропозицій для нових регіональних об'єктів, а також запуск і виконання виробничих завдань.

Саме на такому рівні сервісу й зобов'язаний діяти кожний великий оператор клінінгового ринку України, що має зайняти на ньому значиму позицію.

Література:

1. Лойко О.Т. Сервисная деятельность. – Учеб.пособие, 2008. – 304 с.
2. Балалова Е. И. Сервисная деятельность: учет, экономический анализ и контроль: Учебное пособие/Е.И. Балалова, О.В. Каурова. - М.:Издательство "Дело и Сервис", 2006.- 288с
3. <http://www.vcc.kiev.ua/index.php/articles/31-news/58-history> - Історія розвитку клінінгу
4. <http://losk.dp.ua/aboutklining.html>

## ВИДИ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ НИМИ

*Дука Ю.С., Хмурова В.В.*

*Київський національний університет технологій і дизайну*

Процеси управління організаційними змінами на підприємствах України досліджені недостатньо, відсутня досконала загальна методика управління організаційними змінами, яка б комплексно вирішувала проблеми, що виникають на підприємствах в умовах ринку та підвищувала конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Адже саме зміна — це поступовий процес переходу підприємства на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій.

На наш погляд, процес управління організаційними змінами повинен включати такі етапи: аналіз сприйняття персоналом до майбутніх змін; вибір тактики проведення організаційних змін; визначення можливості змін; створення умов для здійснення змін; вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни; вибір методу здійснення організаційних змін; здійснення перетворень.

Головним засобом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення успішної діяльності підприємства є застосування нових ефективних методів управління процесом організаційних змін, таких як: метод орієнтований на людей та культуру організації, метод орієнтований на завдання технологію, метод орієнтований на структуру та стратегію, деградійний метод або проектний метод. Процес перетворень і методів їх здійснення повинні бути узгоджені один з одним, а також із повсякденною діяльністю організації і системою управління нею.

Організаційні зміни відіграють одну з провідних ролей на підприємстві, адже їх послідовність, логічність, адаптивність та цілеспрямованість дають змогу покращувати ринкові позиції підприємств та оперативно реагувати на проблеми, тому необхідно проводити організаційні зміни задля виживання і швидкого реагування на ринкові умови, підвищення стійкості, подолання відставання в розвитку техніки, забезпечення високої якості продукції, що випускається або наданих послуг підприємства.

Що ж стосується видів змін на підприємстві, то результати аналізу літературних джерел свідчать про те, що не існує чіткої класифікації організаційних змін. Оскільки діяльність організації залежить від впливу різноманітних чинників, тому я пропоную класифікацію організаційних змін

відповідно до чинників впливу на організацію за О.Є. Кузьміним та О.Г. Мельник. Чинники впливу на організацію – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів. Їх можна класифікувати за двома ознаками: рівень впливу та середовище впливу.

За рівнем впливу виділяють:

- мікроекономічні чинники, які здійснюють вплив на рівні підприємства (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, партії, постачальники, споживачі, конкуренти тощо);

- макроекономічні, які впливають на рівні галузей та держави (законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан

- економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, НТП, політичні обставини, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин тощо).

За середовищем впливу:

- внутрішнє середовище визначається внутрішніми чинниками, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації (цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси);

- зовнішнє – визначається зовнішніми чинниками, тобто ситуаційними рушійними силами, що впливають на організацію ззовні (споживачі, конкуренти, органи державного управління, фінансові організації тощо).

На основі проаналізованих вище чинників, можемо дійти висновку,

що перша класифікація – за рівнем впливу – не дає змоги нам класифікувати організаційні зміни, адже містить елементи зовнішнього середовища, які можуть бути і є причиною здійснення організаційних змін, які відбуваються в організації. Проте, друга класифікація – за середовищем впливу – дає змогу виділити різні види змін залежно від внутрішнього середовища організації.

При цьому чинники зовнішнього середовища будуть теж причинами для організаційних змін, але окремі з них є їхніми елементами.

Отже, на основі аналізу, можна запропонувати класифікацію організаційних змін, а саме, викреслити такі напрями змін у чинниках внутрішнього середовища: 1. Зміни мети організації. 2. Зміни організаційної структури. 3. Зміни завдань. 4. Зміни технологій. 5. Зміни персоналу. 6. Ресурсні зміни. 7. Зміни у процесі взаємодії з споживачами. 8. Культурні зміни. 9. Підвищення ефективності маркетингової політики.

Стосовно методів управління змінами на підприємстві, то у швидкому мінливому навколишньому середовищу сучасні організації змушені безперервно трансформуватися. Найчастіше ці зміни здійснюються реактивно, що нерідко веде до втрати конкурентних переваг, а іноді і до загибелі організації. Проактивне (випереджаюче) здійснення змін вимагає знання основних закономірностей цього процесу, джерел опору організаційним змінам і методів їх подолання.

Проектне управління змінами може здійснюватися різними способами. Розглянемо відмінності в політиці застосування проектних методів докладніше: директивна політика, політика переговорів, політика досягнення загальних цілей, аналітична політика, політика проб і помилок.

Таким чином, виділено чіткий підхід до визначення терміна "організаційні зміни", охарактеризовано це поняття та запропоновано класифікацію видів організаційних змін.

Отже, сьогодні в багатьох організаціях зміна умов оточення і технології викликає необхідність відповідних організаційних змін. Чим швидше реакція організації на зовнішні зміни і реалізація відповідних дій, тим швидше організація вийде з зони нестабільності і зможе конкурентноздатно функціонувати в нових умовах навколишнього середовища.

Література:

1. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві // С.Р. Стеців // *Електронний ресурс*. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2011\\_714/25.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2011_714/25.pdf)

2. Фединець Н.І. Управління змінами в організації / Н.І. Фединець // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2011. – Вип. 21.15. – С. 292-298.

3. Жаворонкова Г.В., Дяченко О.О. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г.В. Жаворонкова, О.О. Дяченко // *Наука й економіка*. – 2010 р. - №3. – С. 69-72.

4. Боженко О.С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств / О.С. Боженко. *Електрон. ресурс*. – Доступний з: [http://www.rusnauka.com/2\\_SND\\_2007/Economics/19367.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_SND_2007/Economics/19367.doc.htm).

## ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

*Іваночко Г.С.,*

*Київський національний лінгвістичний університет*

Основною ланкою фінансово-кредитної сфери економіки України є її банківська система, якій належить провідне місце у загальному механізмі організації й регулювання господарського життя суспільства. Банки, як і інші суб'єкти господарських відносин, для забезпечення своєї комерційної й господарської діяльності повинні мати у своєму розпорядженні певну суму грошових коштів, тобто ресурсів [1,с.3]. Ефективність функціонування банківської установи залежить від якості формування та доцільності використання її ресурсів.

Посилення конкуренції між різними банківськими установами як відносно залучення, так і розміщення грошових коштів, визначається концентрацією банківського капіталу, орієнтацією банків на масового споживача, зростанням їх універсалізації та вторгненням в нетрадиційні сфери обслуговування клієнтів, суттєвими зрушеннями в банківських технологіях, структурними змінами у кредитних портфелях. Загальна ефективність банківського бізнесу, як і задоволення потреб споживачів банківських продуктів, знаходиться в прямій залежності від забезпечення функціональної достатності ресурсного потенціалу банків. [5]

Достатня за обсягом та належним чином збалансована ресурсна база банків є важливою передумовою їх прибутковості, підтримки достатньої

ліквідності та довіри з боку учасників ринку. Зміцнення ресурсної бази сприяє підвищенню можливостей банків у задоволенні поточних та інвестиційних потреб суб'єктів господарювання і домогосподарств у додаткових фінансових ресурсах. Разом з тим у сучасних умовах фінансової кризи в Україні помітно загострились проблеми формування та використання ресурсів банків. Необхідність прискорення розвитку виробництва та обмеженість фондового ринку спричинили надто високий попит на банківські кредити, що, в свою чергу, вимагає прискореного нарощування банківських ресурсів. Однак низький рівень монетизації економіки, низька ефективність виробництва, недостатній життєвий рівень населення та слабка довіра до банківської системи істотно ускладнюють вирішення цієї задачі. [2,с.159]

Забезпечення функціональної достатності ресурсного потенціалу банку – це сукупність заходів та створення умов, що сприяють здійсненню операцій, пов'язаних із процесом формування і використання ресурсного потенціалу банку, а також реалізації програм щодо його достатності з метою підтримки стабільного функціонування банківської установи.

Формування та зміцнення комерційними банками ресурсної бази є одним з головних завдань у реалізації власної стратегії розвитку. Крім того, зміцнення ресурсної бази та загострення конкуренції на вітчизняному ринку банківських послуг значною мірою залежать від підвищення рівня капіталізації українських банків. Саме тому особливого значення набувають питання ефективного стимулювання нарощування власного капіталу. [3]

В умовах трансформаційної економіки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом банку тісно взаємопов'язано з обґрунтуванням відповідного стратегічного підходу, тому що саме цей підхід узагальнює властивості таких складних і відкритих систем як банківська установа. [4] Крім того, застосування стратегічного підходу щодо управління ресурсним потенціалом комерційного банку може забезпечити не лише підвищення результативності управління ресурсами банку, а й розробку цілісної системи управління банківською діяльністю для досягнення зазначених стратегічних цілей. Тому з метою сталого розвитку та функціонування банку в умовах транзитивної економіки обґрунтовано стратегічний підхід щодо управління його ресурсним потенціалом.

Література:

1. Брегеда О., Савлук С. Розвиток вимог Базельського комітету щодо міжнародних стандартів банківської діяльності / О. Брегеда, С. Савлук // *Вісник НБУ*. – 2010. – Грудень. – С. 3-7.

2. Вовканич А.І. Особливості формування ресурсів комерційних банків / А.І. Вовканич // *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. – 2012. – №2(8). – С. 157-164.

3. Костишко Л.А., Пащенко Т.В., Агеев М.М. Управління ресурсною базою комерційного банку. – Луганск: ВУГУ, 2010. – 235с.

4. Копилюк О. І., Кульчицька Н. С. Фінансовий менеджмент в банку: Навч.-метод. посіб. / Укоопспілка; Львівська комерційна академія. – Л. : Видавництво Львівської комерційної академії, 2010. – 108с.

5. Осадчук С. В. Гроші та банківська справа : навч. посіб. / С. В. Осадчук ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр. - О.: ОРІДУ НАДУ, 2011. - 156 с.

## ЗМІСТ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЯК СУБ'ЄКТА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

*Ігнат'єва І.А., д.е.н., професор*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

Конкурентна перевага – це певна приваблива для потенційних та реальних замовників (покупців) сторона функціонування комерційної організації або виробленого нею ринкового продукту (в т.ч. послуги), в результаті усвідомлення якої споживач замовляє (купує) цей продукт.

Вважаємо, що процес формування конкретних переваг в системі стратегічного управління вищим навчальним закладом має базуватися на так званих «продуктових стратегіях», оскільки освітню послугу у сфері вищої освіти можна представити як ринковий продукт. В свою чергу, формування та просування ринкового продукту відбувається на основі теорії і методології комерційного маркетингу. Згідно класичних принципів маркетингу, формування стратегії маркетингу вищого навчального закладу має передбачати вибір продуктової стратегії, тобто стратегії підготовки фахівців різних напрямів (спеціальностей), з урахуванням особливостей цільових аудиторій потенційних та реальних споживачів (студентів, абітурієнтів).

Такі маркетингові стратегії, якими визначаються ключові параметри розвитку на довгострокову перспективу, формують усі провідні вищі навчальні заклади світу. Приміром, Манчестерський університет оприлюднив стратегію власного розвитку, метою якої є входження до 2015 р. до топ-25 світових університетів. Згідно стратегії Університету Лідса, що оприлюднена на його сайті, ця установа до 2015 р. має увійти до списку університетів, яка виконує наукові дослідження світового класу. Школа медицини Стенфордського університету проголосила метою стратегії свого розвитку стати лідером у сфері благодійних програм, а також здійснювати реальний (а не декларативний) вплив на формування глобальної політики у сфері охорони здоров'я.

Практика розробки стратегій розвитку існує і в сфері вищої освіти України. Окремі стратегії вищих навчальних закладів надруковані та оприлюднені у вигляді буклетів, розміщені на їхніх сайтах або видані окремими виданнями (брошурами). Кожен вищий навчальний заклад, незалежно від його форми власності та підпорядкування, повинен бути готовим до впливу негативних ринкових та н. е.суу ових викликів, які можуть мати об'єктивний та суб'єктивний характер.

Нині кілька вищих навчальних закладів України поставили перед собою амбітне стратегічне завдання – увійти до визнаних міжнародних рейтингів. Таким чином, у випадку виконання задекларованого завдання, ці заклади мають на меті здобути додаткові конкурентні переваги.

Одним із критеріїв конкурентної переваги є впровадження у вищому навчальному закладі принципів, стандартів та процедур організації навчально-виховного н. е.суу, що визначені міжнародними установами та організаціями. Найвідомішими ініціативами в цьому аспекті є Сорбонська декларація (1998 р.), Болонська декларація (1999 р.) та Лісабонська стратегія

(2000 р.). Найбільш відомою є Болонська декларація, до неї приєдналися 49 країн. Стратегічною метою реалізації принципів Болонської декларації (Болонського процесу) є формування наукового та освітнього простору ЄС задля підвищення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів європейських країн.

Провідні університети України у різних формах складають документи, що визначають стратегічні орієнтири розвитку на довгострокову перспективу. Але єдиного бачення методичного підходу розробки та ухвалення відповідних документів не існує. Різними університетами використовуються різні моделі підготовки, ухвалення та реалізації стратегічних рішень. Університети при оцінюванні своєї конкурентної позиції, яка є результатом ефективності стратегічного менеджменту, здебільшого орієнтуються на визнані міжнародні рейтинги, а також на провідні національні рейтинги.

Провідні українські університети прагнуть до лідерства, яке розуміється як забезпечення перших позицій за різними напрямками діяльності (навчальна, наукова, міжнародна та н.). Українські університети чітко розуміють необхідність суттєвого реального (а не декларативного) підсилення наукової та інноваційної діяльності, включення наукової складової у навчальний процес. Основним показником ефективності навчання в такій системі координат є результативність наукової роботи студентів.

Адміністрація університетів розуміє доцільність активізації різних форм інноваційної діяльності, включаючи комерціалізацію знань, трансфер технологій, підтримка діяльності технопарків тощо. Університети впроваджують нові форми наукової творчості викладачів та студентів, що базуються на використанні сучасних мотиваційних механізмів (наукові стажування, наукові обміни, грантові програми тощо). Керівництво університетів приділяє увагу реалізації заходів маркетингових комунікацій. Значно активізується виставкова та профорієнтаційна діяльність вищих навчальних закладів.

Таким чином, на ринку освітніх послуг України можна спостерігати процес реалізації вищими навчальними закладами стратегій, спрямованих на зміцнення власних конкурентних позицій та розвитку конкурентних переваг. Відтак, питання про ідентифікацію та посилення конкурентних переваг ВНЗ представлятиме у майбутньому значний науковий і прикладний інтерес.

Література:

1. Геець В.М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку [монографія] / В.М.Геець. – К.: ІЕП НАНУ, 2009. – 864 с.
2. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г.Загородній, Г.Л.Вознюк. – К.: Знання, 2007. – 1072 с.
3. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. 3-е изд. / Е.Е.Румянцева. – М.: Инфра-М, 2008. – 826 с.

## ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

*Загородня Н.П., к.е.н., доцент*

*Інститут підвищення кваліфікації Державної служби зайнятості України*

Одним із основних чинників економічного зростання національної економіки є розвиток та використання людського потенціалу. Саме цей чинник сьогодні розглядається як пріоритетний напрямок державної соціально-економічної політики в економічно розвинених країнах. Людина, набуваючи нових знань, навичок, досвіду, стає головним рушієм економічного прогресу і національним багатством держави. З огляду на це кожна країна зацікавлена у збільшенні та відтворенні людського потенціалу. Як наслідок актуальності набувають питання навчання, освіти, бізнес-освіти, підвищення кваліфікації, перекваліфікація, які знаходять відображення в системі управління розвитком людських ресурсів.

Для прогресивного та динамічного розвитку виробництва вимогою часу є постійний розвиток науково-технічного прогресу і активізація людського потенціалу. Так, світовий досвід вже в середині 70-х років минулого століття довів, що необхідною умовою прогресу науки, техніки, виробництва, суспільства є розвиток і максимальне розкриття творчих ресурсів фахівців.

Питання ефективного управління людським потенціалом розглядаються багатьма фахівцями. Значний обсяг наукових праць свідчить про актуальність даної теми на сучасному етапі, що пов'язано з процесами трансформації економіки як в усьому світі, так і в Україні. Теоретичною основою досліджень стали публікації провідних українських та зарубіжних вчених, таких як М.Д.Виноградський, Л.Е.Довгань, А.П. Єгоршин, М.Козлов, А.М.Колот, М.І.Мурашко, Ю.І.Палеха, В.Г.Федоренко, Г.В.Щокін.

Постіндустріальна епоха і сучасний розвиток науково-технічного прогресу призвели до того, що головним ресурсом в світі стає людський капітал. Людина, її особистість та індивідуальність, творчий потенціал та здібності, бажання та задуми, творча наснага та креативність, освіта та відповідальність становлять основу будь-якої діяльності. Людина є носієм духовної культури, моральних устоїв, знань, вмінь, навичок, досвіду. Ці складові знаходять відображення у категорії - людський потенціал, і визначають новий підхід до управління персоналом, а саме управління його розвитком. Актуальними сьогодні є питання гуманізації праці, тобто перетворення праці відповідно до уявлення про самоцінність людини, що людина — зміст і основа буття. Саме це визначає гуманізацію управління персоналом, яке складається з таких складових, як культура, в тому числі корпоративна, освіта, в тому числі професійна, виробництво, перш за все інтелектуальне, управління - партисипативне.

Ефективне використання людського потенціалу сьогодні стає основним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідною складовою досягнення успіху в реалізації його стратегічного розвитку і визначає розвиток національної економіки.

Особливо актуальним є застосування на підприємствах гнучких систем стратегічного управління. Адже в ринковому середовищі відбуваються швидкі

зміни, постійне загострення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках, підвищується вибагливість споживачів, змінюються ресурсні можливості тощо. Вирішувати ці завдання потрібно поетапно, впроваджуючи в управлінську практику окремі елементи стратегічного управління з подальшим перетворенням на добре структуровану та формалізовану систему. Одним із елементів такої системи є отримання економічних ефектів внаслідок раціонального використання людського потенціалу.

В Україні на людський капітал майже не звертають уваги, в той час як саме він втілює людський потенціал і є об'єктом економічної діяльності. В економічно-розвинених соціально-орієнтованих країнах розвиток та використання людського потенціалу розглядається як основний чинник економічного зростання національних економік, пріоритетний напрямок державної політики, найважливіша передумова забезпечення макроекономічної стабільності та економічного піднесення країни.

Саме людина, набуваючи нових навичок та знань, стає головним рушієм розвитку. З огляду на це, кожна країна повинна бути зацікавлена у збільшенні та відтворенні людського потенціалу, що знаходить відображення в нових концепціях управління розвитком персоналу.

Актуальним сьогодні є вдосконалення процесу управління персоналом, який повинен враховувати вимоги часу. Нові вимоги життя заставляють повністю змінювати старі парадигми стосунків роботодавців, менеджерів, працівників. Необхідною складовою такого процесу є законодавчо закріплене пріоритетне відношення до соціально-економічного забезпечення населення країни, яке втілює в собі реальний та потенційний людський потенціал і визначає успішність розвитку економіки.

Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління розвитком персоналу є новий погляд на працівника як основного чинника успішності. Це базується на створенні довіри на підприємстві, що веде до розширення повноважень виконавців на місцях, заохочення інакомислення, децентралізації та диференціації, зміни форми контролю та напряму інформації. Атмосфера взаємодовіри зароджує корпоративний дух, створює корпоративну культуру нового, інноваційного типу, яка є обов'язковою складовою сучасного процесу управління персоналом. Саме це визначає необхідність соціального партнерства, яке розглядається і як етичне поняття і як організаційний принцип. Все це принципово змінює політику управління персоналом сьогодні, що знаходить відображення в управлінні розвитком людських ресурсів.

Сучасна тенденція вкладання коштів у розвиток персоналу пов'язана з тим, що саме персонал розглядається як основний ресурс підприємства, від якого залежить якість виробленого товару чи запропонованої послуги, рівень пізнаваності її серед інших, тобто успіх підприємства на ринку як ознака його конкурентоспроможності.

Розуміння нових якостей працівника, його потенціалу та можливостей, заставляє змінювати відношення роботодавців до робітників. Удосконалення процесу управління персоналом повинно враховувати вимоги часу, що пов'язані з глобалізацією економіки, перш за все з глобалізацією конкурентоспроможності країни, підприємства, продукції, робочої сили, з

інноваційним процесом, який є необхідною вимогою часу, з розвитком тонких цивілізаційних мереж, що сьогодні є незамінною складовою розвитку, з інтеграцією бізнесу, науки та освіти, з новими якісними ознаками сьогодишнього фахівця. Все це принципово змінює підхід до управління персоналом і вимагає створення служби управління персоналом, основне завдання якого сприяти розвитку людських ресурсів.

Література:

1. Мурашко М.І. Кадрова політика та основи управлінської діяльності. – Чернівці: Чернігівські береги, 2005. – 231 с.
2. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу. – 2-ге вид., виправлене. – К75Видавництво Ліра-К. 2012. – 336 с.

## ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА

*Залізко І.Ю., Кудлай В.С.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

В умовах сьогодення, підприємства потребують створення принципово нових стандартів організації і ведення успішного бізнесу. Вирішальною. в цьому випадку, є правильно обрана стратегія. Адже за відсутності розробленої стратегії розвитку та комплексу заходів з її реалізації гальмується розвиток організації або взагалі виникає загроза зникнення її з ринку.

Існує велика кількість визначень, які підкреслюють різноманітні аспекти та особливості стратегічного управління. Шершньова З.Є. зазначає, що стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями організації та приводити їх в відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [1]. І. Ансофф зазначає, що діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань підприємства та з підтриманням низки взаємовідносин між підприємством та його оточенням, які дозволяють йому добиватися своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [2].

Існує велика кількість визначень стратегічного управління, однак всі автори погоджуються з тим, що в основі стратегічного управління лежить процес розробки та реалізації стратегії підприємства, яка б забезпечувала процес його розвитку.

Відносно становища ІТ-підприємств в Україні, слід зазначити, що спостерігається зростання попиту на їх діяльність. А як наслідок – поява нових конкурентів. Відповідно, це вимагає перегляду стратегії діяльності цих підприємств, пошуку принципово нових стратегічних альтернатив, які могли б забезпечити не тільки виживання підприємств, забезпечити поліпшення основних фінансово-економічних показників, але і підвищити конкурентоспроможність їх послуг.

Товариство з обмеженою відповідальністю «АйТі-Солюшнс» - успішний системний інтегратор в сфері інформаційно-комунікаційних технологій, що спеціалізуються на комплексних рішеннях в області уніфікованих комунікацій, ІТ-інфраструктури та ІТ-аутсорсингу.

Необхідно провести аналіз зовнішнього середовища ТОВ «АйТі-Солюшнс» для оцінки можливих варіантів оптимізації стратегії. Аналіз зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації чинники, аби визначити можливості і загрози для фірми.

Загрози і можливості середовища непрямої дії, з якими стикається організація, можна виділити в PEST-фактори: Р - політичні чинники (стабільність держави, сталість та узгодженість законодавчої бази, перспективи державного регулювання); Е - економічні чинники (прогнози змін економіки, що виражені в показниках інфляції, державної політики в області податків та кредитування, рівня зайнятості населення, циклів ділової активності, грошового обігу); S - соціокультурні чинники (демографічна структура, традиції, рівень освіти, активність споживачів); Т - технологічні чинники (державна орієнтація на певні напрями технологічних зусиль, нові відкриття та розробки, швидкість передачі технологій, швидкість виходу продукції на ринок) [3].

За допомогою методу складання профілю макрооточення і безпосереднього оточення вдається оцінити відносну значущість для організації окремих чинників зовнішнього середовища. У матрицю профілю зовнішнього середовища вписуються окремі чинники середовища. кожному з яких експертним шляхом, за допомогою працівників ТОВ «АйТі-Солюшнс» даються наступні оцінки: важливість для галузі (3 - велика, 2 - помірна, 1 - слабка); вплив на організацію (3 - сильний, 2 - помірний, 1 - слабкий, 0 - відсутність впливу); спрямованість впливу (+1 - позитивна, -1 - негативна).

Далі всі три експертні оцінки перемножуються і виходить загальна інтегральна оцінка, що показує міру важливості конкретного чинника для організації. За цією оцінкою визначаємо, які з чинників середовища мають відносно важливіше значення для організації.

Згідно складеного профілю зовнішнього середовища (табл.1), для ТОВ «АйТі-Солюшнс» найбільшу загрозу представляють економічні і політичні і чинники.

Таблиця 1

Матриця профілю зовнішнього середовища для ТОВ «АйТі-Солюшнс»

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Міра важливості
Економічні	3	2	-1	-6
Політичні	2	2	-1	-4
Ринкові	2	2	+1	+4
Технологічні	3	2	+1	+6
Конкурентні	2	2	+1	+4
Міжнародні	1	1	+1	+1
Соціальні	1	1	+1	+1

У той же час, великі можливості підприємству дають технологічні, ринкові і конкурентні чинники зовнішнього середовища.

Проведене дослідження спрямовує підприємство до ефективнішої роботи і змушує стежити за чинниками зовнішнього середовища, що постійно змінюються. Вчасне реагування на ці чинники дозволить фірмі налагодити свою діяльність в найбільш перспективному напрямі і підвищити конкурентоспроможність своїх послуг.

**Висновок.** За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що ступінь впливу зовнішнього середовища на діяльність українських ІТ - підприємств є досить високим. Зокрема, результати аналізу зовнішнього середовища дадуть змогу підприємству організувати роботу більш ефективно за рахунок розуміння того, на які аспекти потрібно звернути увагу.

За результатом розробки матриці профілю зовнішнього середовища для ТОВ «АйТі-Солюшнс» було визначено, що найбільшу загрозу представляють економічні і політичні чинники. У той же час, великі можливості підприємству дають технологічні, ринкові і конкурентні чинники зовнішнього середовища.

Література:

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник./ З. Є. Шершньова — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ./Под ред. Л.И.Евенко./ И. Ансофф — М.: Экономика, 1989.
3. С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник./ Довбня С.Б. - Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. — 71с.

## ІНФЛЯЦІЯ ЯК ЕКОНОМІЧНА ПРОБЛЕМА ВИСОКОГО ДІЛОВОГО ЦИКЛУ

Заліпа Р.С., Семененко В.М.

Київський національний університет технологій та дизайну

Інфляція-це макроекономічне явище високого ділового циклу, це проблема яка виникає в результаті значного зростання інвестиційної активності, попиту на робочу силу, цін на фактори виробництва.

В економіці України інфляція виникла ще в період існування СРСР в 50-60-х роках ХХ ст. і була пов'язана з різким падінням ефективності суспільного виробництва. Однак вона носила *прихований характер*. Таку інфляцію не видно, оскільки ціни формально не зростають. Однак з'являється і наростає товарний дефіцит, тінховий ринок, деформуються офіційні канали торгівлі, при цьому часто запроваджується талонна і карткова система розподілу дефіцитних товарів тощо.

Слід зазначити й те що прихована інфляція є найбільш деструктивною, тобто позбавляє виробників економічних стимулів, вимагає постійних державних дотацій, руйнує ринкові відносини.

У 1991 р. інфляція охопила і молоду незалежну державу, з якої вона виходила більше ніж 10 років.

Самого високого рівня інфляція досягла в 1992-1993 рр. (2100,00% та 10256,00% відповідно), що є найбільш вражаючою особливістю інфляційного процесу в Україні.

Такої високої інфляції не зазнала жодна з країн за мирних умов. Так, у Росії в перші роки перехідного періоду найвищою була інфляція в 1992 р. – 2609,0 %, що майже в 4 рази нижче, ніж в Україні в 1993 р. У Білорусі найвища інфляція в цей період була в 1994 р. – 2321 %, що в 4,4 рази нижче, ніж в Україні в 1993 р. Серед країн далекого зарубіжжя сучасними «чемпіонами» з інфляції вважаються Аргентина, Перу, Заір та ін. Проте жодна з них поки що не перевищила «рекорду» України 1993 р. Аргентина найвищу інфляцію мала в 1989 р. – 3389,6 %, Перу в 1990 р. – 7481,6 %, Заір у 1992 р. – 3860%.

Наведені історичні приклади доводять, що інфляція не є породженням сучасності. Вона мала місце і в минулому.

У зв'язку з цим, в економічній науці дискусійною є проблема причин, що викликають інфляцію. Одні економісти стверджують, що інфляція – це знецінення нерозмінних на золото паперових грошей внаслідок перепоповнення каналів обігу грошовою масою. Інші доводять, що інфляція – це загальне зростання цін на товари та послуги.

Представники першого напрямку намагаються довести, що в умовах золотого стандарту інфляція неможлива, оскільки золото має високу власну вартість, а тому не може знецінюватися, як його паперові замітники. Перепоповнення ж золотими грошми сфери обігу – малоімовірно.

Представники другого напрямку вважають, що вирішальною ознакою інфляції є зростання цін незалежно від його причин і умов, за яких воно відбувається.

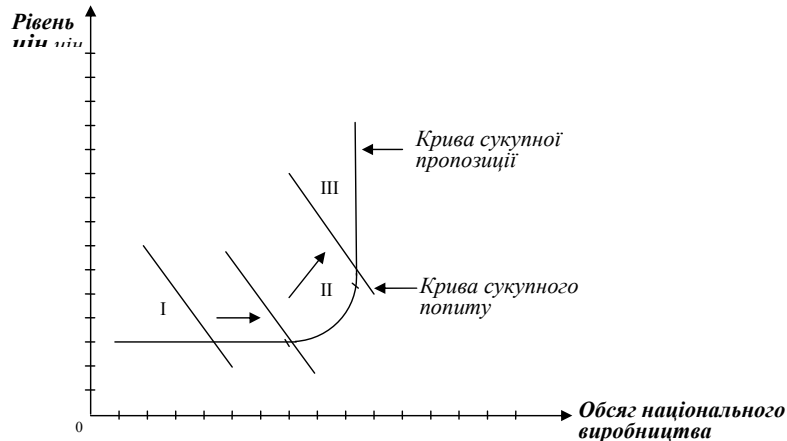
Однак не всі підтримують таку думку. Наприклад у кейнсіанських теоріях наголошується, що причиною інфляції є перевищення попиту над пропозицією грошей (тобто надмірний попит на гроші відносно пропозиції товарної маси). Таку інфляцію в економічній літературі прийнято називати інфляцією попиту. Вона характеризується тим, що суб'єкти макроекономічних відносин мають можливість придбати більше товарів і послуг, ніж може виробити національна економіка. Процес виникнення й розвитку інфляції попиту, на наш погляд, аргументовано довели за допомогою графічної моделі Панчишин С., Шевченко А.Ф. і Шевченко О.М.

Як видно із рисунка, зростання попиту сприяє виходу економіки на другий відрізок сукупної пропозиції, наближаючись до повної зайнятості та потенційного обсягу виробництва. Збільшуються виробничі витрати, тому фірми змушені підвищувати ціни на свою продукцію. Звуження ринку робочої сили призводить до зростання заробітної плати. Зрештою, все це і призводить до зростання цін. Інфляція, що виникає на цьому відрізку сукупної пропозиції, називається завчасною, оскільки з'являється до повної зайнятості. Коли загальні витрати досягають третього відрізка, повна зайнятість поширюється на всі сектори економіки. Промисловість не може збільшувати обсяг виробництва, виходячи із зростаючого попиту. Реальний обсяг виробництва досягає свого максимального рівня й подальше збільшення сукупного попиту веде до інфляції.

Інфляція витрат та інфляція попиту взаємопов'язані та взаємообумовлені, їх важко чітко розділити.

По-іншому пояснюють причини інфляції представники монетаристської теорії. М. Фрідмен – засновник монетаристської школи стверджує, що основними чинниками формування інфляції є зміна грошової маси, тому причини її виникнення треба шукати у сфері обігу.

З середини 60-х років ХХ ст. у економічній теорії інфляція розглядається як типове макроекономічне явище, як багатofакторний процес, що відбувається у сфері обігу, виробництві, охоплює всі складові економічної системи.



На підтвердження цього економістами висувуються такі аргументи. По-перше, вона виявляється у загальному (такому, що охоплює всю економіку) зростанні цін. По-друге, її породжують типові макроекономічні причини: невідповідність сукупного попиту і сукупної пропозиції, зміна пропозиції грошей тощо. По-третє, інфляція має макроекономічні наслідки, що торкаються усієї економіки і виявляються у змінах обсягів реального ВВП, зайнятості, надходжень і видатків бюджету тощо.

Світова практика накопичила цілий арсенал комплексних знарядь боротьби з інфляцією. Тому вивчення досвіду подолання цього негативного явища є важливим елементом побудови антиінфляційного механізму і забезпечення стійкого розвитку економіки

Зволікання чи не реалізація стабілізаційних і антикризових заходів в сучасних умовах набуває ваги державної безпеки.

## ЗНАЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

Карабан Т. В., Крахмальова Н. А.

Київський національний університет технологій та дизайну

Проблеми необхідності бізнес-планування для підприємства розглядали такі вітчизняні науковці, як Горемікин В.А, Телетов О.С., Черняк В.З., Довіденко І.В. та інші.

Бізнес-планування є однією з найважливіших складових системи фінансового планування на підприємствах, які функціонують в умовах конкурентного середовища. оскільки воно не тільки забезпечує внутрішні потреби підприємства в обґрунтованих кількісних оцінках майбутніх капіталовкладень, а й сприяє залученню надійних інвесторів для їх фінансування.

Для підприємства характерні плани й програми реалізації окремих проектів (угод). Втім, у світовій практиці вони отримали назву бізнес-планів.

У загально-прийнятій практиці бізнес-план являє собою документ, який містить систему ув'язаних в часі та в просторі і узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

У ринковій системі господарювання бізнес-план виконує дві найважливіші функції: 1) зовнішню – ознайомлення різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї; 2) внутрішню (життєво важливу для діяльності самого підприємства) – опрацювання механізму самоорганізації, тобто цілісної, комплексної системи управління реалізацією підприємницького проекту. [1]

Традиційно бізнес-план розглядається як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів. Зовнішні інвестори та кредитори не будуть вкладати гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес-планом. Такий план має переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітку визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

Не менш важливою є і внутрішня функція бізнес-плану, в межах якої можна виділити два напрями його застосування:

1) як інструмент стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес-плану вимагає визначення не тільки стратегічних напрямів і цілей діяльності, а й оперативних дій для їх досягнення. Тобто бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє поглибленому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних із спільним для них бізнесом;

2) як механізм аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Підготовка бізнес-плану дасть можливість краще зрозуміти процес планування. Важливим для забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу є весь цей процес, а не лише план, який є його результатом. Бізнесу властива динамічність, так само динамічними є комерційне і конкурентне



середовища, в яких працюють підприємства. Ніхто не сподівається, що кожна подія, передбачена в бізнес-плані, відбудеться саме так, як прогнозувалось, але розуміння і знання, одержані у процесі розробки бізнес-плану, зроблять підприємство готовим до будь-яких змін, які можуть статися, і, отже, забезпечать йому спроможність швидко пристосуватися до них. [2]

Однак, підготовка бізнес-плану є процесом, що безперервно повторюється та поновлюється, отже, і висновки, які випливають із цього, мають час від часу переглядатися. Фактично процес підготовки бізнес-плану є безперервним.

Хоч фірма формально складає новий бізнес-план щорічно, на практиці його виконання контролюється постійно, а уточнення слід вносити якомога частіше, можливо, щоквартально або навіть щомісячно.

Отже, бізнес-план представляє нову ідею або нове підприємство в аспектах маркетингової, оперативної та фінансової діяльності. Така підготовка допомагає підприємцю виявити слабкі та сильні сторони свого бізнесу та контролювати його здійснення з урахуванням фактора часу. Тому розробка бізнес-плану повинна охоплювати техніко-економічні показники, час і простір.

Необхідно зазначити, що організація розробки бізнес-плану передбачає:

- забезпечення взаємозв'язку та взаємоузгодженості в розробці окремих розділів бізнес-плану;

- чіткий розподіл обов'язків між виконавцями;
- координацію дій окремих виконавців;
- забезпечення розробки бізнес-плану у встановлені терміни;
- багатоваріантність планування й вибір оптимального проекту;
- доведення основних положень бізнес-плану до всіх зацікавлених осіб.

Важливо, складаючи бізнес-план, дотримуватись таких вимог:

- обов'язковість участі у розробці власника (керівника) підприємства;
- ясність і точність викладення, що потребує детального пророблення;
- чітке окреслення всіх характеристик підприємства;
- деталізація схеми функціонування, принципів і методів керівництва,

перспектив розвитку підприємства;

- відображення програми управління фінансами тощо.

Бізнес-план розраховано на перспективу і розробляється на 3 - 5 років.

При цьому для першого року основні показники рекомендується планувати з розбивкою по місяцях, для другого - по кварталах, для наступних - по роках.

У сучасній науковій літературній практиці бізнес-планування включає в себе три етапи:

- підготовчий період – підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями, розробка календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації;

- розробка бізнес-плану;

- презентація бізнес-плану – доведення основних положень бізнес-плану до потенційних інвесторів.[3]

Складанню бізнес-плану передують визначення цілей власного бізнесу взагалі і бізнес-плану зокрема. Основна мета розробки бізнес-плану полягає в тому, щоб правильно спланувати господарську діяльність компанії на найближчі і віддалені періоди відповідно до потреб ринку і можливостей отримання необхідних ресурсів.

Правильно розроблений бізнес-план визначає і розкриває всі основні питання за проектом, прораховує фінанси підприємства і передбачає різні варіанти розвитку ситуації: 1) перспективи розвитку виробництва; 2) реалізація товару, робіт та послуг; 3) грошові зиски від даної ідеї; 4) план дій за умов сприятливої економічної, політичної, конкурентної обстановки і в непередбаченій ситуації. Розроблення ґрунтовного бізнес-плану сприяє залученню капіталу, визначенню планів на майбутнє, ретельному вивченню передбачуваних ризиків і можливих труднощів, які можуть перешкодити практичній реалізації бізнес-проекту. [4]

Виходячи з вищевказаного, бізнес-планування є необхідним заходом, який проводять при створенні нового напрямку діяльності, нового або діючого підприємства у всіх сферах підприємництва, а також при визначенні первинної стратегії або при необхідності внесення коректувань до діяльності підприємства.

Література:

1. Черняк В.З. Бизнес-планирование: Учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 470 с.
2. Бизнес-планирование: Учебн. / Под ред. В. М. Попован, С. И. Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 360 с.
3. Козловський В.О., Лесько О.І. Бізнес-планування: навч. посібн. – 2-е вид., доп. та перер. – Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2008. – 241 с
4. Пашута М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності // Персонал. – 2006. – № 10. – С. 66-74.

## ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Карецька Ю.В.

Київський національний лінгвістичний університет

П. Я. Кравчук виділяє два найбільш розповсюджених визначення поняття глобалізації [1, с. 3]:

1. Загальнопланетарний масштаб інтернаціоналізації світової економіки, як логічний результат взаємодії національних економік, які постійно розширювалися, коли ця взаємодія набула вигляду їх взаємного проникнення і переплетіння.

2. Універсальна або гомогенізація економічного життя, яка під впливом обміну знаннями, людьми, товарами, культурними цінностями і таким подібним усе більше тяжіє до єдиних стандартів, принципів і цінностей.

Позитивними наслідками глобалізації є:

- використання нових інформаційних технологій з їх перевагами (скорочення часу і витрат на трансакції, кращі умови праці та життя);

- вживання ресурсозаощаджуючих технологій;

- поступове вирішення важливих проблем людства.

До негативних наслідків глобалізації належать:

- нерівномірний розвиток країн світу;

- нав'язування сильними країнами своєї волі, нераціональної структури господарства, політичної та економічної залежності.

Сучасна зовнішньоекономічна діяльність України є ваговою складовою її економічного розвитку і забезпечує загальне економічне зростання її економіки.

Є. Г. Панченко визначає міжнародний менеджмент так [2, с. 75]:

Міжнародний менеджмент — особливий вид менеджменту, головними цілями якого є формування, розвиток і використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливостей ведення бізнесу в різних країнах і відповідного використання економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн і міждержавної взаємодії.

Нині спостерігаються такі тенденції у розвитку міжнародного менеджменту:

- формалізація обґрунтування управлінських рішень. Використання системи індикаторів для діагностики та вибору оптимального варіанта з множини в усіх сферах роботи підприємства;

- інтелектуалізація праці;

- системна трансформація суспільства з перевагою моральним цінностям.

До основних проблем міжнародного менеджменту України в умовах глобалізації належать:

- неадаптованість чинного законодавства України до норм Європейського Союзу;

- нераціональний спосіб формування об'єкта оподаткування – прибутку підприємства, що гальмує господарський розвиток українських та іноземних суб'єктів господарювання;

- наявність в країні депресивних територій – регіонів з тяжкою соціально-економічною ситуацією;

- відсутність ефективної системи економічної безпеки держави в умовах глобалізації, що не дає змоги протидіяти негативним наслідкам процесу глобалізації;

- не сформований і не використовується тип менеджменту, в якому етичні та моральні цінності є провідними.

До перспектив розвитку міжнародного менеджменту в Україні належать:

- широкі можливості розвитку туристичного бізнесу в Україні;

- потенційна можливість розвитку аграрного сектору, підвищення його конкурентоспроможності;

- наявність трудового потенціалу, який характеризується високим рівнем загальної і професійної освіти.

Отже, для забезпечення ефективної діяльності українських підприємств на міжнародному ринку в умовах глобалізації необхідно здійснити: реформування законодавства України відповідно до вимог ЄС, здійснити кластеризацію депресивних територій – це співпраця окремих структур території для поліпшення соціально-економічної ситуації, просувати національні туристичний та аграрний продукт на міжнародний ринок, покращувати умови формування трудового потенціалу – якісна освіта, підвищення кваліфікації, культура праці, інновації, мобільність та здатність адаптуватись до нових умов трудової діяльності, змінювати спосіб управління

на такий, який би етичні і моральні цінності враховував би в першу чергу, використання індикаторів діагностики діяльності фірми, гуманізація праці і т. д.

Література:

1. Кравчук П. Я. Сутність та наслідки глобалізації світової економіки: [наукова стаття]/ П. Я. Кравчук – Луцьк: ЛНТУ, 2012. – с. 3;

2. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: [Навч.-метод. посіб. Для самост. вивч. дисц.]/ Є. Г. Панченко – Київ: КНЕУ, 2011. – с. 75.

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Кашук Ю. В., Янкової Р. В.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

Сучасний ринок спільного інвестування являє собою досить складну у функціональному та інституціональному аспектах систему, яка потребує теоретичного аналізу й осмислення в процесі обґрунтування заходів державної політики щодо його розвитку.

Серед наукових публікацій варто виділити роботи А.Жеваго, В.Кабанова, С.Науменкової, А.Камінського, Л.Фурдичко, І. Лютий та ін. Ці дослідники аналізують багато актуальних питань становлення ринку спільного інвестування в Україні та перспектив його розвитку. Однак наукових праць, що стосуються удосконалення механізмів державного регулювання спільного інвестування, вкрай недостатньо.[3].

До недавнього часу українські громадяни використовували два основних способи заощаджень, вкладаючи гроші або до “банки”, або до банку. Якщо гроші просто покласти до “банки”, то інфляція буде щоденно зменшувати вартість Ваших заощаджень. Так, у 2008 році інфляція в Україні склала 22,3%. При самостійному інвестуванні коштів у цінні папери необхідно володіти значним обсягом інформації та вміти її аналізувати (здійснювати аналіз макроекономічних даних, фінансових показників компаній-емітентів, проводити технічний аналіз тощо). Більшість людей не мають достатньо часу, технічних можливостей і професійних знань для управління власними коштами. Для того, щоб зупинити знецінення коштів, деякі громадяни конвертують свої заощадження у долари, сподіваючись на їх стабільність, проте і долар підвладний інфляції та курсовим коливанням. І навіть якщо Ви вирішили берегти гроші, однієї рішучості недостатньо, тому що Вашим добрим намірам почне протидіяти інфляція. Звичайно, з метою збереження своїх коштів від інфляції можна скористатися послугами банків, поклавши гроші на депозитний рахунок під фіксований процент, втім, існує й альтернатива – інвестування на фондовому ринку. На відміну від валютних заощаджень та банківських внесків, такі інвестиції можуть принести реальний доход. Але при цьому необхідно пам'ятати, що інвестування на фондовому ринку є ризикованим, тому що рівень доходності прямо пов'язаний із рівнем ризику. Щоб зробити інвестування на фондовому ринку доступнішим і

дешевшим, компанія з управління активами “КІНТО” пропонує громадянам вкладати гроші у інвестиційні фонди, активами якими вони управляє.

Інвестиційні фонди є одним з найбільш доступних, надійних і простих способів інвестування у цінні папери, який має значні переваги.

Розглянемо які саме переваги має спільне (колективне) інвестування компанії “КІНТО”[2]:

1. Професійне управління. Важливою перевагою при спільному інвестуванні в інвестиційні фонди є професійне управління Вашими активами. В компанії з управління активами працюють атестовані, кваліфіковані спеціалісти з багаторічним досвідом роботи у галузі інвестицій.

2. Економія часу. Очевидно, що час є одним з найдорожчих ресурсів для людини. Довіряючи свої кошти в управління КУА, Ви зберігаєте свій власний час, тому що у Вас не виникає необхідності вивчати ситуацію на фондовому ринку і якимось чином реагувати на неї. Такі функції через спільне інвестування бере на себе компанія з управління активами.

3. Прозорість. Навіть у такої високоорганізованої системи, як банківська, ми не побачимо такого рівня звітності перед вкладниками, як у системі спільного інвестування. Наприклад, відкриті фонди щоденно оприлюднюють інформацію щодо вартості чистих активів та надають контролюючим органам (Державній комісії з цінних паперів та фондового ринку) звітність щодо вартості цінних паперів та складу портфеля фонду, що робить інвестиційні фонди одним з найпрозоріших інструментів інвестування.

4. Відкритість. Ознайомившись з головним документом фонду – Проспектом емісії, зацікавлений інвестор може без перешкод зрозуміти стратегію фонду на ринку, його позицію відносно ризиків та доходності.

5. Диверсифікація. Інвестиції завжди були і будуть підвладні ризикам, але при бажанні при спільному інвестуванні ризики можна знижувати шляхом диверсифікації портфеля фонду, тобто формувати інвестиційний портфель з широкого спектра цінних паперів таким чином, щоб зниження вартості одних цінних паперів компенсувалося зростанням вартості інших.

6. Низькі операційні витрати. При управлінні великою кількістю дрібних інвестицій як одним великим портфелем при спільному інвестуванні економія досягається за рахунок масштабу операцій.

Інвестиційні фонди можна порівняти з оптовими покупцями, які купують товари та послуги за більш низькими цінами. Зниження операційних витрат позитивно впливає на загальний інвестиційний результат фонду, а отже, і на кінцевий результат кожного інвестора.

7. Пільгове оподаткування. У межах фонду при спільному інвестуванні доходи інвестора не оподатковуються до моменту отримання виплат. У самому ж фонді проміжні доходи реінвестуються без необхідності сплати податків, оскільки фонд податок на прибуток не сплачує.

У випадку самостійного інвестування шляхом придбання цінних паперів, це неможливо: проміжні доходи інвестора від продажу акцій або облігацій, від отримання по них дивідендів або процентів підлягають оподаткуванню.

Право на весь зароблений фондом прибуток, а не тільки на його частину. Якщо Ви поклали свої гроші на банківський депозит і банк використовує їх вдало, то Ваші гроші можуть принести дуже високий доход.

Однак цей доход буде не Вашим, а доходом банку: зобов'язання банку перед Вами – тільки у розмірі покладеної Вами суми і обумовленого банківською ставкою відсотка.[3].

У фондах при спільному інвестуванні – інша ситуація. Увесь отриманий за рахунок грошей інвесторів прибуток є прибутком інвесторів, за виключенням витрат на управління – винагороди і премії компанії з управління активами (якщо остання передбачена документами фонду); винагороди торговця цінними паперами, зберігача, реєстратора, аудитора тощо.

Участь у фондах – це перевірений світовою практикою спосіб інвестування, що дозволяє навіть за наявності невеликих грошових коштів долучитися до великих можливостей фондового ринку.

Отже, організація ефективного регулювання щодо ринку спільного інвестування є надзвичайно важливим завданням сьогодення. Почавши, не важко пересвідчитися, що інвестування – це захоплюючий інтелектуальний процес, який разом з певними ризиками відкриває безмежні можливості. Практично кожна людина протягом свого життя інвестує в той чи інший спосіб – в своє здоров'я, коли споживає здорову їжу, отримує враження від відпочинку або займається спортом; в свій інтелект, коли навчається та відкриває для себе щось нове; в своїх дітей, коли намагається дати їм лише найкраще. Фінансові інвестиції – не менш важливі, вони створюють грошові потоки, і в сучасному світі знати про них більше зобов'язаний кожний.

Література:

1. Лютий І. Вплив держави на ринок фінансового капіталу України / І. Лютий, Н. Дрозд // Фінанси України. – 2010. – №8. – С.63-72
2. Переваги спільного (колективного) інвестування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kinto.com/ukr/azbuka/advise/>
3. Фондовий ринок: доступно і просто. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kinto.com/azbuka/fr.html>

## УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Кирилович Ю.Ю., Крахмальова Н.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру. Наявність стратегії розвитку в будь-якого підприємства свідчить про серйозність його намірів, про те, що воно орієнтується на довготривалу перспективу, на співпрацю із своїми партнерами і клієнтами. Розробка стратегії є однією з важливих функцій менеджменту підприємства. Як свідчить досвід експертів, сьогодні для більшості українських підприємств вагомим кризоутворюючим чинником є неналежний рівень стратегічного планування, концентрації зусиль на вирішенні поточних завдань та оперативного управління.

Визначень стратегія" є свідченням того, що цьому поняттю зарубіжні та вітчизняні автори приділяють значну увагу (А. Стрікленд, А.А. Томпсон, Б. Карлоф, Г. Міцберг, Г. Хемел, Дж. Квін, Е. Чандлер, І. Ансофф, К. Омайє, К.К. Прахалад, М.Е. Портер, П. Дойл, П.Ф. Друкер, У. Глюк, Ш.М. Остер та ін.). Різноманітні теоретичні та методологічні проблеми стратегії та стратегічного управління підприємством розглянуто в працях українських науковців: Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова В.С. Понаморенко, П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковської, І.А. Ігнатєвої, П.Г. Клівець, О.І. Ковтуна, В. Краснової, А. Матвеева, А.П. Наливайка, С.В. Оборської, А. Привалова, М.Г. Саєнка, Г.О. Селезньової, О.М. Тридіда, Н. Хорошавиної, З.Є. Шершньової, Н.В. Яшкіна та багато інших авторів, а також у працях вчених країн СНД: Г.П. Азова, О.С. Виханського, Р.А. Фатхутдінова та ін.

На сучасному етапі розвитку, стратегія розглядається як специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних та функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

Дослідження підходів до визначення стратегії вказує на ототожнення понять "стратегія" і "стратегічне управління", оскільки, посилаючись на розглянуті вище погляди авторів, вони стратегію визначають як комплексний план, правила, прийоми, процедури, що є основою реалізації стратегії, тобто процесом управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності господарюючого суб'єкта. У більшості випадків термін "стратегія" ототожнюється з планом перспективних дій, спрямованих на досягнення якісно нових цілей і дій.

Визначення конкретного варіанта стратегії розвитку підприємницької діяльності та засобів його реалізації - досить складна проблема наукового прогнозування. Вона органічно пов'язана з пошуком нових імпульсів активізації технологічного оновлення та розвитку, з особливостями внутрішніх накопичень і залученням зовнішніх засобів для інвестицій та інновацій у виробничий процес [1].

Поряд із вибором конкретної стратегії розвитку сьогодні найважливішого значення набуває вміння підприємств пристосовуватися до технологічних, кон'юнктурних та інших змін. При цьому підприємство може вибрати один із чотирьох варіантів поведінки: пасивне очікування; активне очікування, тобто готовність кваліфіковано (ефективно) зустріти зміни; підготовка до змін та стимулювання бажаних змін. Найкращий варіант полягає у попередженні змін та стимулюванні їх за допомогою інновацій. Таким чином, у змінюваному світі підприємству, щоб гнучко та вчасно реагувати, зберігаючи при цьому свій курс, не обійтися без технологічного, економічного і соціального прогнозування [2].

Втім, розробка стратегії підприємства починається з визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності, яка у поєднанні з мотиваційною ідеєю визначає основні напрями розвитку підприємства і встановлює його цілі. Важливим джерелом інформації для формування стратегічних цілей є інформація про внутрішнє, проміжне і зовнішнє середовище, аналіз якого дозволяє оцінити реальність поставлених цілей,

спрогнозувати можливі зміни і вибрати найбільш ефективну стратегію розвитку підприємства.

Основні конкурентні переваги підприємств, які обрали зазначену стратегію концентрації, зумовлюються:

- високим ступенем спеціалізації та професіоналізації діяльності;
- можливістю налагодити використання виробничого потенціалу підприємства в найбільш ефективному режимі;
- використанням нагромадженого підприємством досвіду щодо визначення та опанування найперспективніших підходів до вдосконалення технологій виробництва та/чи задоволення потреб споживачів;
- впровадження інновацій у сам продукт (послугу) та/чи будь-яку іншу підсистему підприємства (частину «ланцюга цінностей»);
- перетворенням конкурентних переваг, зумовлених обраною стратегією, та можливостями швидкого впровадження інновацій у стабільний імідж підприємства лідера, формування підприємства «кращого з найкращих» за продукцією «стратегічного фокусу» [4].

Отже, сутність стратегічного аналізу розвитку підприємства полягає в тому, які необхідно робити кроки, що необхідно змінити, як використати ці або інші можливості, переваги, компетенції. Завданням аналізу стратегічного розвитку підприємства є виявлення, розвиток і захист від конкурентів чинників стратегічного успіху.

У залежності від виду стратегічного аналізу можна виділити методики стратегічного аналізу зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовища підприємства.

До методик стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства відносяться: SWOT-аналіз зовнішнього середовища; PEST-аналіз; економіко-статистичні методи; методи економіко-математичного моделювання і т.д.

Після проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, настає етап розробки стратегії, де розробники шукають відповіді на питання про те, яким найбільш ефективним способом можна досягти поставленої мети і що для цього необхідно зробити [3].

Отже, можна зробити висновок, що стратегії розвитку підприємства є збіркою певних постійних принципів функціонування компанії, що спрямовують його до реалізації основних цілей, які містить у собі місія організації. Ці принципи також визначають границі ринкової активності компанії з огляду на сферу можливих рішень.

Література:

1. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства / Уолш К. – К. : Всеувиго; Наук. думка, 2001. – 367 с.
2. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Моногр. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
3. Порожня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
4. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізм, моделі : монографія / Раєвнева О. В. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

## ШЛЯХИ ЗМЕНШЕННЯ ЧИ УНИКНЕННЯ РИЗИКІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кисіль О.О., Скрипка К.В.

Київський національний університет технологій та дизайну

Діяльність кожного суб'єкта підприємництва відбувається в умовах відсутності точної інформації про всі наслідки управлінських рішень, про подальші зміни у середовищі функціонування [1]. Ризик – це непевність у можливому результаті, загроза несприятливого результату, постійна потреба людини переборювати різні перешкоди задля досягнення поставленої мети [2].

Причини виникнення підприємницького ризику:

1) непередбачені зміни в зовнішньому середовищі, що відображаються або можуть відбитися на діяльності ринкового суб'єкта (зміни цін, зміни в податковому законодавстві, коливання валютного курсу, зміни в соціально-політичній ситуації і т.п.)

2) зміни відносин підприємства з її контрагентами. Ці зміни можуть бути викликані як самим підприємством, так і її контрагентами (можливість укласти більш вигідний договір, подовження або скорочення терміну договору, більш привабливі умови діяльності, зміна орієнтації партнерів, зміни в умовах переміщення товарних, фінансових і трудових ресурсів між учасниками ринку і т.п.), що спричинить за собою зміни досягнутих раніше домовленостей, або відмовлення від них

3) зміни, що проходять всередині самого підприємства, або інші причини внутрішнього походження (невідповідність рівня кваліфікації працівників фірми запланованим виробничим завданням, раптовим вихід з ладу основних виробничих фондів і т.п.)

4) зміни, що проходять внаслідок науково-технічного прогресу, результатом чого є формування нової системи орієнтації (наприклад, зміни відносини до ручної праці після виникнення машинного)

Суб'єкти підприємницької діяльності, які в процесі свого функціонування відчувають вплив різних видів ризиків, можуть управляти ним. Це означає, що є можливість використовувати різноманітні заходи, які дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикового події і приймати заходи щодо зниження його ступеня. Вплив ризиків позначається на всіх сторонах роботи підприємства, погіршуючи його фінансове становище, збутові можливості, здатність відповідати за своїми зобов'язаннями і інші аспекти.

Зі всього вище переліченого видно актуальність і необхідність наявності на підприємстві ефективної системи управління ризиком. Ця система дозволить, управляючи ризиками й знижуючи їх вплив до мінімального рівня, не допустити подальше поглиблення кризи більшості сфер діяльності і, в остаточному підсумку – стабілізувати становище [3].

Управління ризиками включає в себе наступні фази:

- Вибір стратегії і тактики управління ризиком;
- Визначення засобів, прийомів і методів управління ризиком;
- Розробку програми по зниженню міри ризику.

При управлінні ризиками необхідно використовувати внутрішні і зовнішні механізми їх нейтралізації. Основними об'єктами для внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків є, як правило, всі види допустимих ризиків, значна частина ризиків критичної групи, а також не страхують катастрофічні ризики. Перевага використання таких механізмів – високий ступінь альтернативності прийнятих управлінських рішень, що не залежать від інших суб'єктів підприємництва.

Зовнішні механізми нейтралізації ризиків передбачають різні види страхування, що представляють по суті передачу певних ризиків, якими дуже складно (якщо взагалі можливо) управляти, від страховика до страхувальника. Як правило, ці види пов'язані з дією зовнішніх факторів ризику, а ймовірності їх відомі з високим ступенем точності [4].

Механізми нейтралізації ризиків включають в свій арсенал засоби дозволу ризику, прийоми та методи зниження рівня ризику. Засоби дозволу ризику досить поширені у підприємницькій діяльності. Ними користуються ті підприємці, які вважають за краще діяти напевно, відмовляючись від ризикованих проектів, переносючи ризик на якусь третю особу.

1) Зниження ризику передбачає зменшення розмірів можливого збитку чи ймовірності настання несприятливих подій.

2) Збереження ризику найчастіше відмова від дій, що спрямовані на компенсацію збитку, чи його компенсація з якихось спеціальних джерел.

3) Передача ризику – передача відповідальності за нього третім особам при збереженні існуючого рівня ризику. Це означає, що підприємець передає відповідальність за ризик комусь іншому, наприклад, страховій компанії.

При управлінні ризиками підприємства використовуються прийоми зниження ступеня ризиків, які являють собою більш гнучкі інструменти управління для зменшення ймовірності втрат. [5]

Отже, для стабілізації становища необхідно почати з управління ризиками, тобто розробляти і впроваджувати економічно доцільні для підприємства рекомендації і заходи, спрямовані на зменшення фінансових втрат, пов'язаних з ризиком.

Ризик є обов'язковим елементом успішного бізнесу і починається він там, де закінчується відповідальність за угодою або на інших підставах. Перш ніж говорити про прибуток, потрібно сказати про первинне його джерело – дохід. Ризик і дохід знаходяться у безпосередній залежності, тому, прагнучи максимізувати дохід, підприємець збільшує рівень ризику.

Питання управління ризиками актуальне сьогодні для багатьох підприємств.

У підприємницькій діяльності найчастіше використовуються наступні прийоми зниження ступеня ризиків:

- створення спільних підприємств (СП);
- придбання фірм, компаній з добре налагодженою системою впровадження нових технологій;
- залучення зовнішніх конкурентів-експертів з вузькою спеціалізацією;
- впровадження нововведень;
- максимальне використання минулого досвіду;
- диверсифікація;

- лімітування ;
- страхування;
- страхування відповідальності;
- співстрахування та перестраховування.

При цьому, для практики України найбільший інтерес представляє створення СП; впровадження нововведень; диверсифікація; страхування відповідальності; перестраховування.

Література:

1. Гробовий П.Г., Петрова С.Н., Полтавцев С.І. Ризики в сучасному бізнесі. М. - 1994. - С. 292
2. Глущенко В. В. Управління ризиками. Страхування. М. - 1999. – С. 336
3. Хохлов Н.В. Управління ризиком. М. - 1999. – С. 239
4. Зозулюк А.В. Господарський ризик в підприємницькій діяльності. М. – 1995. – С. 184
5. Райсберг Б.А. Підприємництво і ризик. М. - 1992. – С.168

## УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Конівець А.І., Янкової Р.В.,*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

Важливе місце в сучасних ринкових умовах господарювання для кожного підприємства займає не тільки забезпечення ресурсами, які необхідні для досягнення поставлених цілей та ефективної діяльності підприємства в цей період, але й стратегічний розвиток на перспективу, без якого неможливе ефективне функціонування в ринковому конкурентному середовищі. Наявність стратегії розвитку на підприємстві свідчить про серйозність його намірів, про те, що воно орієнтується на довготривалу перспективу, на співпрацю зі своїми партнерами і клієнтами. Отже, необхідно забезпечити ефективну роботу господарюючих суб'єктів так як у майбутньому це може вплинути на ступінь освоєння методології стратегічного планування та управління стратегією розвитку такого підприємства.

Стратегія – довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її ринкових позицій, досягнення поставлених цілей та задоволення потреб споживачів, основним завданням якого є забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Визначення конкретного варіанта стратегії розвитку підприємницької діяльності та засобів його реалізації - досить складна проблема наукового прогнозування.

Поряд із вибором конкретної стратегії розвитку сьогодні найважливішого значення набуває вміння підприємств пристосовуватися до технологічних, кон'юнктурних та інших змін. При цьому підприємство може

вибрати один із чотирьох варіантів поведінки: пасивне очікування; активне очікування, тобто готовність кваліфіковано (ефективно) зустріти зміни; підготовка до змін та стимулювання бажаних змін. Найкращий варіант полягає у попередженні змін та стимулюванні їх за допомогою інновацій. Таким чином, у світі, що змінюється підприємству, щоб гнучко та вчасно реагувати, зберігаючи при цьому свій курс, не обійтися без технологічного, економічного і соціального прогнозування [2].

В залежності від способів забезпечення розвитку стратегія діяльності може відповідати концентровану, диверсифікованому чи інтегрованому підходу.

Зупинимось більш детально на стратегії концентрованого розвитку, коли подальший розвиток підприємства може забезпечуватися за рахунок удосконалення діяльності в межах освоєного ринку функціонування, а саме ринкової ніші.

Для підприємства цільовим орієнтиром є можливість продовження власного бізнесу у довгостроковій перспективі. Продукт або послуга – це фізичний вияв їхньої здатності задовольняти особливу потребу певної групи споживачів. На практиці існує досить широкий спектр засобів обслуговування наявних специфічних потреб, і підприємство має визначити своє місце в усьому процесі, враховуючи наявні можливості. Обрана стратегія допомагає підприємству з достатнім рівнем гарантії вчасно передбачати та реагувати на зміни в попиті, розробляючи відповідні товарні стратегії.

Стратегія концентрації («стратегічного фокусування») на одному напрямку діяльності тісно пов'язана з реалізацією загальної конкурентної стратегії – лідирування на основі зниження витрат.

Основні конкурентні переваги підприємств, які обрали зазначену стратегію концентрації, зумовлюються:

- високим ступенем спеціалізації та професіоналізації діяльності;
- можливістю налагодити використання виробничого потенціалу фірми в найбільш ефективному режимі;
- використанням нагромадженого підприємством досвіду щодо визначення та опанування найперспективніших підходів до вдосконалення технологій виробництва та/чи задоволення потреб споживачів;
- впровадження інновацій у сам продукт (послугу) та/чи будь-яку іншу підсистему підприємства (частину «ланцюга цінностей»);
- перетворенням конкурентних переваг, зумовлених обраною стратегією, та можливостями швидкого впровадження інновацій у стабільний імідж фірми лідера, формування підприємства «кращого з найкращих» за продукцією «стратегічного фокусу» [3].

Концентроване створення продукту пов'язане з тим, що або задовольняється якась незвичайна потреба певної групи людей (в цьому випадку продукт підприємства дуже спеціалізований), або ж створюється специфічна система доступу до продукту (система продажу і доставки продукту).

Відносно новий рід діяльності компанії – макетування ландшафтних та архітектурних об'єктів. Ідея втілення розробленого проекту в макеті виникла у зв'язку з тим, що клієнтам, як правило, складно «читати» плани та креслення, надані дизайнерами. Останнє досягнення - освітлення макету.

Виявившись єдиною, хто йшов по шляху ландшафтного макетування, зіткнувшись із низкою складнощів і відсутністю досвіду, сьогодні «Компанія Вілець» має в своєму розпорядженні унікальний спосіб «візуалізації» дизайн-ідеї як ландшафтний макет. Такий підхід дозволяє не тільки наблизити макет до життя, але й ще раз продумати доцільність використання того чи іншого матеріалу або кольору. Довговічність макета забезпечується якістю матеріалів, використаних для його виготовлення. «Компанія Вілець» використовує матеріали німецької фірми, а також матеріали власного виробництва.

**Висновки.** Стратегії розвитку фірми є збіркою певних постійних принципів функціонування компанії, у тому числі і «Компанія Вілець», що спрямовують його до реалізації основних цілей, які містить у собі місія організації. Ці принципи також визначають границі ринкової активності компанії з огляду на сферу можливих рішень. У контексті прогресування глобалізації економіки особливого значення набуває стратегія концентрації, яка, будучи часткою загальної стратегії підприємства, відноситься до способу забезпечення розвитку підприємства.

Література:

1. Селезньова Г.О. Стратегія підприємства : навч. посібн. / Г.О. Селезньова. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2007. – 240 с.
2. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Моногр. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
3. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізм, моделі : монографія / Раєвнева О. В. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

## ВДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ ПОСЛУГ

*Крисанова М.В, Гращенко І. С.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

Сфера послуг є однією із найперспективніших галузей економіки. Сьогодні вже не залишилося підприємств, які тією чи іншою мірою не надавали б послуги, чи не стикалися б із ними. Підприємства, що надають послуги вирізняються великою різноманітністю, але відрізняються від постачальників товарів своїм цільовим ринком, формою організації торгівлі та способом підтримання конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність не є показником, а поняття, що втілює в собі цілу систему стратегічних і тактичних прийомів менеджменту і маркетингу, зорієнтованих на потреби й запити споживача. Для ефективного функціонування підприємства розробляється асортиментна політика товарів та послуг. Серед завдань асортиментної політики: задоволення попиту та завоювання нових покупців, оптимізація фінансових результатів підприємства та використання її

технологічного досвіду. Розглянемо поняття асортиментна політика, послуга, товариний асортимент, та шляхи вдосконалення асортиментної політики.

Асортиментна політика – це:

1. визначення наборів товарних груп (видів, підвидів, марок);
2. оптимальне співвідношення базових моделей та їх модифікацій;
3. встановлення співвідношення присутності на ринку товарів та послуг,

що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу.

Асортиментна політика повинна підвищувати конкурентоздатність товару на ринку шляхом вдосконалення набору товарних груп. Асортиментна політика включає:

- визначення наборів товарних груп (видів, підвидів, марок)
- оптимальне співвідношення базових моделей та їх модифікацій;
- встановлення співвідношення присутності на ринку товарів, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу.

Послуга - це "невидимий товар" - це "те, що можна купити, але не можна фізично відчутти", що продається не як результат виробництва, а як діяльність. Якщо послуга - це результат корисної діяльності, що змінює стан особи або товару, то в умовах ринкової економіки цей результат, безумовно, є товаром, він має і цінову вартість, і корисність. Але це товар специфічний, що має ряд характеристик, які відрізняють послуги від товарів матеріальних.

Товарний асортимент — це група товарів, які тісно зв'язані між собою за схожістю їх функціонування, використовують подібні сегменти ринку, або діють в однакових діапазонах цін. Розширення товарного асортименту відбувається внаслідок вдосконалення існуючих товарів, за рахунок покращення їх якості та експлуатаційних характеристик, і впровадження на ринок нових товарів. Існують такі причини насичення товарної маси:

- намагання досягти додаткового прибутку;
- спроба задовольнити лідерів, якщо асортимент вузький;
- намагання залягти невикористані виробничі потужності;
- спроба стати ведучою фірмою, лідером з достатньо широким асортиментом;
- спроба не допустити конкурентів.

Товарний асортимент характеризується шириною, тобто наявністю асортиментних груп, та глибиною, тобто наявністю позицій у асортиментній групі. Для підбору вдалого асортименту необхідно чітко відрізнити всі категорії асортиментної політики. По-перше вид продукції - це кінцевий продукт виробництва, як от для підприємства сфери послуг – це послуга. По-друге підвиди виділяються за функціональними особливостями, рівнем якості, ціною, призначені для окремих категорій громадян. По-третє модифікації та марки, на які поділяються підвиди. Асортимент товарів являє собою не випадкову сукупність, а цілеспрямовано сформовану, в якій стан окремих виробів, та їх співвідношення знаходяться в складній взаємозалежності.

Шляхи вдосконалення роботи щодо формування асортименту товарів

Пропозиції щодо вдосконалення асортиментної політики:

1. Скласти асортиментний перелік товарів та послуг, попередньо провівши опитування населення шляхом проведення опитування, анкетування, чи за результатами власних досліджень тощо.

2. Заключати договора з постачальниками з прикладенням специфікації, що дозволяло б отримувати більш точну інформацію про кількість, найменування, різновиди та ціну товарів, які планують закупити.

3. Проводити періодичні опитування населення або використовувати власні результати спостереження.

4. Вести облік незадоволеного попиту.

5. Постійно вивчати нових постачальників.

6. Модернізувати обладнання.

7. Вивчати асортимент товарів та послуг конкурентів і на основі цього змінювати та удосконалювати свій.

8. Збільшити кількість обладнання, яке б сприяло більш ефективному використанню торговельного залу та складських приміщень.

Важливим напрямом підвищення ефективності асортиментної політики на підприємстві сфери послуг є налагодження довготривалих ділових зв'язків з крупними споживачами пропонованої продукції та послуг, з причини того, що дані дії допоможуть чітко реагувати на потреби споживача, що змінюються, і запропонувати для задоволення останніх певні товари, які у свою чергу забезпечать постійний збут продукції. Як міри щодо залучення можна запропонувати наступні дії збільшення асортименту:

- застосування гнучкої системи знижок;
- укладання прямих договірних зв'язків;
- зниження витрат на зберігання і транспортування продукції;
- забезпечення рекламної діяльності на підприємстві.

Одним із способів підвищення ефективності асортиментної політики повинне стати зниження ціни пропонованої продукції за рахунок чіткого контролю за витратами, розширення асортименту продукції та послуг тих, що користуються попитом, і скорочення асортименту продукції, яка має маленьку рентабельність. Таким чином, можна запропонувати:

- при формуванні асортименту треба врахувати істотну частку населення з низьким рівнем доходів і формувати асортимент з врахуванням купівельної спроможності цих людей - тобто закуповувати товари з більш низькою ціною;

- необхідно шукати постачальників які б мали менше посередників і, відповідно, нижчу ціну товарів;

- підтримувати постійний зв'язок з постачальниками щодо оперативного забезпечення їх потрібною інформацією про асортимент та кількість товарів;

- більш суворо карати постачальників, які порушують умови угоди. Тому що в основному спірні питання вирішуються усною домовленістю і деякі постачальники знову порушують графіки завезення товарів, завозять не той асортимент товарів та у кількості, яка не була попередньо узгоджена;

- проводити періодичні опитування населення або використовувати власні результати спостереження:

Стійкість асортименту визначається співвідношенням кількості різновидів товару та послуг, який постійно перебуває в реалізації, з кількістю різновидів, передбачених асортиментним переліком. Забезпечення стійкості асортименту створює передумови для закріплення покупців, скорочення їх часу на пошук потрібного товару.

На підставі викладеного ми бачимо, що актуальність теми очевидна, оскільки при правильному виборі асортиментної політики підприємства сфери послуг задовольнятиметься попит споживача, а, отже, отримання прибутку, і зрештою бізнес буде рентабельним.

Отже, асортимент - це товари та послуги різних видів, об'єднані за певною споживчою, торговою або виробничою ознакою. В торговельному асортименті виділяють наповненість товарної групи, тобто види і різновиди товарів, що входять в кожну з товарних груп. Широта асортименту визначається кількістю підгруп і видів виробів певного призначення. Розширення асортименту має бути оптимальним, відповідати розумним потребам і вимогам економічності.

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Козаченко О.О.*

*Київський національний лінгвістичний університет*

Успіхи чи невдачі ринкових перетворень в економіці України багато в чому будуть залежати від людей, які здійснюватимуть ці перетворення та керуватимуть цими процесами. Вивчення досвіду економічно розвинених країн показує, що своїми успіхами вони багато в чому завдячують системі управління персоналом.

Управління персоналом – це діяльність підприємства, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей [1]. Основними принципами побудови сучасної системи управління персоналом є:

- 1) ефективність відбору і розміщення працівників;
- 2) справедливість оплати праці і мотивації;
- 3) професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації;
- 4) швидке й ефективне розв'язання особистих проблем тощо.

Основними складовими системи управління персоналом є:

- аналіз та планування персоналу: до цієї підсистеми належать аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами;

- відбір та наймання персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування для виявлення інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей;

- оцінювання персоналу: рівень знань, умінь, майстерності та особистої відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів;

- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, тощо;



## УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

Козинець А.О., Никифоров О.І.

Європейський університет, Київський національний лінгвістичний університет

На національному рівні виробничі компанії мають відігравати роль генератора базисних інновацій та організатора інноваційного оновлення широких кіл компаній-сателітів, що пов'язані з ними через систему економічних та технологічних зв'язків. В умовах переходу економіки на модель інноваційного розвитку особливо актуальною проблемою корпоративного управління стане розробка та впровадження систем управління знаннями та інтелектуальними ресурсами не лише на рівні головних компаній (підприємств), а й на рівні дочірніх структур. Зрозуміло, що ефективна система управління знаннями стане головною умовою адекватного зростання вартості компаній. Відповідно, така система, якщо вона правильно побудована і продуктивна, є запорукою успішності усього бізнесу.

Ми вважаємо, що система моніторингу формування інтелектуального ресурсу має складатися із: підсистеми облікових показників, які характеризують стан процесу формування інтелектуального ресурсу (раціоналізаторська активність, кількість отриманих патентів тощо); підсистеми експертних показників (дані опитувань експертів, а також вивчення результатів опитування у фокус-групах); оцінки чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, що впливають на матеріальну мотивацію працівників інтелектуальної праці (зростання заробітної плати, система бонусів, можливості інсентив-поїздок тощо); оцінки чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, що впливають на моральну мотивацію працівників інтелектуальної праці (можливості до самонавчання та самовдосконалення, гнучкий робочий графік тощо); контрольно-аналітичних процедур та практик. Кожна з цих складових впливає на формування показників загальної системи управління інтелектуальним ресурсом компанії, а через неї – і на загальну систему вартісного управління. Корпоративні системи управління інтелектуальним ресурсом мають проектуватися з урахуванням стадій створення цього ресурсу (в літературі інколи трапляється поняття “створення знань”).

Існує чотири процеси створення знань (ці процеси описує відома концепція 4С: порівняння (*Comparison*), виведення наслідків (*Consequences*), установлення зв'язків (*Connections*), спілкування (*Conversations*).

Залежно від вихідної та кінцевої форм знань (явних або неявних) створення їх охоплює процеси соціалізації, екстерналізації, комбінації та інтерналізації [2]. Одним із важливих завдань системи управління вартістю в постіндустріальній економіці стає інтенсифікація вироблення та поширення знань, а також побудова корпоративної системи оцінки комерційних

- мотивація персоналу.

Основна ціль управління персоналом це формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості та забезпечення соціальної ефективності колективу.

Складність і багатогранність управління персоналом припускає багатоаспектний підхід до цієї важливої проблеми. Розрізняють такі аспекти управління персоналом:

- техніко-технологічний (відбиває рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.);

- організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу працюючих, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.);

- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства в кадровій роботі);

- соціально-психологічний (відбиває питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, впровадження різноманітних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);

- педагогічний (припускає рішення питань, пов'язаних із вихованням персоналу, наставництвом та ін.) [2].

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи:

- визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом;

- визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;

- організація роботи щодо виконання прийнятих рішень;

- контроль виконання запланованих заходів;

- координація розроблених заходів.

Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

Таким чином, можна відзначити, що сьогодні широке поширення одержали різні форми участі працівників у процесах організації праці на підприємстві. Людський фактор став стратегічним фактором ефективного функціонування підприємства в сучасних нестабільних умовах [3]. Також необхідно додати, що управління персоналом має свої специфічні особливості та закономірності і знання їх у край необхідно керівникам і спеціалістам сучасного виробництва, робітникам кадрових служб і соціального розвитку для постійного забезпечення підвищення ефективності, якості роботи і продуктивності праці.

Література:

1. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах/ В.Ф.Братченко// Персонал. - 2006.- № 3.- 320 с.

2. Управління персоналом: Навч. посіб / М.Д. Виноградський, С.В. Белаева, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Крахмальова Н.А., Гришко І.А.

Київський національний університет технологій та дизайну

Для досягнення успіхів в конкурентній боротьбі, виробникам на сучасному етапі необхідно не тільки вивчати ринок, правильно оцінювати свою конкурентоспроможність, можливості конкурентів і чинники що їх визначають, але також формувати основні напрямки підвищення конкурентоспроможності, та визначати ефективні шляхи управління. Розроблення механізму управління конкурентоспроможністю є однією з найважливіших задач підприємства, без вирішення якої виробникові неможливо функціонувати на ринку в умовах конкуренції та отримувати бажаний результат від своєї діяльності.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність засобів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на весь наявний внутрішній потенціал підприємства, на керовані параметри зовнішнього середовища, з урахуванням тенденцій ринкової ситуації з метою отримання бажаного рівня конкурентоспроможності.[1]

Однак, для забезпечення конкурентоспроможності необхідне комплексне функціонування всіх елементів механізму: ринкова кон'юнктура, споживачі, конкурентні переваги, стратегії підвищення конкурентоспроможності, технологія виробництва, персонал, продукція. [2] Адже, відсутність будь-якої ланки порушить послідовність і призведе до збою функціонування механізму управління.

Доречно було б відмітити, що успіх в конкурентній боротьбі є функцією не стільки виробництва, скільки управління і залежить від якості, ефективності управління і організації виробництва. Досягти цього можна за допомогою більш освіченого апарату управління, більш високої оперативності у прийнятті рішень та кращої мотивації працівників. Розробкою і впровадженням механізму управління конкурентоспроможністю на підприємстві повинна займатися спеціальна служба. Однак, створення на підприємстві ще одного структурного підрозділу пов'язано зі значними фінансовими витратами, тому, з огляду на умови, в яких знаходяться сьогодні виробники, пропонується створення на підприємстві координаційної Ради з питань забезпечення конкурентоспроможності. До його складу можуть увійти керівники всіх підрозділів і відділів підприємства. Проведення регулярних засідань Ради допоможе оперативно виробляти основні напрями дій в галузі забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Однак, досягнення певного рівня конкурентоспроможності можливо при вирішенні підприємством завдання, яке формується трьома цільовими величинами: розвиток, зростання, прибуток. Виходячи з цього, управління конкурентоспроможністю передбачає:

1. Стратегічне бачення керівництвом підприємства перспектив, а також засобів і методів їх досягнення, необхідних для цього ресурсів - кадрових, фінансових, матеріальних.

перспектив нового знання. Виокремлено такі основні тенденції, які передуватимуть поширенню систем менеджменту знань у контексті вартісного управління:

– зміни організаційної культури (вироблення та поширення знань буде визнано одним із головних завдань діяльності компаній);

– трансформація мотиваційних систем стимулювання персоналу до продукування інтелектуальних ресурсів, зокрема матеріальні і нематеріальні важелі;

– широке застосування спеціальних інформаційно-аналітичних та експертних систем;

– створення підрозділів продукування та поширення знань;

– створення та впровадження систем оцінки фінансової ефективності знанневого менеджменту з погляду показників вартісного управління.

У контексті вартісного управління цінність (ціна) інтелектуального капіталу компанії визначається передусім результативністю (фактичною або перспективною) його використання, зокрема в середньо- та довгостроковій перспективі. Елементом такої результативності може бути зростання традиційних вартісних показників (вартості акцій, доходів компанії, економічної доданої вартості на макрорівні, національного багатства тощо).

Пришвидчене формування та використання інтелектуального ресурсу можливо лише за умови створення відповідних мотиваційних систем (які охоплювали б системи мотивацій окремо для компаній, акціонерів, менеджменту і працівників). Для створення ефективного мотиваційного механізму потрібно забезпечити передусім сприйняття нововведень управлінською та виробничими системами. Важливим завданням менеджменту компаній стає налагодження ефективного інноваційного процесу, а також залучення та розміщення інвестиційних ресурсів для того, щоб забезпечити фінансування інноваційних проектів.

Важливою формою інтелектуального ресурсу компаній є професійна підготовка менеджменту, від якого значною мірою залежить і залежатиме в майбутньому динаміка вартісних показників.

Література:

1. Соціогуманітарний аспект інноваційно-технологічного розвитку економіки України : [монографія] / Захарін С.В., Федулова Л.І., Шовкун І.А. та ін. / за ред. д.е.н. Л. І. Федулової. – К. : Ін-т екон. та прогноз., 2007. – 472 с.

2. Кучуков Р. Модернізація економіки: проблеми, задачі / Р. Кучуков // Економіст. – 2010. – № 1. – С. 20–29.

3. Захарін С. В. Оцінювання впливу корпоративного сектору економіки на її інвестиційно-інноваційний розвиток / С. В. Захарін // Проблеми науки. – 2008. – № 7. – С. 7–12.

2. Вибір цільових ринків та їх сегментів. Особливу увагу слід приділити обліку вимог потенційних клієнтів на цільових ринках, виявленню потреб.

3. Виявлення ринкового потенціалу своєї продукції її конкурентних переваг і недоліків. При цьому продукція аналізується з позицій її корисності, ціни і іміджу.

4. Оцінка конкурентів і рівня їх конкурентоспроможності. Головним завданням при вивченні конкурентів є оцінка їх реальних і потенційних науково-технічних, виробничих, ринкових можливостей.

5. Оцінка своїх можливостей, власного потенціалу конкурентоспроможності.[3]

З огляду на зазначене, основи управління конкурентоспроможністю продукції складають принципи управління, які розглядаються як основоположні загальні правила до управління конкурентоспроможністю та включають наступні принципи: орієнтація виробництва продукції на ринкову кон'юнктуру; цільова стратегія управління; системність, комплексність управління конкурентоспроможністю; орієнтація на кінцеві результати; стимулювання.

Принцип орієнтації виробництва на ринкову кон'юнктуру полягає в тому, що на підприємствах проблемам підвищення конкурентоспроможності продукції повинні бути підпорядковані всі види виробничо-маркетингової діяльності в області рівня якості, ціни, упаковки, реклами тощо.

Принцип цільової стратегії управління. В управлінні конкурентоспроможністю продукції проблема мети є центральною, оскільки саме на підставі поставлених цілей і завдань управління визначаються стратегія і тактика та регулюються всі дії в процесі управління системою. Кожна дія повинна мати чітку мету. Від правильності вибору мети багато в чому залежать структура, склад функцій, розміри системи управління конкурентоспроможністю продукції та її ефективність.

Принцип системності, комплексності управління конкурентоспроможністю забезпечує тісний взаємозв'язок цілей і завдань з необхідними для їх досягнення засобами, методами та ресурсами. Рішення будь-якої задачі в системі має бути забезпечено необхідними ресурсами.

Принцип орієнтації на кінцеві результати є одним з найважливіших принципів. Всі дії в системі управління конкурентоспроможністю продукції, починаючи з визначення цілей і завдань, мають бути спрямовані на досягнення кінцевого результату. Даний принцип передбачає отримання кінцевих результатів при мінімальних витратах.

Принцип стимулювання покликаний забезпечити використання всього спектру стимулів (моральних і матеріальних) для забезпечення і підвищення конкурентоспроможності продукції [4].

Таким чином, розглянутий механізм управління конкурентоспроможністю, та принципи, як базові правила та вимоги до управління конкурентоспроможністю передбачають те, що керівнику необхідно розглядати організацію, як сукупність взаємозалежних елементів, таких, як люди, структура, задачі і технологія, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища, як багатопланове явище, що пов'язує в єдине ціле ресурси, процеси і цілі, що протікають в організації та за її межами.

Література:

1. С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакулєнко. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.

2. Попов С. Л. Стратегическое управление: ИНФРА -М. 2000. – 304с.

3. Кузык Б.Н., Кушлин В.И., Яковец Ю.В. Прогнозирование и стратегическое планирование социально – экономического развития: Учебник. - Москва: Экономика, 2006. – 427 с.

4. Рожков В.О. Оцінка резервів зростання конкурентоспроможності металургійного підприємства / В.О. Рожков // Економічний простір: Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. – № 21. – С. 220-226.

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

Кужель В.В., Непочатенко В.О.

Уманський національний університет садівництва

В останній час дослідження вітчизняних вчених-аграрників присвячено вирішенню комплексу проблем, які виникли внаслідок відсутності виваженої системи державного управління в аграрній сфері, серед яких найактуальнішими залишаються:

- *низькій ефективності аграрного виробництва* в Україні порівняно з іншими країнами світу: у 2012 р. урожайність зернових та зернобобових культур в Україні становила 26,9 ц/га, тоді як у Канаді – 31,9, Польщі – 32,2, США – 68,6, Німеччині – 66,6, Франції – 69,5, ц/га; середньорічний удій молока від однієї корови в Україні становив 4082 кг, у вищезгаданих країнах – 8202, 4838, 9593, 7083, 6242 кг відповідно;

- *загостренні продовольчої проблеми в Україні*, зокрема, незбалансованому споживанні продуктів харчування населенням (по більшості основних видів продовольства фактичне споживання знаходиться нижче раціональних норм: протягом 2007-2012 рр. споживання плодів, ягід і винограду становило у середньому 48 % встановленої раціональної норми, молока і молокопродуктів – 57 %, м'яса і м'ясопродуктів – 60 %, риби та рибопродуктів – 74 %); низькому рівні споживання продуктів тваринного походження у раціоні населення (забезпечення середньодобового раціону за рахунок споживання продукції тваринного походження становить 27 %, що вдвічі нижче за пороговий критерій у 55 %);

- *структурних диспропорціях виробництва аграрної продукції*. Нині трудомістке виробництво аграрної продукції зосереджено в особистих селянських господарствах (ними вирощується 90 % овочів та картоплі від загального обсягу їх виробництва, утримується 66 % поголів'я великої рогатої худоби та 55 % поголів'я свиней), які не спроможні забезпечувати потреби ринку високоякісною стандартизованою продукцією.

Аналіз результативних показників бюджетних програм підтримки аграрного сектору дає змогу констатувати про факт невиконання більшості

планових показників по продукту, ефективності та якості, що свідчить про певні труднощі використання програмно-цільового методу в управлінні видатками, найсуттєвішими з яких є: неповне виконання значної частини показників продукту через відсутність чітко визначених кількісних показників у плануванні та виконанні заходів. Більшість підприємств не визначають показник якості; показники ефективності протягом досліджуваного періоду в більшості випадків не виконувалися, що може свідчити про не досягнення поставлених завдань бюджетних програм; низький рівень забезпечення технологічної потреби сільськогосподарською технікою в регіоні та недостатня якість вітчизняної техніки негативно впливає на досягнення головної мети державних програм; недосконалість та нерегульованість нормативно-правового поля не дозволяє державі повною мірою координувати процеси пов'язані з виконанням програм.

Дослідження результатів виконання програм державної підтримки аграрного виробництва, показало, що процес формування, затвердження та виконання бюджетним програм є недосконалим і характеризується наступними недоліками: розподіл коштів, які виділяються на фінансову підтримку, здійснюється непропорційно; зменшення фінансування заходів прямої підтримки аграрного сектору; кошти, що виділяються на більшість бюджетних програм, з одного боку, фактично є різновидом кошторисного фінансування виконуваних органами виконавчої влади поточних функцій, а з іншого боку - обсяг цих коштів практично постійно піддається змінам, тим самим виправдовується нечіткість формулювання цілей і результатів програм і недостатня відповідальність за їхнє досягнення; недостатні обсяги фінансування державних програм, а також неефективність використання коштів за ними; низький рівень обізнаності селян щодо можливостей одержання ними державної допомоги, складний процедурний механізм і непрозорість її отримання.

Пріоритетними напрямками вдосконалювання державного регулювання агросектору на сучасному етапі його розвитку є вдосконалювання нормативно-правової бази, податкової й інноваційно-інвестиційної політики, кооперації й агропромислової інтеграції, регулювання ринків продовольства й матеріально-технічних ресурсів, а також зовнішньоекономічної діяльності й розвитку сільських територій. До числа найважливіших елементів перерахованих напрямків удосконалювання системи державного регулювання агросектору варто віднести розробку й прийняття програм розвитку галузі, оптимізацію оподатковування підприємств галузі, розвиток механізмів лізингу, активізацію зовнішньої торговельної політики й захисту вітчизняних товаровиробників.

## ОКРЕМІ РИСИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇН СХІДНОЇ ЄВРОПИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*Кузьміна С.А., Бакум О.В.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

Беззаперечним є твердження, що сталий розвиток суспільства спрямований на задоволення потреб сучасного покоління без шкоди майбутнім генераціям людей[3], а це неможливе без забезпечення економічного розвитку країн всього світу. Відомо, що концепція сталого розвитку розглядається як стратегічний напрямок світового розвитку, що забезпечує поступ цивілізації у ХХІ столітті, а також, її реалізація повинна адекватно враховувати особливості національно-регіонального розвитку.

Відмінності у стані економіки різних регіонів світу, їх соціальному становищі, екологічній ситуації визначили необхідність специфічного підходу до розробки й реалізації моделі сталого розвитку для кожної країни. Водночас існуючі відмінності у розвитку різних країн світу значною мірою впливають на можливість забезпечення їх сталого еколого-економічного та соціального розвитку.

Формування цілей подальшого еколого-економічного розвитку, врахування можливостей його реалізації для того чи іншого регіону та взаємоузгодження цільових установок різних держав у загальному світовому розвитку не здійсненне без розробки комплексного детального перспективного плану сталого розвитку країни, тобто розробки стратегії сталого розвитку для кожної держави, враховуючи тенденції світового розвитку[1].

Імперативи майбутньої світової економіки, інтереси виживання й розвитку вимагають пошуку якісно нових форм організації еколого-економічних процесів.

Аналіз минулих та глибоке вивчення нових тенденцій, закономірностей і законів економічного розвитку є основою для розробки національних стратегій трансформації й розвитку еколого-економічних систем.

Модель сталого економічного розвитку як відповідь на виклик глобальної природно-господарської трансформації була сформульована у 1992 р. у Ріо-де-Жанейро на Всесвітній конференції з проблем розвитку й довкілля. Вона отримала назву сталого (стійкого) розвитку суть якого полягає в забезпеченні такого господарського зростання, яке дає змогу гармонізувати відносини людина-природа (довкілля) та зберегти навколишнє природне середовище для нинішнього й майбутніх поколінь.

Існуючі теорії та наукові підходи до прогнозування суспільного розвитку є підґрунтям до формування світової стратегії розвитку, і відповідно до неї національних, регіональних стратегій.

Стратегія передбачає вирішення таких основоположних цілей[1]:

– різке підвищення темпів економічного зростання у країнах, що розвиваються;

– забезпечення такого розвитку, який сприяв би скороченню бідності, розвитку та використанню людських ресурсів і був би екологічно безпечним та стійким;

- удосконалення міжнародної валютно-фінансової та торговельної системи;
- забезпечення стійкості та стабільності світової економіки та ефективне макроекономічне регулювання як на національному, так і на міжнародному рівнях;
- зміцнення міжнародного економічного співробітництва;
- мобілізація зусиль для вирішення проблем найменш розвинених країн.

Стратегія усестороннього розвитку суспільства тісно пов'язана із стратегією з питань охорони і захисту навколишнього середовища, яка розробляється ООН. Вони відображають необхідність розробки планів розвитку на перспективу з метою спрямування його на шлях раціонального використання природних ресурсів для нинішнього і майбутніх поколінь, створення сприятливих умов для існування людини й забезпечення її основних прав.

В сучасних умовах східноєвропейські держави з перехідною економікою переживають період радикальних і багатопланових перетворень, успіх яких в основному залежить від можливості забезпечення зростання ефективності господарювання і соціального прогресу. Можливості, обумовлені відносно розвиненим індустріальним базисом, з виникаючими у сучасній економіці формами власності і господарювання, наявністю традицій регулювання і соціальності, розвитком у роки реформування ринку та підприємництва.

Перехідна економіка може розглядатися як система нестійкої динамічної рівноваги, де відбуваються трансформаційні зміни. Ці зміни можуть бути як позитивними, так і негативними залежно від обраних цільових орієнтирів та ступеня керованості перехідним процесом.

Відповідно до світової стратегії розвитку кожна держава формує власну концепцію сталого розвитку, в якій[1]:

- обґрунтовується необхідність зміни пріоритетів розвитку;
- визначається напрямок стратегічних змін;
- формується основна мета, яку необхідно досягнути в результаті трансформаційних змін;
- визначаються цільові орієнтири, принципи та завдання сталого розвитку;
- визначається послідовність дій (поетапна реалізація) намічених планів розвитку.

Основною метою стратегії сталого розвитку є створення умов для сталого розвитку в державі й забезпечення стійкого збалансованого соціально-економічного зростання. Цільові орієнтири будуть стосуватися трьох взаємопов'язаних сфер функціонування: економічної, соціальної та екологічної.

Глобалізація розглядається науковою спільнотою, як загальноцивілізаційний процес, що впливає на всі сфери існування людства. Відповідно, цей процес вимагає від країн Східної Європи серйозного перегляду національних пріоритетів, пошуку нових механізмів, які здатні забезпечити сталий економічний розвиток[2].

В умовах глобалізації відбувається модернізація існуючих функцій держав, що сприяють сталому розвитку, та виникають нові функції. Це

дозволяє вирішувати завдання: національної безпеки та боротьби з міжнародним тероризмом; надання соціальних послуг; врегулювання ринку; контроль використання власних природних ресурсів; контроль міграційних потоків та міжетнічних проблем, тощо. В загальних тенденціях глобалізації відбувається інтеграція як регіональна, так і загальна, розвивається державно-правова універсалізація.

Література:

1. Глобальные трансформации и стратегии развития, монография / О.Г. Белорус, Д.Г. Лукьяненко и др. – К.: Ориане, 2000.
2. Національна держава в контексті глобалізації / Р.В. Зварич. – Юридична Україна, №2, 2009.
3. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. академіка НАН України Б.Є. Патона. – К.: Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України, 2012.

## **ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

*Куцеконь А.І.*

Малий та середній бізнес відіграють важливу роль у розвитку як окремих регіонів, так і країни в цілому. Саме цей сектор господарювання сприяє інноваційному розвитку, оскільки є середовищем для розробки та впровадження нових ідей.

Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні майже відповідає європейським показникам: кількість суб'єктів МСП на тисячу населення в 2010 р. склав 56,6 од., виходячи з цього, можна зробити порівняння з іншими європейськими країнами: у Італії – 72, Великій Британії – 59, Німеччині – 43. У всіх країнах, які промислово розвинені, підприємства малого та середнього бізнесу займають важливе місце у економіці, на це вказує кількість суб'єктів МСП, а також зайнятих на них працівників. У Європейському Союзі (27 країн) МСБ становить 99,8% економіки, а кількість працюючих – 67% (табл. 1). Однак, за більшістю якісних показників вітчизняні підприємства малого бізнесу (наданих послуг), за рівнем продуктивності праці, наявністю економічно доцільних створюваних робочих місць, соціальних гарантій та соціальної відповідальності.

Таблиця 1

## Порівняльна характеристика малого і середнього бізнесу у ЄС-27 за 2009 р.

Показник	Підприємства					
	мікро	малі	середні	МСБ	великі	Всього
Кількість підприємств, тис. (% від загальної кількості)	18 788 (92,6%)	1402 (7%)	220 (0,2%)	20 410 (99,8%)	43 (0,02%)	20 453 (100%)
Кількість працівників, тис. чол. (% від загальної кількості)	38 890 (30%)	27 062 (21%)	21 957 (16%)	87 909 (67%)	42 895 (33%)	130 804 (100%)
Кількість працівників з розрахунку на одне підприємство	2	19	100	4	1003	6
Товарообіг з розрахунку на одне підприємство, млн євро	0,23	3,21	20,75	0,66	230,63	1,14
Продуктивність праці з розрахунку на одного зайнятого, тис. євро	32	42	49	39	59	46

Примітка: розраховано автором за даними Audretsch D., van der Horst R., Kvaak T., Thurik R. Annual report on EU Small and Medium-Sized Enterprises [Електронний ресурс]

Так, у 2010 р. за темпами зростання продуктивності праці малі та середні підприємства значно відставали від великих – практично в два рази: працівники готелів та ресторанів (на 50,4%), освіти (на 42,0%), підприємств з охорони здоров'я та надання соціальної допомоги (на 36,8%), комунальних підприємств (на 39,5%).

Станом на 1.01.2010 р. більш ніж 90% підприємств, зареєстрованих в Україні, належали до МСБ, але реальний внесок цих підприємств у ВВП – близько 11% [1]. За період 2005-2010 рр. доходи малих підприємств склали лише 5,5% усіх доходів економіки, на відміну від країн Європи: у Данії, наприклад, підприємства малого бізнесу щороку створюються 80% національного продукту, в Італії – 60%, середній внесок таких підприємств у ВНП країн – 63-67%.

Досягнення підприємствами малого й середнього бізнесу "критичної маси" у національній економіці може стати одним з факторів росту. Такий напрямок розвитку особливо важливий для перехідних економік, що страждають від наслідків господарського гігантизму й слабості горизонтальних виробничих зв'язків.

Щорічно безліч малих підприємств ідуть із ринку, що підтверджує нестачу відповідних навичок і компетентності керівників малих підприємств у сфері стратегічного менеджменту. Цим у свою чергу обумовлена і нездатність розробляти адекватні системи контролю та управління реальним бізнесом.

Успішне управління будь-якою фірмою, незалежно від розмірів, вимагає знання її керівниками не тільки теоретичних аспектів і загальних принципів теорії управління, але й уміння ранжувати по ступеню важливості й коректувати головні та проміжні цілі в умовах швидкої зміни факторів зовнішнього середовища. При цьому напрямок стратегічного розвитку не повинний кардинально змінюватися, тим самим дозволяючи поступово йти по намічену шляху, використовуючи всі придбані конкурентні переваги. Якщо ж кон'юнктура ринку настільки змінилася, що реалізація стратегічних

планів є більше економічно недоцільною, варто переглянути основні пріоритети розвитку з мінімальними втратами, які в цьому випадку неминучі.

Власники підприємств повинні в рамках розробленої стратегії вирішувати всі завдання для досягнення поставлених цілей. Основою успішного розвитку в цьому випадку буде забезпечення рентабельності організації і її стійкості. Кожен співробітник фірми має виконувати свою роботу, чітко усвідомлюючи свій внесок у досягнення загальних стратегічних цілей. Таким чином, загальна націленість на результат, замість виконання вузького кола обов'язків, дозволить досягти значного ефекту в найкоротші строки.

У процесі стратегічного розвитку діяльність будь-якої організації постійно має підпорядковуватися певним вимогам і перебувати під контролем, що дозволяє відслідковувати будь-які небажані відхилення від запланованих показників і вживати відповідних заходів. Цим і відрізняються стратегічний розвиток від короткострокових планів і програм, що дозволяють вирішити більше вузькі завдання за більше короткий термін.

Одним з основних факторів стійкості організації в довгостроковій перспективі є створення організаційного потенціалу для реалізації стратегії росту. Можна виділити дві проблеми більшості українських компаній, пов'язаних з побудовою ефективної організаційної структури [2].

Одна з них полягає в грамотному формуванні апарату управління. На початкових етапах функціонування молодих фірм, коли число працівників не перевищує 10 чоловік, відносини всередині організації будуються на взаємному узгодженні, а координація діяльності й основних рішень приймаються спільно.

Поступово зростання організації приводить до значного збільшення потоку інформації, що вимагає аналізу, який безпосередній керівник виконати не може. Таким чином, виникає необхідність поділу функцій керівника й делегування їхнім заступникам. При цьому знайти гідних заступників, що володіють відповідними знаннями, у більшості випадків дуже складно, тому що заздалегідь не підготувавши в рамках організації гідних претендентів, існує ймовірність залучення до управління кандидата, що має зовсім відмінний від ідеології фірми погляд на подальший розвиток.

Наступна проблема полягає у формуванні схеми організаційного розвитку [2]. В умовах кризових явищ це питання стояло найбільше актуально, своєчасне рішення його дозволяло швидко й ефективно змінювати напрямки діяльності. Створені в випадку подібних змін нові відділи повинні бути орієнтовані на досягнення стратегічних цілей. Якщо ж подібні відділи будуть вирішувати невеликі за обсягом завдання, їхнє існування не буде тривалим, що, в остаточному підсумку, знову приведе до необхідності проведення нових структурних змін. При цьому незмінно виникають труднощі в розмежуванні повноважень структурних одиниць, визначенні чітких посадових інструкцій, з інформаційним забезпеченням і внутрішнім документообігом.

Крім цього, необхідно виділити інструменти для контролю й коректування показників на кожному етапі реалізації стратегічних цілей.

Одним з таких інструментів є фінансове планування, засноване на виділенні ключових показників операційної діяльності, що чинять найбільш істотний вплив на ефективність роботи підприємства [3]. До них можна

віднести структуру активів організації, їхню вартість, обсяг реалізації, при цьому всі інші фінансові показники є залежними від відзначених ключових показників. Таким чином, у складанні планів й їхньому коректуванню можна орієнтуватися тільки на ключові фактори, попередньо визначивши їхній вплив на всі інші показники ефективності, що значно спрощує процес реалізації поставлених стратегічних цілей.

Проблема вибору стратегії розвитку, як і рішення більшості питань по реалізації розробленої стратегії є першорядними факторами ефективної роботи підприємства будь-якого розміру, використання більшості описаних у літературі методів носять рекомендаційний характер, не дають чітких вимог, що дозволяють зберегти обрані орієнтири розвитку на шляху проходження до досягнення довгострокових цілей.

Література:

1. Німеччина спростила життя МСП. [Електронний ресурс] / Руфаудіт. Аудиторська компанія. - Режим доступу: <http://www.rufaudit.ru/>
2. Кобзєв І. Н. Проблеми зростання малих підприємств // Матеріали II Міжнародної наукової студентської конференції «Науковий потенціал студентства - майбутньому Росії». Том третій. Економіка. Ставрополь: СевКавГТУ, 2008. - 180 с.
3. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олійникова Ю.А. Стратегічне планування на підприємстві: Навчальний посібник. М.: «Видавництво ПРИОР», 2001.-272 с.

## ENERGY EFFECTIVENESS AS PRIORITY FACTOR OF NEW UKRAINIAN ECONOMY FOUNDATION

*Kuzmina S.A.*  
*KNUTD*

The condition of modern economy is characterized by intensification of energy conservation and usage of alternative energy. Unfortunately, energy intensity of Ukrainian GDP is far more high than on developed European countries (in 2010 energy intensity of Ukrainian GDP was higher than in Europe in 3,7 times, than in East Europe in 2,5 times) [1]. This condition can have a negative influence on the processes of Ukrainian joining to the European society. That is why the problem of decrease energy intensity is one of the priorities in government policy, which was figured out in renewed Energetic strategy of Ukraine to 2030. Without any doubts, scientific researches of energy intensity questions turn to be needed and useful.

According to scientific sources analysis, there is a particular tendency, which needs realizing and receiving of practical events for energetic strategy implementation from main world countries.

It is possible to become a leader in innovation implementation only in condition of reaching the high level of goods and services market saturation, as well as powerful scientific and productive potential for producing and practical realization of innovations.

The absolute amount of high technological production export in Ukraine is more than in two times lower, than in Denmark, Greece, Austria, in thirteen-fifteen times lower, than in Korea and Malaysia, in thirty times lower, than in German and England, in forty times lower, than in Japan, in seventy times lower, than in USA. This condition supports the low competitiveness of domestic entrepreneurs in international scientific technologies market. In the conditions of global competition and open economy it is impossible to reach the developed countries level of rates of effectiveness and welfare, in case if development of those parts of Ukrainian economy, which determine its specialization in world management system, will not be secured. At the same time in Ukraine should be used exciting technologies for modernization of traditional and stable branches of national economy, which will allow the depth integration in to world economy with using of competitive advantages [2]. The large amount of scientists and experts forecasts the increase of global energetic crisis in the first part of XXI century. As the reasons of crisis they suggest the following:

- Demographical factor;
- Power inputs of industrial technologies;
- Ineffective usage of energy.

There is a tendency of increasing the number of Earth population, and its consequence is the increase of energy usage for one person. According to the demographical forecast U.N.O. world population in 2050 will be increased on 47%, and in the most undeveloped regions from 60% to 160%, which will have the influence of the level of energy usage. The increase of demand on primary energy resources in India and China until 2030 will reach the level of 70%. Thereby, the need in energy resources grows in addition to decrease of possibility in their satisfaction. All mentioned above causes the need of development of energy saving technologies and alternative energy. The saving of energy can provide the solution of critical situation in particular country or group of countries, but cannot solve the global problem. The cross to saving of energy needs the changes of stereotypes about producing and consuming of energy for securing form government to stimulate those ways of activity. The actions of German government can be taken as example because German is a world leader in implementation of energy saving politics. [1].

All mentioned above turns to be the particular motivation for cross to alternative energy. The most significant reason for researching of alternative for carbohydrate energy resource for Ukraine and world society is the fact that economic development depends on it. World experts divide energy resources to the categories according to their meaning for world economy:

- Petroleum is an energy resource with global world significance;
- Gas is a regional energy resource;
- Coal is an energy resource with local significance.

The availability of some kind of energy resource or possibility of using export or import flows of fuel are important for indicating the vector of innovative development of every country economy, moreover, they has direct influence on politics and national safety. The main problem of Ukraine and European Union is the increase of dependence from source import: according the specialist's forecasts in 2030 it can increase average to 70%, the petroleum consuming can increase from 76% to 90%, gas – from 40% to 70%, coal – from 50% to 70%. In modern globalized

world the tendency for price increase on energy resources assists redistribution of incomes from import countries to export countries, which has influence on investments flow, changes of purchase balance and currency variation. At the same time the decrease of price on petroleum growth tends to be the factor, which stimulates economy and increases the demand on technological innovations and technological transfers [2].

The particular solution of existing crisis problems in energy is possible with the help of traditional sources of energy saving. For example in USA with the purpose of strategic resources saving were partly suspended oil wells and the search of new oil field is continued with the help of new technologies (for example – shale gas). In Germany is used the politics of energy saving, market mechanism of flexible price and tariffs regulation. The close of old entrepreneurs in developed European countries according to the needs of Kyoto protocol is the embodiment of energy saving politics in European Union.

However all these actions aimed on so called civilized influence on energy saving cannot change the geographical position of countries for receiving new energetic reserves, and that is why appears the need in search of new universal energy, which can systematically and complexly solve all existing problems. Large amount of foreign scientists consider hydrogen as such universal energy source. Exciting vector of postindustrial society development turns the perspective of long-lasting development from hydrogen energy to hydrogen economy and civilization.

In the conditions of hard competition happens the process of activation of new strategic alliances, changes in infrastructure, using of modern innovative technologies (energy sources, which renew, hydrogen technologies, fuel elements, nano materials and so on) [1].

The development of alternative energy in Ukraine is impossible without the usage of government-private partnership, and also can be directed to purchase foreign shares of companies which are investors in energetic sphere, ready to use product of alternative energy such as energy equipment for decentralized energy, systems of direct and reserve power supply on the base of fuel elements and so on; technological adaptation of energy innovations to Ukrainian condition; creation of common entrepreneurship, consortiums and so on.

Following actions suits actions declared in 2008 in EU according to the creation of synergetic effect in the sphere of treatment and commercialization of renewable energy sources [2].

Thereby, the formation of “new economy” in the future of Ukraine and humanity as a whole is without any doubts determined with new technological way, postindustrial or intellectual society, using of pure or alternative energy, bio or nano technologies. Economy of such level encloses all sectors of future national management, and in energy is foreseen the using of alternative fuel as well as events for energy saving and energy effective of economic activity.

Literature:

1. Energetic strategy of Ukraine at the period until 2030. <http://mpe.kmu.gov.ua/fuel/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358>

2. Innovative development: economy, intellectual resources, knowledge management / Edition B.Z. Milner. – M.: INFRA-M, 2010.

## WORLD TENDENCIES AND FEATURES OF MODERN KNOWLEDGE MARKET DEVELOPMENT

*Kuzmina O.G.  
KNUiD*

In the postindustrial society knowledge tends to be the main source of competitiveness for every economic management subjects, regions, countries. New challenges need new organization forms and realizing of the fact, that knowledge turns into integral part of all stages of economic process. The development of modern production is totally based on the adoption of innovations on different branches of economic management.

Without any doubts knowledge, competence and other nonmaterial actives are the main sources of competitive advantages of productive forces in many developed countries. This is the consequence of fast increase in markets of goods and factors of production and the creation of knowledge markers, which are significant influence on social-economic processes and results of social production.

Because of this, the solution of competitiveness needs the declination of knowledge usage features in the ensuring of creation qualified production and its advancement to the market. It is possible to overview the knowledge as the product of human activity either individual or collective in the edges of scientific institutions, laboratories, research centers [2]. The creation of new knowledge happens not only in the specialized institutions but also in all other forms of organizations. In addition, knowledge can be separated object of purchase and sale and be negotiated both singly and as a part of some material project or service.

In modern economy occur the processes, which level the difference between service and product. Knowledge stops being rather single object of economic management, which has been excited until now in the sphere of scientific researches. In modern conditions, the entry of knowledge happens in all forms and stages of economic process, which complicates its separation from service or product. All mentioned above allows understanding as term “knowledge” not only the result of reality reflection in human mind but also the part of product or service. For example, knowledge component shows up in the concentration of efforts in every product, which are connected not only with production, but also with technologies, design and marketing.

As is generally known at the stage of marketing and sale in product is enclosed the knowledge of demand specific, the forms of its appearance, place at the market and so on. Large amount of products yet cannot be produced without information systems, specific management technologies, such as system of production quality management. All this allows making a conclusion, that specific knowledge is allocated in every product or service and gives them the features of scientific-oriented products or services.

The following feature of knowledge should be mentioned: it could not be separated from carrier – either human or product. According to this, the foundation of knowledge market has some specific signs, which are incident to it only: knowledge markets matches with product and service markets, due to this its separation is impossible; knowledge markets are inseparable from labor force markets because every qualified specialist, which offers his own services at labor



market, actually offers his own knowledge; traditional product and services markets are somehow knowledge markets because market edge practically does not exist, edges are diffused and have comparative character, can exist in different spheres of human activity.

The variety of knowledge market demonstrations is figured out in markets of scientific researches and elaborations, news markets, service markets in the sphere of saving, searching and providing of information and so on. According to this, several levels of purchase and sale of knowledge exist: from hiring of personnel, which is the bearer of specialized knowledge and qualifications to collaborate relationships with other institutions, which are provided with personnel with needed knowledge and experience or usage of professional consulting organizations, consumers, scientific institutions and associations. There is also significant feature of knowledge markets, which is determined with the fact, that consumer receives not only ready knowledge, but also takes part in creation of needed knowledge. Therefore, the receiving of knowledge is impossible without preliminary level of conceptual knowledge. The value of particular knowledge depends on the preparation of its potential user. The feature of modern knowledge is especially in the need of preliminary preparation for its perception and following realization. According to this, the transmission of scientific technologies needs proper preparation of those collectives, which are oriented on innovative development, which can provide them competitive advantages [3]. One of the main parts of knowledge market is market of intellectual property objects. Using of rights on intellectual property object allows providing stimulus for creation of new knowledge through receiving material reward for results of intellectual activity. One of the main conditions for existing of effective market of intellectual property objects is the question of sources of providing rules of using intellectual property objects; preferences, which limits the term of usage of intellectual property objects; as well as rational events for stimulus of new knowledge production. Unfortunately, in Ukraine there is no market of intellectual property objects, which does not promote the securing of internal needs and external competitiveness.

The absence of needed institutional and infrastructure conditions has negative influence on formation of knowledge market in the country. The number of applications for inventions granted by residents at a rate of 1 million of Ukrainians is in six-eight times lower than is USA or German and in twenty-thirty times lower than in Japan. This is the condition of underdevelopment of market of intellectual property objects, disadvantages of procedures and acting institutions of commercialization of intellectual property result.

Thereby, knowledge in modern market economy are not only the object of transaction, but the source of transaction: the preparation of act of knowledge transfer needs specific knowledge about legally making of formal contracts, minimizing of risks at investment and so on. The making of this transaction is also a complicated process: at knowledge market, information about the product and the product itself can become the same object. Thereby, in modern postindustrial the fundamental changes in the process of reproduction society have happened. Innovations tend to be the integral part of all processes as well as in material, as in nonmaterial spheres. Due to this some changes in processing of information and knowledge happens. Information resources turned to be the dominated in creation of common wealth.

Economy based on knowledge can provide not only the issue of high technology production, but also the usage of knowledge that are materialized in these products in all spheres. The dominant for knowledge economy is not only creation of new knowledge but also its further effective usage. Due to this appears the increase of importance of knowledge markets, where performs the spreading and exchange of knowledge. In the conditions of modern world globalization the phenomenon of knowledge exchange and it's spreading influenced the dynamic changes on labor force market: working places move from developed countries to undeveloped not only for persons with low qualification, but for high qualified workers, which has significant challenges for all world society[1].

The following main tendencies in knowledge development can be determined:

- The process of integrations of knowledge markets and markets of goods and services continues;
- The most of knowledge markets has international character;
- The growing possibilities of international telecommunication technologies зростаючи simplify the access to information and knowledge;
- The growing usage of intellectual property objects has closely influence on the rates of economic growth as of management subject as well as regions and countries.

The problems of operation and development knowledge market is relatively new sphere of economic researches, learning of which should be continued, according to the processes of relation transformation in the knowledge markets and ability of using new Internet-technologies.

Literature:

1. Druker P. Goals of Management in XXI Century. - M.: Wiliams, 2003
2. Innovative Development: Economy, Intellectual Resources, Knowledge Management/ Editorial B. Z. Milner - M.: INFRA-M, 2010
3. Knowledge Management: Reader, second edition. / Translation from English under editorial of T.E. Andreeva, T.U. Gutnikova; High school of management, SPbGU. SPb: «High school of management», 2010.

## ПОТЕНЦІАЛ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Лебедева В.В.*

*Одеський національний політехнічний університет*

Однією з проблем розвитку агропромислового комплексу України є визначення стратегії конкурентоспроможності аграрних підприємств особливо при виході на зовнішній ринок з екологічно безпечною продукцією. Дана проблема залежить від особливостей формування балансу ринків сільськогосподарської продукції, впливу на пропозицію та попит, обсягів виробництва, експорту та імпорту. При цьому важливо враховувати співвідношення між внутрішнім виробництвом та споживанням, що опосередковано визначає продовольчу безпеку, а також стратегічний вплив на

український органічний аграрний ринок експортно-імпорتنих операцій. Забезпечення населення країни екологічно безпечним продовольством набуло виключно гострого характеру за роки посткризового періоду в економіці України і нині є пріоритетним серед невідкладних проблем поточної та перспективної соціально-економічної політики держави. Головною умовою досягнення конкурентних переваг та високого рівня потенціалу конкурентоспроможності з поміж інших підприємств, є найбільш ефективне використання потенціалу, та забезпечення вищих темпів приросту даного показника у порівнянні із конкурентами. Правильність вибору конкурентної стратегії та ефективність її реалізації, в першу чергу, залежить від обсягу потенціалу, що має підприємство, рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства (ефективності його використання), частки ринку, яку займає підприємство, та конкурентної позиції на ньому – лідер, сильна, слабка чи позиція аутсайдера, та цілей, які ставить перед собою підприємство.

Важливою проблемою у оцінці потенціалу конкурентоспроможності підприємства є питання міри достатності стратегічного потенціалу підприємства у відповідності до умов зовнішнього середовища, що сприяє створенню та підтримки на високому щаблі конкурентної переваги функціонуючого підприємства. Розв'язавши сформувану проблему, є доцільність говорити про конкурентний статус підприємства, та міру його достатності в контексті створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги аграрного підприємства.

Розробка заходів, спрямованих на підвищення рівня потенціалу конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, вимагає оцінки існуючого його рівня. Для управління конкурентоспроможністю цей рівень доцільно виміряти кількісними параметрами, в якому б відображався вплив на неї основних чинників. Здійснення такої оцінки, як свідчить практика, пов'язане з певними труднощами, зокрема, з суб'єктивним характером оцінки, причому кожен суб'єкт має свій погляд на характеристики підприємства, що використовуються для встановлення його конкурентоспроможності

Конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, дія якого є для товаровиробників сільськогосподарської продукції зовнішньою примусовою силою для підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, збільшення масштабів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва, форми і системи заробітної плати, тощо. У світі існує декілька підходів щодо оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є: метод, заснований на теорії ефективної конкуренції; підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, що пов'язують її рівень з показниками якості товару, що виробляється; методи, що засновані на теорії конкурентної переваги, експертний метод, індикативний метод та ін.

Дослідження конкурентного середовища ринку не дає можливість визначити конкурентоспроможність окремого досліджуваного підприємства, а лише відповідно до його ринкової частки, розміщує його на конкурентній карті аналізованого ринку.

Формуючи конкурентну стратегію, підприємству, в першу чергу, потрібно проаналізувати не лише свої потенційні можливості (характер її активів, досвід, фінансові ресурси, технології, тощо), потенціал

конкурентоспроможності, а й ринкові переваги та ключові компетенції своїх суперників (зовнішні фактори для підприємства), та ідентифікувати їх слабкості для досягнення перемоги в конкурентній боротьбі. Оцінивши кількісно індикатори конкурентної сили і ключові фактори успіху та порівнявши їх із аналогічними у конкурентів, можна винести рішення про конкурентну позицію підприємства на ринку.

## ЗМІНИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ У ЗВ'ЯЗКУ ЗІ ВСТУПОМ УКРАЇНИ ДО СОТ

*Лисенко О.А.*

*Національний університет харчових технологій, к.ф.-м.н., доцент*

В результаті вступу України до СОТ, починаючи з травня 2008 р. українські виробники отримали істотну лібералізацію доступу вітчизняних товарів на світові ринки, у тому числі, і продукції, що виготовляється підприємствами харчової промисловості. Так, за 2008-2013 рр. питома вага зовнішньоторговельного балансу України по продукції харчової промисловості мала позитивну динаміку як в експорті, так і в імпорті. Динаміка зведеного товарного зовнішньоторговельного балансу України за даний період за основними групами продуктів харчування мала позитивне сальдо і постачання експорту основних груп продуктів харчування постійно зростало, а максимального значення сальдо досягло у 2012 р., що перевищило рівень 2008 р. у 2,58 рази.

Вихід на світовий ринок дозволив Україні зорієнтуватися і на інші країни. Так у 2008 р. питома вага експортних поставок в країни СНД складала 61,8% проти 79,4% імпорتنих в Україну з інших країн світу. При цьому в країни Європи було поставлено 18% усього обсягу продукції, а імпортоване – 43,3%. Головним торговим партнером України як в експорті так і в імпорті була Росія (36,8% експорт і 14% імпорт), а серед країн Європи – в експорті Нідерланди (4%), а в імпорті – Німеччина і Польща – 10% і 9,6% відповідно. Найбільшим експортером в Азії була Туреччина (5,2%), а імпортером – Індонезія (6,8%) [1].

У 2009 р. питома вага країн СНД складала вже 50,7% проти збільшення імпорту з інших країн світу на 3,5% у порівнянні з 2008 р. При цьому впали експортні поставки і в країни Європи на 3,5%, а імпорتنі – на 0,6%. Головний експортер Росія зменшила свою частку в поставках на 5,7%, а в імпорті - тільки на 2,3%. Незважаючи на кризу, збільшилася частка в імпортних поставках з Німеччини (1%), але зменшилася в імпортних з Польщі (2,2%) і в експортних в Нідерланди (1,3%). Серед азіатських країн головним торговим партнером в експортних поставках стала Індія (8,8%), а імпортером залишилася Індонезія, зменшивши частку в загальному обсязі на 1,3%.

У 2010 р. експорт в країни СНД зріс до 51,2% при такому зростанні частки імпорту та аналогічному падінні рівня імпорту з інших країн (82,3%). Аналогічний рівень падіння спостерігається і в експортних та імпортних

поставках в країні Європи. Експортні поставки в Росію збільшилися в загальній частці на 0,5%, а імпорتنі - на 1,1%. Більш випереджаючими темпами українські виробники порівняно з 2009 р. продовжили нарощувати частку в обсягах експортних поставок в Індію (на 1,8%), а також імпорту з Індонезії, перевершивши рівень 2008 р. на 1,5%.

У 2011 р. експорт продукції підприємств харчової промисловості в країні СНД знову знизився (47,4%) проти зростання імпорту з інших країн світу (84,6%). Збереглися тенденції до зниження частки як експортних поставок в країні Європи (1,9%), хоча і не так істотно, як зменшення імпорتنих поставок з Європи (5,5%). Росія зменшила частку в поставках продукції харчової промисловості з України (3,2%), а також імпорتنих (1%). Індія продовжила збільшувати частку експортних поставок продукції українських підприємств харчової промисловості (3,81%).

У 2012 р. експорт в країні СНД продовжував зменшуватися і склав 40% загального обсягу проти незначного зменшення порівняно з 2011 р. імпорту з інших країн світу (83,3%). Головний торговий партнер - Росія знову зменшила частку в обсягах поставок з України на 4%, але збільшила частку в імпорті - на 2%. За 5 місяців 2013 р. як частка експорту в Росію зростає (на 0,3%), так і частка імпорتنих поставок перевищила рівень попереднього року на 1,3% [2]. У 2012р. збільшилася частка імпорту з країн Європи на 11,4%, який склав практично половину усього обсягу імпорту продуктів харчування. Ця тенденція зберігалася і в I пол. 2013р. Аналогічна ситуація спостерігається і в експортно-імпортних відносинах з країнами Європи, хоча темпи приросту і не такі істотні. Серед експортних європейських партнерів України, з'явилися Іспанія і Польща. Головний імпортер для України залишилася Німеччина, яка збільшила частку в обсягах поставок на 3,8%. Індія за цей період досягла 16,1% в обсязі експортних поставок з України, а за п'ять місяців 2013 р. додала ще 0,5% [1].

Отже, за 2008-2013 рр. головними експортерами стали країни Азії, частка яких зростає з 12,7% у 2008 р. до 39,3% в 2013 р., в основному, за рахунок поставок з України продукції жирів та олій тваринного походження. Також слід зауважити, що випереджаючими темпами відбувається зниження частки експортних поставок в країні СНД, при цьому зміни обсягів у грошовому еквіваленті у 2008-2013 рр. були незначними. Таким чином, Україна отримала переваги із приєднанням до СОТ, збільшуючи зовнішньоторговельне сальдо по продукції підприємств харчової промисловості за рахунок збільшення частки експортних поставок в інші країни світу.

Література:

1. Державна служба статистики України : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : сайт [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
2. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2012 р. : стат. збірник / Відп. за вип. А.О. Фризоренко. – К. : Державна служба статистики України, 20103. – т. 1. – 138 с.

## НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Лисенко М.А., Гращенко І.С.

Київський національний університет технологій та дизайну

Проблема комунікацій є однією з найважливіших у сучасному менеджменті. Створення ефективних комунікацій як усередині, так і поза підприємством сфери послуг досягається за допомогою добре організованого комунікативного процесу. Внутрішні комунікації на підприємства сфери послуг є результатом здійснення функції внутрішньої самоорганізації, управління. У практичному плані це обмін ідеями, досягнення угод, розпорядчо-підзвітні відносини, обмін інформацією з приводу реалізації цілей і завдань організації, взаємовідносини з персоналом та між членами колективу. Процес внутрішніх комунікацій повинен завершуватися досягненням згоди контрагентів і реалізується у формі міжособистісних і організаційних відносин.

У ході комунікаційного взаємодії всередині підприємства досягаються наступні цілі :

- забезпечується створення інформаційних каналів між співробітниками і структурними підрозділами, за допомогою яких створюється система інформаційного обміну в організації, співробітники та керівники якої планують і координують свою діяльність;
- розвиваються і удосконалюються міжособистісні відносини, завдяки чому персонал перетворюється на працездатний колектив;
- забезпечується створення повних виробничих процесів і циклів по реалізації завдань організації;
- регулюються і оптимізуються внутрішньоінформаційні потоки;
- створюється комунікаційна основа для розвитку ефективної системи зовнішніх зв'язків.

Специфіка функціонування підприємств сфери послуг безпосередньо пов'язана з безперервністю комунікаційного зв'язку з існуючими та потенційними клієнтами. Кожна компанія в сфері послуг грає роль джерела комунікації і генератора різних засобів просування продукту або послуги на ринку. Ефективність функціонування підприємства в сфері послуг залежить від раціонального управління зовнішніми комунікаціями. З усього комплексу маркетингових заходів у даному випадку виділяється пряме інформування споживачів про товари або послуги, про саме підприємство. До цього ж напрямку відносяться різні види прямих і опосередкованих комунікацій з споживачем, відповіді на листи, пропозиції, скарги та ін. Підприємства за допомогою проведення заходів, спрямованих на взаємодію з споживачами, прагнуть використовувати самі різні форми прямих контактів зі своїми кінцевими клієнтами. У результаті розвитку комп'ютерних систем і електронних технологій такі контакти встановлюються не тільки за допомогою традиційних поштових розсилок, але також з використанням Інтернету, електронної пошти, телефону, СМС. Заходи взаємодії зі споживачами дозволяють виробникам звертатися безпосередньо до покупців, минаючи продавців і торгових посередників. У розглянутому напрямку

використовуються такі комунікаційні засоби та інструменти, які дозволяють виробнику отримати негайний відгук про товар або послугу, активно мотивувати споживача, швидко реагувати на споживчу поведінку.

Проблеми, що виникають у міжособистісних інформаційних обмінах, мають психологічну природу і вирішуються насамперед шляхом підвищення психологічної культури менеджерів і, зокрема, вдосконаленням навичок ділового спілкування. Однак труднощі в процесах комунікаційних зв'язків можуть бути викликані і причинами іншого організаційного характеру.

*Фільтрація.* В організації існує необхідність відбору або фільтрації відомостей, щоб при обміні інформацією між підрозділами або рівнями управління спрямовувати одержувачу тільки ті повідомлення, які його стосуються. Для прискорення руху інформації і додання підвищення більшої ясності інформацію певним чином «стискають»: спрощують, обробляють, підсумовують. Це може призвести до відокремлення одних і акцентування інших відомостей, що спотворюють зміст інформації.

Крім того, повідомлення, передані на вищі рівні організаційної ієрархії, досить часто спотворюються через ситуацію, тенденції надавати керівникам лише позитивну інформацію. Це призводить до того, що підлеглі не інформують керівника про існуючу або потенційну проблему і повідомляють йому тільки те, що він хоче почути.

*Перезантаження каналів зв'язку* - інша причина труднощів в організаційних комунікаціях. Вона може бути викликана як елементарною нестачею технічних засобів зв'язку та обробки інформації (або їх технічною недосконалістю), так і надмірністю інформаційних потоків.

*Нераціональна організаційна структура* - ще одна причина, здатна викликати проблеми в комунікаціях. Якщо структура організації продумана погано, викликає дублювання функцій, завдань і повноважень, це неминуче призводить до паралельних потоків інформації, її спотворень і сповільнення руху. Крім того, на мою думку, чим більше рівнів керівництва в організаційній структурі, тим більше вірогідність інформаційних спотворень, оскільки кожен рівень фільтрує і коригує передану інформацію. Нераціональна структура може також викликати конфлікти між різними підрозділами та окремими керівниками, що природно створює серйозні проблеми при обміні інформації та прийнятті управлінських рішень.

Важливість добросусідських відносин визначається прагненням до запобігання територіальних конфліктів, можливих конфліктів через кризові та аварійні ситуації. Для підприємств сфери послуг, що виробляють товари або послуги широкого попиту, населення прилеглих територій є також зацікавленим і особливо мотивованим прошарком споживачів. Відомо, що продукція підприємств, розташованих у зоні проживання, користується підвищеною увагою покупців.

Протягом останніх років відзначається зростання значення комунікаційних зв'язків, що викликано наступними аспектами розвитку кон'юнктури ринку:

- близькі до насичення ринки, попит на які зводиться до заміни спожитого товару або послуги;
- проблеми з створенням нових товарів або послуг;

- високі стандарти у виготовленні, що ускладнює диференціацію товарів або послуг через якість або ціну;

- необхідність економічного зростання та подолання прагнення до заощаджень і песимістичного ставлення до розвитку цивілізації.

Кожен керівник компанії хотів би мати дружний і працездатний колектив, здатний разом з ним досягти поставлених цілей. Робота по створенню та вдосконаленню умов для формування такого колективу не менш важлива, ніж виробнича діяльність.

Управління в організації здійснюється через людей. Одним з найважливіших інструментів управління в руках менеджера є те, що знаходиться в його розпорядженні інформація. Використовуючи і передаючи цю інформацію, а також, отримуючи зворотні сигнали, він організовує, керує і мотивує підлеглих. Багато що залежить від його здатності передавати інформацію таким чином, щоб досягти найбільш адекватне сприйняття даної інформації тими, кому вона призначена. Багато менеджерів розуміють важливість цієї проблеми і приділяють цьому велику увагу.

Отже, вищесказане повністю підтверджує висунуту гіпотезу, про те що система зовнішніх і внутрішніх комунікацій утворюють єдиний інформаційний простір підприємства, що впливає на рівень доходів.

Література:

1. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности Панфилова А.П. - СПб.: Знание, 1999.с 180.
2. Коммуникационный менеджмент А.П. Моисеева [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ctl.tpu.ru/files/prkommenedup.pdf>
3. Коммуникационный менеджмент Григорьева Н.Н. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html>
4. Коммуникационный менеджмент Рева Е.В. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://qame.ru/book/contact/kommunik\\_menedjment/000991\\_Reva\\_Kommunik\\_management.pdf](http://qame.ru/book/contact/kommunik_menedjment/000991_Reva_Kommunik_management.pdf)
5. Менеджмент Руднев В.А., Гуткевич С.О. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/menedzhment\\_-\\_rulyev\\_va](http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/menedzhment_-_rulyev_va)

## ВПЛИВ ЗАКОНУ РЕЙЛІ НА РІВЕНЬ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

*Лихацька О.В., Гращенко І.С.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

Гравітаційний підхід описується законами Рейлі та Конверс'є, у відповідності з якими характеризується розподіл зменшення попиту на послуги знаходження потенційних споживачів по мірі віддалення від границь регіону.

Якщо сервісна організація віддалена від споживачів, то оцінка розподілу замовлень між ними по закону Рейлі буде:

$$V_{\text{споживачів/Сервісної організації}} = (N_{\text{споживачів}} / N_{\text{сервісної організації}}) * L_{\text{сервісної організації}} / L_{\text{споживачів}}$$

де: V - об'єми замовлень; N - чисельність споживачів; L - відстань до споживачів.

Закон характеризує розподіл, що виходить за межі регіону, де знаходиться сервісна організація, попиту на замовлення послуг. Величина цього відтоку, в свою чергу, визначається за законом Конверс'є:

$$V_{\text{споживачів}} / V_{\text{сервісної організації}} = (N_{\text{споживачів}} / N_{\text{сервісної організації}}) * [2,5 / L]^2$$

де: 2,5 - емпірично визначений фактор купівельної мобільності; L - відстань між сервісною організацією та її потенційними споживачами.

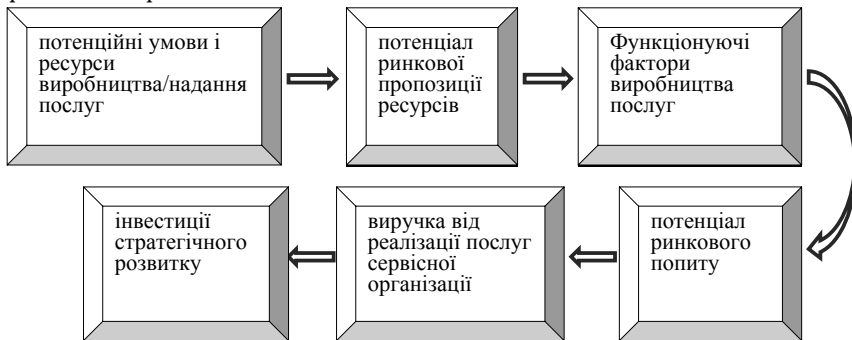
Це - закон зменшення об'ємів замовлень/продажу послуг, які згладжуються заходами прямого маркетингу, тобто безпосередньої роботи з кожним конкретним потенційним замовником сервісної організації, визначення параметрів надання послуг в точній відповідності до потреб замовника-клієнта.

Виходячи з цього підходу, сукупний господарський потенціал регіону - це комплекс умов, ресурсів і факторів, що забезпечують в ньому відтворювальний процес, який залежить від рівня їх інтерналізації впливу на організацію. Він враховує обсяг розташованих в межах конкретного регіону людських, фізичних, інформаційних та фінансових ресурсів і факторів, виражених в спеціальних якісних і кількісних показниках, які виражають потенційні можливості їх реалізації.

Іншими словами, доступні для використання в ролі факторів відтворення ресурси з урахуванням їх якості, кількості і комбінації визначають сукупний господарський потенціал регіону.

Що стосується стратегічного потенціалу регіонального сервісного комплексу, то він являє собою різницю між реалізованою й перспективно можливою здатністю перетворення сукупності наявних ресурсів у фактори виробництва для отримання послуг, які відповідають максимальному платоспроможному попиту в системі інтересів «суспільство - держава - регіон - виробник».

Стратегічний потенціал розвитку знаходження потенційних споживачів доцільно визначати як різницю потенціалів його стану на початок і закінчення реалізації стратегії по схемі:



Він функціонально залежить як від потенціалу регіонального ринку послуг, так і від адаптаційного потенціалу знаходження потенційних споживачів. Останній являє собою здатність мобілізувати на вирішення господарських та соціальних проблем ресурси, що раніше не ввійшли в структуру інтересів знаходження потенційних споживачів, і скоригувати на їх величину використовувані ендогенні фактори за рахунок модернізації, інновації та подолання їх рутинного функціонування на кожному етапі реалізації стратегії.

Остання являє собою важливу значимість, оскільки для забезпечення достатнього рівня стратегічного потенціалу знаходження потенційних споживачів важлива оцінка розриву між необхідними та фактичними параметрами його складових шляхом реалізації наступних заходів.

В системі регіональної організації української економіки реалізації вигод і переваг регіональних сервісних комплексів стає важливим (часто вирішальним) умови сталого конкурентоспроможного розвитку території. Сучасний етап формування та розвитку знаходження потенційних споживачів багато в чому характеризується нестабільним зовнішнім середовищем, посиленням конкуренції на українському ринку.

## УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ СУЧАСНОЇ КОРПОРАЦІЇ

Мамонтова Н.А.,

Національний університет "Острозька академія", д.е.н., доцент

Вибір цільового критерію у вартісній системі аналізу має корелювати з обраною стратегією розвитку компанії та створеними ключовими компетенціями. Для постіндустріальної економіки така ключова компетенція може бути сформульована наступним чином: чим вища частка інтелектуального капіталу у загальній структурі капіталу підприємства, та чим вища ефективність його використання - тим краще. Відповідно, зростатиме і стейхолдерська вартість компанії.

Вивчення наявних теоретичних і практичних підходів до оцінювання ефективності управління вартістю дає змогу виділити такі напрями аналізу різних сторін менеджменту: фінансово-економічні показники ефективності управління; ефективність залучення капіталу; ефективність управління як саморегульованої системи; кваліфікація менеджменту і персоналу; ефективність інформаційно-моніторингової системи та ін.

Відтак, актуальною проблемою сьогодення є вивчення феномену динаміки вартості компанії як результату зусиль менеджерів, а також дослідження зростання вартості компанії в якості цільового орієнтиру корпоративного управління.

На наш погляд, при оцінюванні управління вартістю слід перш за все виходити з того, що в сучасних умовах компанія, персонал якої зорієнтований на зростання вартості, повинна мати певну фінансову філософію. Ця філософія має бути довгостроковою і в той же час зрозумілою стейхолдерам і персоналу, але при цьому відповідати бізнес-стратегії щодо максимізації вартості компанії відповідно до затверджених параметрів.

Процеси та системи фінансового менеджменту мають стимулювати усіх працівників, в тому числі і нижчої ланки, до вчинків та рішень, що призводять до зростання вартості компанії. Таке зростання може бути досягнуто за рахунок ухвалення як фінансових, так і нефінансових рішень, але будь-які рішення в ідеалі повинні мати чітку оцінку на основі внутрішньофірмового еквівалента. В результаті створюється система управління, при якій діяльність кожного елемента компанії (від окремого співробітника до організації в цілому) чітко орієнтована на максимізацію вартості компанії (тобто, багатства власників чи акціонерів) на основі чинників вартості через традиційні функції менеджменту – планування, мотивацію, контроль.

В практиці управління вартістю та оцінювання її ефективності варто пам'ятати, що на інвестиційні рішення компанії впливають різні групи з різними інтересами. Відповідно, кожна "група впливу" (власники, менеджмент, персонал і партнери, суспільство, кредитори тощо) оцінюватиме ефективність діяльності компанії та її управління, виходячи з досягнення власних інтересів. Наявність різних груп в результаті призводить до того, що інвестиційні ресурси компанії вкладаються без врахування (або навіть ігнорування) проголошених стратегічних орієнтирів. Російські науковці оприлюднили результати аналізу інвестиційних рішень нафтодобувних компаній. Так, з 22 компаній, які увійшли до виборки, лише у 15 з них понад 70% інвестиційних витрат відповідали раніше обраним стратегіям. Лише у 6 компаніях впроваджено систему інвестиційного аудиту (моніторинг ухвалених інвестиційних рішень та післяінвестиційного аналіз). 25% не мають навіть структурного підрозділу, що комплексно відслідковує інвестиційну діяльність. 50% компаній значно збільшують обсяги вкладених інвестицій у четвертому кварталі, що говорить про сезонність інвестиційної активності [1].

Дослідники відмічають, що розуміння сучасної фінансової моделі компанії базується на принципі економічного прибутку, тобто оцінки результатів компанії з точки зору її альтернативних витрат – упущеної вигоди або прибутків, втрачених у альтернативних варіантах вкладення капіталу компанії через обмеженість її ресурсів [2]. Коректна аналітична модель компанії, яка діє в ринковому середовищі, повинна передбачати упущену вигоду як неявний компонент витрат, що "не помітний" у бухгалтерському обліку й тому потребує аналізу додаткових даних, що виходять далеко за межі компанії. Таким чином, створюється абсолютно інша концепція оцінки результатів діяльності компанії – на основі не бухгалтерського, а економічного прибутку, який враховується шляхом порівняння бухгалтерського прибутку з величиною упущених вигод.

Отже, результати проведеного дослідження дають змогу зробити узагальнюючий висновок, що результативність управління вартістю має визначатися перш за все ступенем досягнення задекларованих цілей та вирішення поставлених завдань перед системою управління вартістю. Критерії досягнення цілей і виконання завдань можуть бути економічними та позаекономічними, що вказує на міждисциплінарний характер проблеми. Крім зростання абсолютних показників слід враховувати зміну у структурі капіталу компанії [3]. В постіндустріальній економіці одним із таких критеріїв є пріоритет зростання вартості інтелектуального капіталу. Важливо забезпечити оцінювання з урахуванням інтересів різних груп акціонерів,

менеджменту та персоналу. В подальшому мають бути запропоновані конкретні методики оцінювання результативності управління вартістю з урахуванням конкретних особливостей функціонування компанії.

У подальшому мають бути розроблені методики оцінки результативності управління вартістю, в тому числі в залежності від виду економічної діяльності, в якій працює компанія.

Література:

1. Теплова Т.В. Инвестиционные рычаги максимизации стоимости компании. Практика российских предприятий. – М.: Вершина, 2007. – 272 с.
2. Шаститко А., Радченко Т. Механизмы корпоративного управления: место акционерных соглашений // Вопросы экономики. – 2008. – № 10. – С. 49.
3. Швиданенко Г.О., Шевчук Н.В. Управление капиталом предприятия. – К.: КНЕУ, 2007. – 440 с.

## ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

Мержвинська А.М.,

Національний авіаційний університет, доцент, канд. екон. наук

*Innovative progress of society trends are considered in the developed countries. The analysis of creativity is conducted as basic pre-condition for creation of innovations.*

У даний час розвинені країни переходять у стадію інноваційного розвитку, коли головну роль відіграють знання, наукомісткі технології й нові розробки. Інноваційні процеси пронизують всі сфери суспільства: економіку, соціальну сферу, політику, освіту, науку, техніку, виробництво, бізнес.

На цій стадії розвитку інформація й знання стають предметами й засобами праці для креативного мислення, продуктами якого є нові ідеї, значимі знання й форми, що мають великий соціально-економічний ефект [1].

Об'єктами інноваційного розвитку є економіка, політика, соціальна сфера країни, її регіони, галузі, підприємства, продукція, послуги, технології, освіта, бізнес, культура, мистецтво й все суспільство в цілому.

Інновації повинні: мати високу новизну й корисність; забезпечувати конкурентні переваги й успішну корпоративну діяльність на ринку в довгостроковому періоді; бути реалізованими у вигляді конкретних процесів, товарів і послуг; підвищувати до максимуму цінність кінцевого продукту для споживачів, підприємства й суспільства в цілому [2].

Інноваціями стають реалізовані на практиці нові ідеї. Основною передумовою для створення інновацій є креативність.

У відмінності від інтелекту, під яким розуміється здатність аналізувати, обробляти й засвоювати великі обсяги інформації, креативність передбачає здатність до синтезу й створенню нового [3]. Результатом креативності можуть бути винаходи, нові теорії, твори мистецтва.

Необхідними елементами для креативності є: знання, навички, досвід; гнучкість, винахідливість і наполегливість при пошуку рішень; особиста зацікавленість у вирішенні проблеми, прагнення до самореалізації, матеріальні заохочення й просування по службі [4].

Важливими особливостями креативної роботи є внутрішня мотивація людини, знання, досвід і командний характер.

При розробці інновацій застосовуються два підходи: 1) аналітичний, коли інновація розглядається як проект; 2) інтерпретативний, коли інновація розглядається як безперервний процес.

В інноваційній економіці розробку нових продуктів необхідно розглядати не як окремі проекти, а як безперервні процеси. Тобто завдання полягає не у визначенні остаточного образу продукту, а в тому, щоб одночасно формувати й задовольняти потреби споживача.

В наш час креативність стає основним джерелом економічної цінності. На зміну таким ресурсам як земля, робоча сила, капітал, у якості найціннішого економічного ресурсу приходить інтелектуальна власність.

Література:

1. Хокинс Джон. Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги.- М.: Издательский дом «Классика XXI века», 2011.
2. Дантон Э. Инновации: как определяют тенденции и извлекать выгоду. М., 2006.
3. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. – М.: Издательский дом «Классика XXI века», 2005.
4. Т.М. Амайстайл. Как убить творческую инициативу// Креативное мышление в бизнесе. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Міх О.М.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

Стратегічні зміни передбачають трансформаційні перетворення в стратегії та структурі підприємства, тобто управління стратегічними змінами передбачає послідовно – періодичне внесення змін в стратегію та структуру підприємства. Тому доцільно виділити окремою категорією стратегію змін, яка повинна бути обов'язковою складовою корпоративної стратегії.

Стратегія змін – узагальнена модель дій, спрямована на досягнення мети проведення стратегічних змін при раціональному використанні ресурсів та ефективному управлінні ними. Тут під ресурсами підприємства слід розуміти людські, фінансові, природні, технічні, технологічні, просторові, часові, структурно – організаційні, інформаційні, фінансові та нематеріальні ресурси.

Австрійський вчений І. Шумпетер виділяв п'ять типових змін [4]:

- використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва (купівля - продаж);
- впровадження продукції або послуг з новими властивостями;
- використання нової сировини;
- зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення;

- поява нових ринків збуту.

Ці положення І.Шумпетер сформулював ще в 1911 р. Пізніше, в 30-і роки, він уже ввів поняття інновації, трактуючи його як зміна з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів та послуг, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості.

Будь-яке підприємство знаходиться в процесі безперервних змін, тому що інакше його здатність до виживання в динамічних умовах буде під загрозою.

Оновлення організації являє собою процес заміни застарілих і нездатних належною мірою виконувати свої функції елементів новими або доповнення їх раніше не існуючими з метою наблизити можливості організації до вимог життя.

Організаційні проблеми, як правило, пов'язані із застарілою структурою підприємства, його системи управління, проблемами в інформаційному обміні, недостатнім рівнем кваліфікації персоналу, системою управління фінансами, виробничими технологіями.

Наближення до точки спаду визначеної діяльності вимагає від підприємства вживання заходів з оновлення основних напрямків своєї діяльності.

Аналізуючи сучасний стан промислових підприємств України варто зазначити, що основною її характеристикою є так звана «спадщина Радянського Союзу», консервативні методи господарювання та погляди якої збереглися й до сьогодні, і є головною причиною невдач таких підприємств. Крім того, проведений аналіз проблем підприємств дозволив виокремити основні з них:

- фінансово-економічні проблеми – формування високих цін на послуги та великі податкові платежі;
- соціальні проблеми - низька платоспроможність споживачів послуг.

Не зважаючи на те, що наведені проблеми є зовнішніми і звільнитися від них суб'єкти господарювання не в змозі, існує цілком реальна можливість зменшення їх впливу.

Одним із інструментів, який дозволяє це зробити може бути диверсифікація діяльності підприємства [2].

Диверсифікація – (лат. *diversus* – різний і лат. *facere* – робити) процес розвитку діяльності підприємства, пов'язаний із збільшенням діапазону видів та проникненням в нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту товару та послуг, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності підприємства [5].

Отже, для впровадження диверсифікації на підприємстві необхідно розробити стратегію її розвитку та впровадження. Проте для того, щоб дана стратегія давала бажані результати, необхідно провести комплексну підготовку підприємств до її впровадження.

Виробничі зміни характеризуються диверсифікацією асортименту послуг та зниженням їх собівартості.

Технологічні зміни виражаються у запровадженні сучасного обладнання, більш ефективного використання основних активів та розвитку і запровадженні ресурсозберігаючих та екологічно чистих технологій надання послуг.

Культурні зміни полягають у створенні внутрішнього клімату, сприяючого саморозвитку та самонавчанню як окремих працівників, так і підприємства в цілому.

Зміни в системі управління підприємством це ефективна розробка та впровадження на підприємствах системи стратегічного управління.

Зміни у процесі взаємодії з споживачами обґрунтування та впровадження систем стимулювання клієнтів промислових підприємств.

Підвищення ефективності маркетингової політики полягає в аутсорсингу, який у загальному трактуванні означає передачу (делегування) виконання окремих маркетингових бізнес-процесів або їх частин стороннім фірмам та розробка та впровадженні гнучкої цінової стратегії.

Зміни в сфері персоналу засновані на підвищенні кваліфікації персоналу, зайнятих освоєнням нових видів надання послуг та створенні відповідної системи мотивації та стимулювання кадрів.

Запровадження даної системи стратегічних змін на промислових підприємствах дозволить забезпечити здійснення поелементного ситуаційного аналізу впливу чинників зовнішнього середовища, виявити ступінь неузгодженості із господарськими процесами та організаційною структурою з метою приведення цих систем у відповідність до моделі споживчого ринку.

Управління стратегічними змінами - складний процес, що базується на ряді принципів, основним із яких є принцип системності. Даний процес має декілька етапів і обов'язково чітко сплановані дії. Одним з інструментів стратегічних змін на промислових підприємствах є диверсифікація, яка хоча і є доволі складним процесом, виступає одним з перспективних напрямів розвитку промислових підприємств.

Література:

1. Воронков Д.К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації. Монографія / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Харків: АдвАтм, 2009. – 436 с.
2. Садеков А.А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами навч. посіб. для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання / А.А. Садеков, О.Ю. Гусева. – Д.: ДонНУЕТ, 2010. – 414 с.
3. Шершньова З. Є. — Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
4. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер. — Эксмо, 2007. — 864 с.
5. <http://uk.wikipedia.org/wiki>

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ У ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

Михайляк Г.В.

Національний університет «Львівська політехніка»

Більшість успішних підприємств запорукою свого ефективного функціонування вважає виважену кадрову політику, яка б основному акцентувала увагу на проблемах розвитку компетенцій працівників, їх навчанні, перепідготовці, підвищенні кваліфікації тощо.

У сучасному конкурентному середовищі складно чимось кардинально відрізнитися від конкурентів: усі ресурси майже однаково доступні на ринку. Тому в останні кілька років почала дуже активно розвиватися тенденція вкладання коштів у розвиток професійного навчання, оскільки висококваліфікований та вмотивований персонал буде вирішальним новітнім фактором розвитку підприємства [3, с. 215].

Система професійного розвитку персоналу на підприємстві спрямована на приведення рівня кваліфікації працівників у відповідність до вимог виробництва, оптимальне задоволення особистих інтересів працівників, пов'язаних із самореалізацією, підвищення ефективності їхньої праці, забезпечення на цій основі конкурентоспроможності товарів (робіт, послуг). До системи належать: професійне навчання персоналу; атестація персоналу, який згідно з Класифікацією професій належить до відповідних професійно-посадових категорій; сертифікація персоналу; формування резерву керівників підприємств, установ та організацій [1, с. 320].

Під професійним навчанням розуміють процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок і вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності. Професійне навчання включає первинну професійну підготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства.

На сьогодні багато вчених займаються визначенням особливостей професійного навчання працівників підприємств в процесі розвитку їх компетенцій. Так, Л. Семів [3, с. 218], основною метою професійного навчання персоналу як одного із ключових чинників розвитку їх компетенцій вважає підтримання необхідного рівня кваліфікації працівників підприємств з урахуванням вимог виробництва і перспектив його розвитку; підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг підприємства на основі використання знань і досвіду застосування сучасних технологій, ефективних методів організації праці, виробництва та управління персоналом підприємства; створення умов для професійного зростання, самореалізації працівників в умовах ринкової економіки на основі підвищення мотивації до праці, використання новітніх програм, засобів та технологій навчання тощо.

Згідно з Положенням про професійне навчання працівників ПАТ «Укртелеком» від 16.07.2012 р. № 280 потреба у професійному навчанні працівників визначається відповідно до стратегії розвитку підприємства та напряму діяльності підрозділу; впровадження нової техніки, технологій,



телекомунікаційних послуг, що обумовлюють необхідність отримання нових знань; результатів оцінки компетенцій та діяльності працівників [2, с. 4].

Таким чином, для ефективного професійного навчання працівників як одного з ключових чинників розвитку рівня їх компетенцій вітчизняним підприємствам слід сформулювати основні завдання, що вимагаються для підвищення рівня розвитку компетенцій працівників. Суть завдань для підвищення рівня розвитку компетенцій працівників внаслідок професійного навчання полягає у наступному:

- оновлення та розширення знань, формування нових професійних компетенцій і компетентностей в науково-дослідній, організаційно-управлінській та інших видах діяльності;
- набуття досвіду формування змісту навчання, з урахуванням його цільового спрямування, посадових обов'язків працівників, попередньо здобутої ними освіти, досвіду практичної роботи та професійної діяльності, інтересів і потреб особистостей;
- вивчення професійного досвіду, сучасного виробництва, методів управління, ознайомлення з досягненнями науки, техніки і виробництва та перспектив їх розвитку;
- застосування інноваційних технологій реалізації змісту навчання, що передбачає його диференціацію, індивідуалізацію, запровадження дистанційних, інформаційно-комунікативних технологій навчання.

Література:

1. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації / О. В. Босак // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – № 3 (15). – 2012. - С. 320-323
2. Положення про професійне навчання персоналу ПАТ «Укртелеком» № 280 від 16.07.2012 р.
3. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія / кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. К. Семів. – К.: УБС НБУ, 2011. – 406 с.

## РЕГИОНАЛЬНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Натрошвили Г., Прищепя С.*

*Киевский национальный лингвистический университет*

Опыт развитых стран свидетельствует о перспективности поддержки экспортной деятельности за счет деятельности системы однородных элементов инфраструктуры на государственном и региональном (местном) уровнях [1; 2].

Функционирование рыночной инфраструктуры может основываться на соблюдении ряда важных принципов, среди которых в литературе чаще всего упоминаются следующие [2; 3; 4; 5]:

- принцип единства – элементы инфраструктуры должны образовывать логическую единственную систему, функционирование которой направлено на максимально эффективное (оптимальное) удовлетворение потребностей предприятий в качественных благах, какие они сами произвести не могут,

- принцип управленческой гибкости – инфраструктура должна иметь способность быстрого приспособления к изменениям рыночной среды и запросов предприятий,

- принцип регулируемости – развитие инфраструктуры должен осуществляться с учетом заданий государственной экономической регуляции, отвечать приоритетам государственной экономической политики,

- принцип конкуренции – развитие инфраструктуры происходит на конкурентных принципах, а функционирование инфраструктуры поощряет свободную рыночную конкуренцию,

- принцип синергизма – элементы инфраструктуры обеспечивают поддержку экономических отношений, основанных на особенных межинституциональных связях, в результате которых возникают так называемые “синергические эффекты”,

- принцип мобильности – рыночная инфраструктура способствует высокой мобильности экономических ресурсов и факторов производства,

- принцип компетентности – рыночная инфраструктура функционирует на принципах компетентности (с использованием определенных технологий и регламентов).

Предприятия, которые производят продукцию на экспорт, обычно пользуются как традиционными благами, которые производят (предоставляют) инфраструктурные институции, так и сугубо специфическими (информационные услуги о состоянии международных рынков, юридических услугах по оформлению контрактов, услуги бизнес-центров, перевода и подготовки документов, услуги торгово-промышленных палат, транспортные и сопроводительные услуги, и тому подобное).

Экспортная деятельность предприятий по своему характеру больше ориентируется на региональную экономическую систему, поскольку использует экономические ресурсы, которые аккумулируются в основном в пределах региона. В частности, любое предприятие использует трудовые и материальные (в том числе сырьевые и энергетические) ресурсы, которые находятся на определенной территории. Иногда экспортеры используют природные ресурсы, источники которых также находятся на определенной территории. Поэтому менеджмент экспортных предприятий вынужден ориентироваться на действия органов регионального управления, а также пользоваться благами, что производит региональная рыночная инфраструктура.

Может выделить основные социально-экономические факторы, которые значимо влияют на состояние и особенности развития институций рыночной инфраструктуры поддержки экспортной деятельности предприятий региона:

- экономические: общее состояние экономического развития производительных сил в регионе; наличие платежеспособного спроса на блага, которые производятся институциями инфраструктуры; наличие у

экспортеров конкурентных преимуществ перед производителями других стран;

- социальные: уровень квалификации персонала; качество жизни населения; обеспеченность населения жильем и медицинским обслуживанием;

- регуляторные: эффективность региональной политики поддержки развития инфраструктуры; достаточность бюджетных средств в поддержку развития инфраструктуры; отсутствие коррупции.

Формирование и использование инфраструктурного комплекса региона должно осуществляться в рамках реализации государственной экономической политики, но с учетом особенностей развития региональных экономических систем, а также учитывать стратегические приоритеты государства.

Литература:

1. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2000. - 895 с.

2. Feenstra Robert, Hiau Looikee Export variety and country productivity. Washington: The World Bank, 2004.

3. Mclean M., Voytek K. Understanding Your Economy: Using Analysis to Guide Local Strategic Planning. Planners Press, 1992.

4. Porter Michael E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press cop. - 1990.

5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. / под ред. Ю.П. Каптуревского. СПб: Издательство «Питер», 1999. - 416 с.

6. Друкер П.Ф. Эффективное управление: экономические задачи и оптимальные решения: Пер. с англ. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004.

7. Hausmann, J. Hwang, D. Rodrik «What your export matters», NBER Working Paper (2005).

## ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ: СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ

*Олехнович Г.И.*

*член-корр. АЭН России, доктор эконом. наук, профессор*

Экономическая наука во многом определяется состоянием экономического образования. И наоборот – содержание экономического образования зависит напрямую от состояния экономической науки. это аксиома. Однако младшее поколение экономистов отличается сегодня от советских политэкономов не только полным равнодушием к марксизму. более того, если политэкономы, воспитанные на «капитале» К.Маркса, владели логикой и умели видеть глубину проблем, то молодые сегодня во многом лишены этого. сложилась парадоксальная ситуация, когда научный багаж старшего поколения и «зеленой» молодежи оказались практически равны, т.к. переучивание старых кадров происходило абсолютно параллельно с обучением молодых. Правда, жизненный опыт, профессиональный стаж, знание экономических законов капитализма

позволили старшему поколению довольно быстро создать солидный отрыв от молодежи. но и сегодня, честно говоря, мы преподаем натуральную экономическую схоластику, которая отличается только гораздо большей математизацией, но она во многом также далека от реальной жизни, как и старая советская политэкономия социализма [7].

Если учесть, что обучение иностранным языкам поставлено у нас еще хуже, чем в экономике, а мало-мальски приличные фонды зарубежных учебников и журналов есть только в столичных библиотеках, то картина просто удручает: ведь прямое общение рядового преподавателя с иностранными изданиями – научными и учебными – возможно только через переводы. Таким образом, качество экономического образования целиком зависит от скорости и уровня переводов. Хотя в России уже появились учебники, которые творчески развивают и адаптируют западную «экономику» (в меру своих сил) к российским реалиям [6].

Самыми популярными направлениями в высшем экономическом образовании, начиная с 90-х гг, остаются «основы бизнеса», «маркетинг» и «менеджмент». Но качество образовательных услуг по этим дисциплинам все еще оставляет желать лучшего. Даже старейшие экономические вузы России столкнулись с массой трудно решаемых проблем – слабая подготовка по математике, информатике, дефицит квалифицированных кадров, отсутствие адекватных времени учебных пособий и т.д.

По общему мнению основой фундаментального университетского образования, по этим экономическим специальностям остаются только несколько крупнейших вузов России. Они хорошо укомплектованы мировой научной литературой, концентрируются на серьезной подготовке по математической экономике и моделированию экономических процессов, тесно взаимодействуют с экономической практикой.

Сегодня на западе происходит явный сдвиг к концепциям институционализма и экономической глобалистики. Будущее за ними. простая популяризация западного опыта не выход, поскольку все самые известные американские учебники основаны на концепции неоклассического (индивидуалистического) направления в экономической науке. но ее жизненный цикл завершается, и она уже принципиально не может решать проблемы модернизации экономики наших стран в условиях стремительно протекающей глобализации [2]. Поэтому на западе произошел явный сдвиг к концепциям институционализма и экономической глобалистики, если рассматривать глобализацию, как процесс перехода производства через границы государств, при котором специализация производства выступает ее главным условием.

У нас эти новые концепции пока очень мало известны не только широкой общественности, но даже специалистам. однако будущее за ними. по признанию нобелевского лауреата Д.Норта, «адекватной теории трансформации как не было тогда (т.е. в начале 90-х гг.), так нет ее и сегодня. а если бы она и существовала, то это была бы сложная «смесь», состоящая из как минимум экономики, социологии, политической науки и особенно права» [3].

Значит, на изучение именно этих теорий и нужно ориентироваться в переводческой деятельности и в учебном процессе на перспективу. Нужны

новые учебные программы и пособия по институциональной экономике и широкому спектру практических задач, которые ставит глобализация.

Вместо многочисленной учебной литературы по микро-, мезо- макроэкономике приходит время брать курс на переводы учебников и монографий по теории и практике рыночной модернизации и трансформации.

Жизнь ставит новые задачи в области экономического образования:

- нужен особый акцент на изучении динамики экономических институтов во всем их многообразии

- необходим междисциплинарный подход к анализу проблем экономических систем – синтез собственно экономических, социологических, правовых и прочих обществоведческих знаний.

- надо разумное включение «формального» аппарата микро- и макроэкономики, экономико-математического моделирования в решение актуальных проблем, стоящих перед переходной экономикой

- нужна, наконец, учебная литература по теории и практике рыночной модернизации и трансформации, по обобщению реального опыта стран восточной европы, азии, африки и особенно латинской америки со всеми их достоинствами и недостатками.

Конечно, такой широкий подход – вопрос спорный, но он заслуживает самого серьезного обсуждения. и истина, как всегда, находится скорее всего на разумной середине. *но одно совершенно бесспорно:* знание конкретных механизмов микро- и макроэкономики надо использовать только с учетом адаптации национальной экономики к рынку. все сказанное правомерно и для задач делового образования предпринимателей, учитывая, что более 60% банкротств частных фирм на западе (согласно мировой статистике) имеют основной причиной экономическую, финансовую и правовую некомпетентность руководства [8].

Литература:

1. Джерелиевская И.К. Человек в социокультурной реальности. – М. - 2005.
2. Иноземцев В.Л. Концепция постэкономического общества: теоретические и практические советы. - М., 2008
3. Курс экономики / под общей редакцией Райзберга Б.А. – М., 2008.
4. Модернизация и конкурентоспособность российской экономики. - С-Пб, Алетея, 2010.
5. Норт Д. Институты, институци ональные изменения и функционирование экономики. - М.:Фонд экономической книги «Начала». – 2006.
6. Нуреев Р., Латов Ю. Плоды просвещения // Вопросы экономики. – 2010. - №1.
7. Олейник А. Институциональная экономика. - М., 2009.
8. Олехнович Г.И. Некоторые проблемы экономического образования в условиях трансформации общества // Актуальные проблемы образования и науки: теория и практика. – Архангельск, 2008.
9. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации / пер. с англ. - С-Пб., 2007.
10. <http://www.fcinto.ru>

11. <http://www.promreg.ru>

12. [www.oed.no](http://www.oed.no)

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЛІЗИНГУ В УКРАЇНІ

Олішанська М.І., Крахмальова Н.А.

Київський національний університет технологій та дизайну

Після здобуття незалежності Україна стала на шлях глибоких перетворень, у яких вагоме місце посідають фінансово-кредитні відносини. Саме застосування якісно нових методів посприяло оновленню матеріальної бази і модернізації основних фондів підприємств різних форм власності. Одним із найбільш ефективних таких методів є лізинг, під яким у загальному сенсі розуміється передача господарського майна в тимчасове користування на умовах певного терміну, зворотності та платності [1]. Історія лізингу є далеко не новою. Лізингові угоди були виявлені ще за часів Арістотеля. Зокрема, глиняні таблички, знайдені в шумерському місті Ур, містять відомості про оренду сільськогосподарських знарядь, землі, водяних джерел, волів та інших тварин [2].

Часто лізинг розглядають як звичайну оренду, що є помилковим, оскільки оренда передбачає короткострокове користування та повернення майна, а лізинг – довгострокове фінансування, сервісні послуги, а також можливий перехід права власності на майно орендарю після виплати лізингових платежів.

Лізингові відносини в Україні набули свого легального статусу в 1997 р. із прийняттям Закону України «Про лізинг», який у редакції Закону України № 1381-IV від 11 грудня 2003 р. отримав назву «Про фінансовий лізинг». Саме з 2004 р. розпочинається стрімкий розвиток лізингового бізнесу в Україні.

Поряд з іншими фінансово-кредитними інструментами фінансового забезпечення, оновлення та розширення основних фондів підприємств в Україні, тема лізингу сьогодні надзвичайно актуальна. Як дуже вигідний інструмент інвестиційної політики, він має величезне значення для розвитку виробництва в період спаду економіки в країні. У період економічних потрясінь, безробіття, низької платоспроможності українських підприємств цей вид діяльності – через свою особливу економічну природу – здатний зробити вагомий внесок в підйом та розвиток національної економіки, а на міжнародному рівні – створити і закріпити нові зв'язки з іноземними інвесторами.

Ефективне використання лізингу в економіці України залежить від правильного розуміння його сутності, чіткого уявлення механізму його дії, переваг і недоліків. Саме ґрунтуючись на чіткій теоретичній базі, можна розробляти механізми впровадження лізингу в українську економіку, формувати законодавчу базу регулювання лізингових відносин, застосовувати пільгові механізми. Тому питанню визначення сутності лізингу приділяють значну увагу науковці і дослідники.

Ринок лізингу в Україні формується досить динамічно, це передує саме тим що він має свої певні прерогативи (основні засоби розвитку та стабілізації ринкової економіки), що являє собою систему певних відносин, що мають свій статок як з боку лізингодавця (лізингових компаній) так із боку підприємств, установ організацій (лізингодержувачі) які здійснюють як виробничу діяльність, діяльність по наданню послуг [3].

У сучасних умовах лізинг варто розглядати з 2 позицій: з одного боку, як ефективний вид фінансування капітальних вкладень; з іншого боку, як форму реалізації промислової продукції. Гострі проблеми в економічному становищі держави та її нестабільність все більше зумовлюють розвиток проблеми пошуку варіантів фінансування розвитку виробництва, одним із яких є лізинг[4]. Розвиток лізингу є актуальним для України і підтвердженням цього є те, що українська економіка характеризується високим ступенем зношеності основних фондів. При цьому суб'єкти господарювання змушені фінансувати інвестиції переважно із власних коштів, оскільки кредити банків, інші джерела зовнішнього фінансування складають порівняно невеликий відсоток від загального обсягу капітальних вкладень в економіці.

Однією з головних перешкод на шляху розвитку лізингу в Україні дії її психологічний аспект. Через брак достовірної інформації, лізингові компанії сприймаються багатьма підприємствами як посередницькі структури, які лише займаються операціями з кредитування, отримуючи при цьому свою частину прибутку. Лізингова галузь потребує стандартів подання інформації в статистичні органи [5].

Разом з тим, лізинг може розвиватися в Україні. На думку О.В. Борисюк [6] основними факторами, що впливають на розвиток лізингу, та їх взаємозв'язок із державним регулюванням лізингу, як правило, класифікують на: глобальні (податкова політика, нормативно-правове забезпечення лізингових відносин, наявність спеціалістів певної галузі, темпи інфляції, стан та можливість банківської системи) і локальні (наявність інформації про об'єкти лізингу, ринок лізингових послуг, їх якість). Отже, основним фактором, що впливатиме на становлення та розвиток лізингових відносин є становлення заходів щодо заохочення інвесторів у лізингову галузь, бо без збільшення фінансування лізингових компаній іншими кредиторами – банками, страховими компаніями, інвестиційними фондами, виробниками обладнання, лізингові компанії не спроможні фінансувати великі за розміром лізингові угоди та велику кількість лізингодержувачів.

Література:

1. Горемикін В. А. Лізинг : підруч. / В. А. Горемикін. – К. : Основи, 2003.
2. Грищенко О. Фінансовий лізинг : історія, сучасність та перспективи розвитку / О. Грищенко // Юридичний журнал. – 2006.
3. Купалова Г.І., Гринчук Ю.С. Лізинг в Україні: статистико-економічний аналіз, прогноз, шляхи подальшого розвитку. – К., 2007.
4. Андросова А. Проблеми фінансового лізингу в комерційних банках України / А. Андросова, О. Каменщик // Економічний простір. - № 44/2. – 2010.
5. Григоренко Є. Лізинг як перспективний вид діяльності // Ринок цінних паперів України. – 2002. – № 1 – 2.

6. Борисюк О.В. Вплив державного регулювання на розвиток лізингових відносин в Україні // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки.-2008, вип. №7.

## ФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СТРАХУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ

Остапенко О.М.

Полтавська державна аграрна академія

Оскільки, страховий бізнес відноситься до економічної сфери, на яку здійснює вплив держава, то виходячи з вищезазначеного, можна сформулювати основні характеристики необхідності державного управління відносин страхування у сільському господарстві:

1) необхідність управління державою страхового процесу у сільському господарстві зумовлена умовами функціонування сільськогосподарських товаровиробників: брак коштів, ризиковість галузей, залежність від природних чинників; значення галузі для економіки країни; масштабністю настання ризиків, що може призвести до порушення фінансової рівноваги страховиків та інше;

2) недопущення помилок при виконанні професійних обов'язків постачальниками страхових послуг (наприклад, необґрунтоване завищення страхових тарифів);

3) відшкодування частини втрат постраждалим сільськогосподарським товаровиробникам за для забезпечення платоспроможності діючих страхових компаній за страхування сільськогосподарських ризиків або частини страхових премій, що фактично сплачені сільськогосподарськими товаровиробниками за для полегшення витратного тягаря підприємства;

4) необхідність врахування інтересів суспільства через опосередковане втручання державою у діяльність недержавних суб'єктів господарювання.

Організація захисту державою можлива через формування належного правового поля за страхування сільськогосподарських ризиків. Аналіз чинного законодавства щодо управління державою процесом страхування у сільському господарстві, дає можливість виділити наступні його форми:

1. Планування. Розробка державою програм підтримки сільського господарства України, які відображають цілі, засоби та шляхи досягнення останніх, та які спрямовані на ефективне вирішення проблем галузі і відображають очікувані зміни у ній на краще.

2. Управління – прийняття уповноваженим органом важливих рішень з питань функціонування учасників страхових відносин. Такі рішення пов'язані із застосуванням встановлених Законами та Постановами інструментів регулювання державою відносин страхування у сільському господарстві через ліцензування страхових компаній; регулювання тарифів за обов'язкової форми страхування сільськогосподарських товаровиробників; визначення об'єктів, та в межах них груп, які підлягатимуть державній підтримці та інше.

3. Нормативне регулювання страхування у сільському господарстві. Така форма впливу держави на страхові відносини означає формування правил гри за обов'язкової форми страхування через порядок формування, укладання та регулювання договорів страхування, встановлення розміру відповідальності кожного учасника та інше. Іншими словами, така форма впливу покликана не допустити прийняття неефективних регуляторних актів, усунення бар'єрів щодо поширення страхової діяльності у сільському господарстві шляхом використання методів адміністративного (непрямого: ліцензії, дотації, прийняття законів і т. д.) та економічного (прямого: податкові пільги, норми обов'язкових резервів і т. д.) характеру.

4. Контроль над страховими компаніями, які займаються страхуванням сільськогосподарських товаровиробників шляхом їх ліцензування, з метою відсіювання компаній – дестабілізаторів страхового ринку.

5. Державне перестраховання на випадок настання катастрофічних ризиків для страхових продуктів в рамках державної підтримки аграрного страхування та сприяє розробці нових продуктів для страхування всіх або найбільш видів сільськогосподарської продукції.

В сучасних умовах господарювання керівництво країни не в змозі в повному обсязі та ефективно виконувати зазначені вище завдання. Тому для забезпечення виконання функції планування та відродження аграрної галузі в країні, для здійснення перестраховання катастрофічних ризиків необхідно створити Державну Компанію з аграрного страхування. Створення зазначеного державного інституту у сфері аграрного страхування призведе одночасно до оптимізації витрат на захист аграріїв як з боку держави, так і страхових компаній, та до підвищення якості обслуговування сільськогосподарських товаровиробників, забезпечивши останнім право обирати свою страхову схему серед кількох альтернативних – державних і приватних.

Таке формування має діяти разом на суб'єкти і об'єкти страхового ринку, створюючи особливу атмосферу сприйняття інститутів ринку, їх усвідомлення страхувальниками та підняття довіри до страхової системи у сільському господарстві.

Контрольна функція забезпечена створенням дієвого органу - Державної Комісії з регулювання ринків фінансових послуг в Україні, та на наше переконання, не підлягає підсиленню.

## ПРИНЦИПИ КОНТРОЛІНГУ ВИТРАТ

*Остапенко Т.М., к.е.н, доцент  
Полтавська державна аграрна академія*

Пропонуємо організацію контролінгу розглянути з позиції принципів його здійснення. На сьогоднішній день серед науковців відсутній єдиний підхід до принципів контролінгу, якими слід керуватися при виконанні всіх етапів контролінгу. Аналіз численних наукових публікацій дав можливість узагальнити загальні принципи контролінгу, що є найбільш використовуваними: адаптивності, актуальності, багатфункціональності

елементів системи контролінгу, безперервності, випереджувальної дії відповідності вимогам менеджменту, відповідальності, гнучкості, готовності управлінської команди працювати в умовах розвитку контролінгових функцій, документування, доцільності, економічності, ефективності, забезпечення ефективної інформаційної системи, забезпечення ефективної системи організації, забезпечення ефективної системи управління, законності, збалансованості, збереження розвитку, зворотного зв'язку, ієрархічності, комплексності, координації процесу обміну інформацією, науковості і оптимальності, об'єктивності, оперативності, плановості, повноти, простоти побудови взаємозв'язків між окремими елементами, раціональності, релевантності інформації (доступу до релевантної інформації), ритмічності, руху і гальмування (стійкості), своєчасності, синергетичності, системності, стандартизації, стратегічної свідомості, (розвитку, мислення, завдань), структурності, технологічності (автоматизація), точності, функціональної взаємодії усіх складових, цілеспрямованості (цільової спрямованості), цілісності.

Дослідження підтверджують, що переважна більшість науковців виділяє такі принципи контролінгу: гнучкості, документування, ефективності, руху і гальмування (стійкості), своєчасності, стратегічної свідомості (розвитку, мислення, завдань), цілеспрямованості (цільової спрямованості).

Такий стан речей пояснюється, як на нас, існуванням найбільш розповсюджених визначень контролінгу, які розглядають як: синтез планування, обліку, контролю, аналізу, що полягає в організації інформаційних потоків, підготовці рекомендацій для прийняття управлінських рішень; систему, яка орієнтована на отримання позитивного ефективного результату в процесі підготовки, прийняття і виконання управлінських рішень.

Підтримуючи точки зору про те, що контролінг – це механізм координації всієї управлінської системи (планування, обліку, контролю, аналізу) для забезпечення цілеспрямованого керівництва підприємством, вважаємо, що контролінг може бути організований не лише на основі єдиних (загальних) принципів, а й з урахуванням спеціальних (специфічних) принципів, що визначаються на кожному підприємстві самостійно з урахуванням об'єктів контролінгу. В рамках зазначеного, можна виділити наступні спеціальні принципи контролінгу витрат, що визначаються з урахуванням об'єктів контролінгу – витрати, фактори витрат:

1. Принцип визнання та класифікації витрат. Цей принцип повинен бути закріпленим в обліковій політиці підприємства, і мати на увазі, що кожне підприємство самостійно з урахуванням специфіки діяльності може вводити чи скасовувати ті чи інші сукупності витрат, встановлювати критерії їх визнання, класифікації. Дотримання даного принципу пояснюється необхідністю в сучасних умовах обчислення собівартості об'єктів витрат, формування ціни, розрахунку прибутку тощо.

2. Принцип методичної підтримки управління витратами. Цей принцип повинен бути закріпленим в положенні про службу контролінгу та методичних рекомендаціях із застосування методів та інструментарію контролінгу витрат. За допомогою цих документів унормовуються основні засади ведення контролінгу витрат. Сутність даного принципу полягає у

необхідності використання загально визнаних (сучасних) та прийнятних для підприємства методів та інструментів, що спрямовані на оптимізацію витрат підприємства.

3. Принцип адаптації реалізації функцій управління витратами. Цей принцип полягає у забезпеченні підвищення якості управління витратами за рахунок розробки та впровадження системи організаційних регламентів функціонування підприємства (рекомендацій, графіків, положень тощо).

4. Принцип ідеальності (досягнення прийнятого рівня якості управління витратами). Дотримання даного принципу передбачає максимальне використання можливостей та інтересів підприємства з метою підвищення результативності та оптимізації витрат. При цьому, результативність – це добре організована робота служби контролінгу витрат (чи підрозділів які, вирішують завдання контролінгу витрат), добре організована управлінська система щодо витрат, добре організовані знання.

5. Принцип автоматизації передбачає необхідність використання автоматизованих (інформаційних) технологій при контролінгу витрат. Дотримання даного принципу забезпечує швидку циркуляцію аналітичної інформації про витрати за різними сегментами діяльності підприємства, з метою сприяння управління витратами.

Принцип деталізації факторів і визначення їх впливу на витрати. Дотримання даного принципу передбачає виявлення резервів зниження собівартості та розробку варіантів управлінських заходів щодо витрат.

## МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

*Остапенко К. А.,*

*Київський національний лінгвістичний університет*

Інвестиційна привабливість, як об'єкт управління, – це фінансово-економічні відносини у процесі забезпечення економічного зростання підприємства і задоволення потреб інвестора [1]. Виходячи з цього можна дати визначення поняттю «управління інвестиційною привабливістю підприємства» як діяльність керівництва, що здійснює цілеспрямований, організуючий вплив на фінансово-економічні відносини у процесі забезпечення економічного зростання підприємства і задоволення потреб інвестора. Керівництво підприємства виробляє комплекс дій всередині підприємства з метою забезпечення його інвестиційної привабливості. В свою чергу інвестор оцінює рівень інвестиційної привабливості підприємства. Тільки при збігу їх інтересів стає можливим здійснення процесу інвестування.

Важливість оцінки інвестиційної привабливості потребує її детального дослідження, насамперед її визначення. Теоретичні аспекти, що стосуються інвестиційної діяльності, загалом, та механізму управління інвестиціями, зокрема, широко розглянуті у вітчизняній та іноземній літературі.

Однак всі вони мають певні недоліки, а саме: багато методів, що запозичені в іноземних авторів, спрямовані, в основному, на фінансові, а не на

реальні інвестиції; запозичені методи, що стосуються саме реальних інвестицій, розроблені для умов стабільної економіки, де чітко проявлені всі економічні закони і не адаптовані до реальної економічної ситуації України; більшість методів заснована на аналізі безсистемних наборів показників фінансового стану підприємства, тобто носить ретроспективний характер, тоді як інвестора цікавлять результати майбутньої діяльності; багато методів засновано на експертній оцінці і мають характер невизначеності, бо відображають суб'єктивну думку експертів. Поняття «оцінка» завжди припускає порівняння об'єкта з певним еталоном, стандартом, нормативом або з іншим об'єктом. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства повинна припускати порівняння результатів її виміру з результатами виміру інвестиційної привабливості інших підприємств або з максимально можливою величиною показника, якщо її можна встановити з метою ухвалення рішення про доцільність інвестування [2, с. 59-64].

Залучення інвестицій є важливим питанням впродовж усього періоду функціонування підприємств, яке вимагає від керівництва постійного удосконалення господарської діяльності та підвищення рівня інвестиційних переваг порівняно з іншими підприємствами. Особливо гостро питання ефективності управління інвестиційною діяльністю постає у період фінансової кризи за високого попиту та низької пропозиції інвестиційних ресурсів. Тому перед підприємством постає питання пошуку факторів і використання резервів підвищення ефективності інвестицій.

У свою чергу, резерви зростання інвестиційної привабливості – це недовикористані можливості підвищення інвестиційної привабливості. Отже, фактори є більш широким поняттям, що включає в себе причини зміни інвестиційної привабливості в минулому, теперішньому часу, а також причини, що дозволяють збільшити її у майбутньому, тобто резерви. Що є фактором, а що – резервом, залежить від кожного окремого підприємства.

Інвестиційна привабливість визначається комплексом різноманітних факторів, перелік і вага яких може змінюватись в залежності від: цілей інвесторів; виробничо-технічних особливостей підприємства, у яке інвестуються кошти; економічного розвитку підприємства у теперішньому часі, у минулому, а також очікуваних темпів зростання; комплексом зовнішніх факторів, зокрема діючим законодавством, екологічною ситуацією, рівнем конкуренції. Фактори формування інвестиційної привабливості підприємства – це умови, рушійні сили, сукупність явищ і процесів, що впливають на розвиток підприємства і формують його характеристику, на основі якої інвестор приймає рішення щодо інвестування у це підприємство або відмова від нього. Так фактори, які впливають на рівень інвестиційної привабливості підприємства можна розділити на дві групи: зовнішні і внутрішні фактори.

Без ефективного розвитку механізму інвестування розвиток економіки неможливий. Існує багато трактувань механізму управління інвестиційними процесами, кожен розуміє його по своєму, тому немає єдиного твердження. Я вважаю, що механізм управління інвестиційними процесами – це існуючі форми і методи впливу держави на інвестиційну діяльність. Механізм управління інвестиційними процесами передбачає реалізацію управлінських функцій, таких як: планування і організація взаємодії, мотивація, контроль. Багато фахівців вважають, що це неповний перелік управлінських функцій та

його можна доповнити іншими, наприклад, прогнозуванням, регулюванням. Але я вважаю, що ці чотири функції є основними і вони, в свою чергу, містять інші.

Важливе місце в механізмі управління займає зворотний зв'язок, що забезпечує підвищення ефективності управління.

Механізм управління інвестиційними процесами є складовою фінансового механізму, котрий, в свою чергу, є важливим елементом національної економіки. Він є необхідним для забезпечення нормальної безперервної роботи економічної системи, реалізації інвестиційної політики держави. На макrorівні він забезпечує реалізацію інвестиційних процесів в організаціях, підприємствах.

Отже, дослідивши компоненти механізму управління інвестиційної діяльністю та розглянувши поняття та фактори впливу на інвестиційну привабливість, можна зробити висновок, важливе місце в механізмі управління займає зворотний зв'язок, що забезпечує підвищення ефективності управління, він є складовою фінансового механізму, котрий, в свою чергу, є важливим елементом національної економіки, а щодо привабливості підприємства, то це - фінансово-економічні відносини у процесі забезпечення економічного зростання підприємства і задоволення потреб інвестора.

#### Література

1. Аранчій Д.С., Гончаренко С.А. Інвестиційна привабливість підприємств: сутність, фактори впливу та оцінка існуючих методик аналізу / Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Випуск 3. Том 2 – 2011 – с. 59-64.

2. Боднар І.Р. Проблеми залучення іноземних інвестицій в Україну на сучасному етапі / І.Р. Боднар // Регіональна економіка. – 2009. – № 4. – с. 62-70.

## ОСОБЛИВОСТІ ФАКТОРІВ УСПІХУ ПРИ СТВОРЕННІ ІННОВАЦІЙНИХ ПОСЛУГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Островська О. В., Хлістунова Н. В.

Київський національний університет технологій та дизайну

В епоху стрімкого розвитку сфери послуг особливо значення набуває генерація та ринкове втілення різноманітних інноваційних послуг. Варто зазначити, що категорія «інноваційна послуга» або «послуга-новинка» має багато визначень [1]: це якісно абсолютно нова послуга; послуга, яка має значні удосконалення в порівнянні з вже представленими на ринку; послуга, що має деякі удосконалення; послуга, що є так званою ринковою новизною, тобто що вже має досвід реалізації на конкретному ринку і впроваджується в нову ринкову сферу.

Під інновацією – новим товаром або послугою - розуміється не просто новий спосіб задоволення потреб споживача, але такий новий спосіб, який

забезпечує можливість отримання додаткового економічного або соціального ефекту [2].

Яскравий приклад компанії, що впровадила інновації це - Enterprise Rent-A-Car Company. Ця компанія використала нову ідею, що дозволила їй обійти своїх конкурентів. У 1962 році Enterprise запустила напрямок з прокату машин. У той час як інші компанії, що пропонували автомобілі напрокат, націлювалися в першу чергу на аеропорти, Enterprise сфокусувалася на місцевих споживачах. Офіси компанії розміщувались поблизу місць проживання та роботи людей і це посприяло народженню такої інноваційної послуги як «Ми заїдемо за вами». Сьогодні річний дохід Enterprise досягає \$ 8 млрд. У 2012 ця компанія стала восьмикратним володарем престижної нагороди за високий рівень задоволеності клієнтів за версією JD Power and Associates [3].

Управлінці, які прагнуть створити новий ринок за допомогою інноваційних сервісів, мають сконцентруватися на завданнях, що визначають успіх чи невдачу їх починань.

**Розширювана бізнес-модель** є досить актуальною для компаній, де використовується послуга нероздільно з її виробництвом. У такому бізнесі співробітники є і основною статтею витрат, і творцями базової цінності для споживачів, тому їх ефективність критична для довгострокової прибутковості підприємства. Виробники послуг можуть застосувати кілька варіантів стратегій, що підсилюють їх бізнес-модель. Можна збільшити капіталовкладення у свій бізнес. Інший шлях – заохочувати споживачів самим брати участь у створенні послуг.

**Всебічне управління досвідом споживача** полягає в тому, що виробники послуг зазвичай мають набагато більше «точок дотику» зі споживачем, ніж виробники товарів. Цей досвід зіткнення обертається навколо трьох ключів:

- функціональні ключі – полягають у якості наданої послуги;
- механічні ключі – полягають у дизайнерських рішеннях;
- людські ключі – полягають у поведінці та зовнішньому вигляду співробітників.

Всі ключі зводяться до одного – створити повноцінний досвід, який безпосередньо впливає на оцінку споживачем якості та цінності послуги.

**Інвестиції в персонал** є дуже важливим фактором, адже співробітники підприємства мають особливо сильний вплив на задоволення клієнта і зміну його поведінки. Успішні новатори в сфері послуг постійно інвестують у бажання і можливості своїх співробітників працювати на найвищому рівні. Ці інвестиції зазвичай включають ретельний підбір, початкові тренінги та навчання протягом роботи, поширення знань, систему компенсації на основі ефективності.

Хороший приклад – Google, лідерство якої безпосередньо залежить від передових технологій, а тому компанія агресивно змагається за технічні таланти, іноді навіть роблячи «набіги» в стан своїх конкурентів.

**Постійні операційні інновації** – це фактор, який вказує на те, що конкурентам буде дуже складно зімітувати новаторів, які постійно покращують свою операційну діяльність. FedEx є яскравим прикладом таких інновацій. У рік її заснування – 1973 – клієнти мали самі дзвонити в компанію, щоб зробити замовлення. У 1975 році були введені спеціальні скриньки для

листів. А в 1984 році FedEx почала надавати безкоштовні комп'ютери своїм ключовим клієнтам, даючи їм можливість стежити за своїми посилками. У 1994 році компанія відкрила сайт fedex.com – перший сайт з транспортування, що пропонує послуги з відстеження руху вантажів [4].

**Підтримка бренду** – це важливий фактор успіху для сервісів, споживання яких розділене з виробництвом, оскільки в цьому випадку споживачам необхідно оцінити раніше невідому послугу, і вони не можуть контролювати або спостерігати, коли і як вона була зроблена. FedEx вкладала чимало коштів у підтримання обіцянки своєчасної доставки, яке транслює її бренд. [4].

**Залучення лідерів-мобілізаторів ресурсів** є дуже важливим фактором для впровадження інноваційної діяльності. Адже будь-які інновації вимагають лідера-мобілізатора ресурсів, майстра слова і справи, людини, яка може повною мірою представити можливості, приховані в ідеї і очолити перетворення цієї ідеї в ринкову реальність. Історії успіху найбільших інновацій зазвичай починаються з історії особистості.

**Доступність інноваційних послуг** – полягає в тому, що впровадження інноваційних послуг повинне не тільки заохочувати споживачів, але й бути доступним.

**Постійні стратегічні інновації** – це фактор успіху, яким не можна нехтувати. Google постійно тримається «на вістрі» інновацій, надаючи своїм технічним фахівцям один день на тиждень для роботи над бізнес-ідеями, званими Google, а також для оновлення в он-лайн спеціального списку ідей для відкритих нарад з менеджерами і періодичних мозкових штурмів з будь-якими співробітниками корпорації.

**Висновки.** Фактори успіху вимагають організаційної культури, яка підтримує ефективність та інноваційність людей. Культура організації в сучасних умовах перетворюється на найважливіший елемент системи управління підприємством, оскільки багато управлінських рішень визначаються не інструкціями, а складаються у корпоративній культурі. Компанії наведені вище, вклали значний час, сили і кошти в побудову такої культури, яка перетворилася на сильну конкурентну перевагу.

Література:

1. Федулова Л.І. Інноваційна економіка/ Л.І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. - 480 с.
2. Квлініч І.О. Психологія управління: Курс лекцій. - Л.: ВПВ ЛВЦНТЕІ, 2006. -126 с.
3. Офіційний сайт компанії «Enterprise»: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://aboutus.enterprise.com/>
4. Офіційний сайт компанії «Fedex»: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.fedex.com/ru/about/>

## ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ МАТЕМАТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОГО ЗМІСТУ

Панченко Л.Л., Шаповалова Н.В.  
НПУ імені М.П. Драгоманова

Математичне моделювання широко використовується в сучасній науці. Суть методології математичного моделювання полягає в заміні вихідного об'єкта його «образом» - математичною моделлю – і подальшому вивченні моделі за допомогою обчислювальних алгоритмів, які виконуються комп'ютером. Цей метод пізнання, конструювання, проектування поєднує в собі переваги як теорії так і експерименту.

Робота не з самим об'єктом (явищем, процесом), а з його моделлю дає можливість відносно швидко, без суттєвих затрат досліджувати його властивості і поведінку в будь яких ситуаціях (переваги теорії).

В той же час обчислювальні (комп'ютерні, імітаційні) експерименти з моделями об'єктів дозволяють на основі сучасних обчислювальних методів і технологій, детально і глибоко вивчити об'єкти достатньо повно, що неможливо зробити чисто теоретичними методами (переваги експерименту).

Методологія математичного моделювання бурхливо розвивається, охоплюючи все нові сфери – від розробки технічних систем управління ними до аналізу найскладніших економічних і соціальних процесів.

Зараз математичне моделювання вступає в принципово важливий етап свого розвитку, вливаючись в структуру інформаційного суспільства. Історія розвитку методології математичного моделювання переконує: вона може і повинна бути інтелектуальним ядром інформаційних технологій, процесу інформації суспільства.

Сама постановка питання про математичне моделювання будь-якого об'єкту породжує чіткий план дій. Його можна розділити на три етапи: модель-алгоритм-програма.

На першому етапі вибирається (чи будується) «еквівалент» об'єкта, що відображає в математичній формі найважливіші його властивості – закони, яким він підлягає, зв'язки, притаманні його складовим елемента і т.д.. Математична модель (чи її фрагменти) досліджуються теоретичними методами, що дозволяє отримати важливі теоретичні знання про об'єкт.

Другий етап – вибір (чи розробка) алгоритму для реалізації моделі на комп'ютері. Модель представляється у формі, зручній для застосування чисельних методів, визначається послідовність обчислювальних і логічних операцій, які необхідно виконати, щоб знайти шукані величини з заданою послідовністю.

На третьому етапі створюються програми, що «переводять» модель і алгоритм на доступну комп'ютерну мову. Їх можна назвати «електронними» еквівалентними об'єктами, що вивчається, який вже готовий для безпосереднього випробування на комп'ютері. Процес моделювання супроводжується покращенням і уточненням всіх ланок «тріади».

Описаний підхід до побудови і дослідження математичних моделей широко застосовується до моделей економічного змісту.



## СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КОРПОРАЦІЇ

Пархоменко А.Ю., Лісун Я.В.

Київський національний університет технологій та дизайну.

До побудови моделей економічного змісту застосовуються також варіаційні принципи, використання фундаментальних законів розвитку природи та суспільства, метод аналогій, метод використання «ієрархічного ланцюга» (побудова моделей від простого до складного).

Одним з найпоширеніших методів побудови моделей економічного змісту є метод аналогій. Розглянемо модель зміни зарплати і зайнятості.

Ринок праці, на якому взаємодіють роботодавці і наймані робітники характеризується зарплатою  $p(t)$  і числом зайнятих  $N(t)$ . Нехай на ньому існує рівновага, тобто ситуація, коли за плату  $p_0 > 0$  погоджується працювати  $N_0 > 0$  людей. Якщо за якимись причинами ця рівновага порушується (наприклад, за віком частина працівників йде на пенсію або у підприємців виникають фінансові труднощі), то функція  $p(t)$  і  $N(t)$  відхиляються від значень  $p_0, N_0$ .

Будемо вважати, що робітники змінюють зарплату пропорційно відхиленню числа зайнятих від рівноважного значення.

Тоді

$$\frac{dp}{dt} = -\alpha_1(N - N_0) \quad \alpha_1 > 0.$$

Нехай кількість робітників збільшується чи зменшується також пропорційно росту чи зменшенню зарплати відносно значення  $p_0$ , тобто

$$\frac{dN}{dt} = \alpha_2(p - p_0) \quad \alpha_2 > 0.$$

Диференціюючи перше рівняння за  $t$  і виключаючи з нього за допомогою другого рівняння величину  $N$ , приходимо до моделі коливаль

$$\frac{d^2(p - p_0)}{dt^2} = -\alpha_1\alpha_2(p - p_0)$$

заробітної плати відносно положення рівноваги (аналогічної і для величини  $N(t)$ ). З першого інтеграла цього рівняння

$$\alpha_1(N - N_0)^2 + \alpha_2(p - p_0)^2 = const > 0$$

слідuje, що в деякі моменти  $t = t_i, i = 1, 2, \dots$  коли  $p = p_0$  (тобто зарплата стає рівно рівноважному значенню), маємо  $N > N_0$ , тобто число зайнятих більше рівноважного, а при  $N = N_0$  дістанемо  $p > p_0$ , тобто зарплата перевищує рівноважну. В ці моменти фонд заробітної плати, рівний  $pN$  перевищує рівноважне значення  $p_0N_0$  (чи менше нього), якщо при наближенні до моменту  $t_i$  виконано  $p > p_0$  чи  $N > N_0$  (і навпаки). Але в середньому за період коливаль величини  $pN$  дорівнює  $p_0N_0$ .

Розглянута модель аналогічна за своєю побудовою до широко відомих моделей коливаль електричного контуру, взаємодії двох біологічних популяцій.

Це свідчить про важливу властивість математичних моделей – їх універсальність, - яка широко використовується при вивченні об'єктів найрізноманітнішої природи.

В сучасній економічній науці корпорація є одним з найголовніших об'єктів дослідження. Така ситуація виникла не випадково, оскільки корпорації за останні півтора століття надстрімко розвивались, активно і постійно трансформувались і розповсюджувались по всьому світу. Вони завоювали панівне становище в ринковій економічній системі, швидко завойовують його в трансформаційних економіках, і навіть у слабо розвинутих країнах відчутний їхній значний вплив.

На сьогоднішній день для корпорацій актуальним виступає питання про аналіз та дослідження стратегічних аспектів. Метою статті є дослідження сутності понять «стратегія підприємства», «розвиток» і на цій основі визначення поняття «стратегія розвитку корпорації».

Г. Мінцберг вважає, що у зв'язку з використанням поняття «стратегія» в різних випадках його однозначного визначення не існує, тому розглядає стратегію як сукупність трактувань (п'ять «П» стратегії): стратегія як план, як прийом, стратегія як паттерн (принцип поведінки, стійка схема дій), стратегія як позиція і як перспектива. Отже, стратегія розробляється і реалізується для всього підприємства як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується лише концептуальних, життєво важливих для підприємства напрямів діяльності. Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої компанії. Вона поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями діяльності, якими займається.

Знаковими стратегіями підприємства були і залишаються прикладні напрацювання таких фірм-лідерів консалтингового бізнесу, як Бостонська консультативна група, МакКінсі, Артур Д. Літл, М. Портер та ін. У Таблиці 1 наведено стратегічні моделі.

Виходячи зі своєї моделі, М. Портер пропонує три різновиди стратегій, які можуть забезпечити стратегічному господарському підрозділу конкурентний успіх на ринку:

- лідерство в сфері затрат (стратегія цінового лідерства);
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрації (ринкової ніші).

За матрицею Бостонської консультативної групи можна зробити висновок, що із збільшенням ринкової частки зменшуються питомі витрати виробництва і зростає прибуток в результаті економії на масштабах виробництва; чим складнішою і наукомісткішою є продукція, тим вищий ефект: вона дає змогу раціонально розподіляти ті фінансові ресурси, які має підприємство (первинне призначення цієї матриці полягало у визначенні потреб і напрямів фінансування диверсифікованих підприємств).

Матриці "Мак Кінсі –Дженерал Електрик" властиві такі характеристики: привабливість ринку і конкурентоспроможність корпорації; вказує напрями пріоритетного інвестування портфеля бізнесу підприємства; порівняно з матрицею Бостонської консультативної групи являє собою більш детальний метод стратегічного аналізу.

Інструментарій маркетингового аналізу  
портфеля бізнесу фірми

Погребний Я.Ю, Лісун Я.В.

Київський національний університет технологій та дизайну

Методологічний інструментарій	Фактори, які утворюють основу моделі	Стратегічні альтернативи, які пропонують моделі
Стратегічна модель М. Портера	Ринкова частка стратегічних господарських підрозділів Рентабельність стратегічних господарських підрозділів	Цінове лідерство Диференціація Концентрація
Матриця Бостонської консультативної групи	Відносна ринкова частка стратегічних господарських підрозділів Темпи зростання ринків збуту фірми	Стратегія розвитку Стратегія підтримання конкурентних переваг Стратегія збору урожаю Стратегія елімінації
Матриця Дженерал Електрик — Мак Кінсі	Конкурентоспроможність стратегічних господарських підрозділів Привабливість ринків збуту фірми	Стратегія зростання Стратегія підтримання конкурентних переваг Стратегія збору урожаю Стратегія вибіркового розвитку Пошук ніші Стратегія елімінації

Отже, мета застосування всіх цих моделей однакова: визначити конкурентне становище стратегічних господарських підрозділів та стратегії їх розвитку. Відізняються ці моделі між собою, по-перше, факторами, які становлять їхню основу, по-друге, методикою визначення становища стратегій та їх подальшого розвитку. Дослідження та аналіз цих базисних стратегічних моделей є важливими на сьогоднішній день для всіх корпорацій.

Література:

1. Євтушевський В.А., Ковальська К.В., Бутенко Н.В. Стратегія корпоративного управління. — К.: Знання. 2007. — 287 с.
2. <http://www.studyport.net/free/strategiya-rozvitku-korporacij.html>
3. [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vchnu\\_ekon/2009\\_4\\_1/pdf/101-106.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vchnu_ekon/2009_4_1/pdf/101-106.pdf)
4. Мурашко Н.І., Управління персоналом організації. — Компас, Київ 1997 р.

Протягом останніх десятиліть ринок послуг виступає одним із найбільш динамічних секторів світової економіки. Ринок рекламних послуг в Україні останні декілька років демонструє нестійку динаміку розвитку як з точки зору обсягів рекламного ринку, так і з точки зору професійного рівня основних суб'єктів – рекламній агенції, медіакомпаній, фахівців з непрямой реклами.

Загострення конкуренції на ринку, боротьба за споживача визначають необхідність рекламних послуг для активізації бізнесу, про що свідчить збільшення обсягу реалізованих рекламних послуг у 2010 р. на 23%, порівняно з 2009 р.; 2011 – на 23%; 2012 – на 18%. При цьому частка реалізованих рекламних послуг у м. Києві від загального обсягу наданих послуг становила 86,06% у 2010 р.; 84,39% - у 2011 р.; 86,87% - у 2012 р. (рис. 1) Аналіз ринку рекламних послуг за 2009-2012 рр. показав незначні коливання кількості вітчизняних рекламних компаній. У 2012 р. кількість діючих рекламних компаній становила 2122 од. Серед провідних рекламних агентств, що надають повний цикл рекламних послуг в Україні необхідно відзначити: BORIS & Company, «Дата Медіа», «Galla Group Ukraine», «Хайтексити», «CTS», «Геніально Про100», «Новая Эпоха».

Агенство, що надає повний цикл рекламних послуг – це домінуючий тип агентства, що забезпечує повний спектр послуг:

- дослідження ринку;
- планування впровадження нового продукту;
- надання творчих послуг
- придбання місця і часу в засобах масової інформації.

Конкуренцію агентствам із повним циклом послуг стали складати невеличкі організації, творчі ательє, що спеціалізуються на виконанні обмеженої кількості функцій, переважно на: крапковій телевізійній рекламі. Першим творчим ательє була фірма «Уелс, Рич, Грін», що займає нині 21-е місце у світі серед агентств із повним циклом послуг.

Відповідною реакцією агентств з повним циклом послуг стали заходи з підвищення ефективності операцій закупівлі засобів реклами за рахунок поглибленої спеціалізації на ринку.

Збільшення числа служб закупівлі носіїв реклами, творчих ательє і спеціалізованих дослідницьких організацій змусив агентства з повним циклом послуг проводити організаційні зміни: корегувати організаційну структуру управління за рахунок інтеграції з фірмами, що спеціалізуються на вивченні суспільної думки («паблік рілейшнз»), стимулювання збуту («мерчандайзинг»), роздрібній рекламі і престижної корпоративної комунікації; активніше використовувати клієнтоорієнтований підхід та виконання замовлень за «модульним принципом».

В Україні працює більше 1000 рекламних агентств. Ємкість ринку реклами оцінюється по-різному: Leo Burnett, McCANN-ERICKSON - у \$ 70-75 млн. Ark/JWT - \$ 100-120 млн, Bates Adell Saatchi & Saatchi Advertising - у \$ 100-150 млн. Велика частина цих засобів (біля 80%) - рекламні бюджети

міжнародних компаній. Приблизно 85%-90% усіх коштів припадає на пряму рекламу (ATL): телебачення, радіо, друкарські видання і зовнішня реклама; на непрямую рекламу (BTL) припадає 10%-15%.

Якщо говорити про рекламний бюджет, то практично його можна позначити в такий спосіб:

- до 3% – маркетингові дослідження протягом рекламної кампанії і після неї;
- 2,5% – 5% – створення рекламної уяви (із використанням телебачення – до 15%);
- до 15% – рекламний супровід у місцях продажів (оформлення вітрин, сувенірна продукція);
- 5% – 17% - гонорар рекламного агентства (у залежності від форми розрахунку);
- 60 – 70% - закупівля інформаційного простору і виготовлення рекламо носіїв [2].

Вибір рекламного агентства потребує не тільки знання структури і методів організації рекламного бізнесу, але і ретельної оцінки характеру потреби рекламодавця в послугах рекламного агентства, особливості характеру товарів або ринків їхнього збуту.

Критеріями рекламодавця при виборі рекламного агентства є:

- темпи зростання обсягу наданих послуг;
- досвід роботи, історія клієнтури;
- кваліфікація та мотивація персоналу;
- концепція маркетингу (консервативного або прогресивного спрямування);
- творчі можливості, засоби реклами, що використовує рекламне агентство;
- інноваційна діяльність та технології виготовлення рекламного продукту.

**Висновки.** Особливості вітчизняного ринку реклами є:

1. нерозвиненість ринку (особливо медіальний сегмент), навіть у порівнянні з найближчими сусідами Польщею або Росією;
2. недосконалість законодавства, незахищеність авторських прав;
3. нестача фахових досліджень в мас-медіа та зовнішній рекламі;
4. низька купівельна спроможність населення, що не дозволяє адекватно оцінювати ефективність реклами;
5. загострення конкуренції, про що свідчить наявність більше десяти міжнародних мережних агентств у Києві.

Незважаючи на загрози зовнішнього середовища та слабкі сторони вітчизняних рекламних агенцій, з кожним днем серед представників рекламного бізнесу з'являється усе більше професіоналів, що забезпечать подальший розвиток рекламних послуг.

Література:

1. Статистичний щорічник України за 2012 рік. Державна служба статистики України – 559 с.
2. О.В. Божко О.В., Антипова Ю.І. Оцінка стану розвитку рекламних послуг в Україні // Прометей 2 (32), рубрика «Становлення та розвиток на регіональному рівні індустрії послуг» - 2010 р. – с.217-221.

3. Інформація про рекламні агентства // Електронний ресурс. Режим доступа.

4. [http://pragencies.ru/analiz\\_vibory\\_reklamnogo\\_agentstva.html](http://pragencies.ru/analiz_vibory_reklamnogo_agentstva.html)

## СУТНІСТЬ І СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВА

*О.В. Семененко*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

З переходом виробничо-господарської діяльності на новий шабел ь ринкових відносин та фінансово-економічна криза, змущує керівників формувати таку структуру управління, яка б забезпечувала їм ефективність виробничого процесу та стійкість підприємства. Щоб відповідати вимогам сучасного ринку та економіки в цілому підприємство потребує концептуального усвідомлення нової, інноваційної моделі розвитку враховуючи різноманітні аспекти в своїй діяльності та проводити ряд різнобічних організаційних змін. Пошук найефективніших методів та інструментів впливу на стійкість економічної діяльності підприємства є необхідною складовою вдосконалення механізму управління. Адже безперервність, організованість, цілеспрямованість, адаптивність, гнучкість надають можливість зберегти, покращити конкурентоздатність підприємства, завоювати найкращі місця на ринку та розширити зовнішньоекономічні зв'язки. І чим вищий рівень гнучкості і адаптації підприємства, тим вищий рівень її життєздатності. Цього можливо досягнути завдяки ефективним інструментам управління організаційних змін.

Розглядаючи проблему організаційних змін, спочатку слід визначитись з самим терміном «зміна». У «Великому економічному словнику». «зміна» визначається, як виправлення, перетворення; змінити - означає зробити іншим: процес, який змінює що-небудь колишнє [1]. С. 2021. «Академічний тлумачний словник української мови» зазначає, що «зміна» - це:

1. Перехід, перетворення чого-небудь (перев. стану, руху, ознаки, властивості і т. ін.) в щось якісно інше: змінювання.

2. Заміна кого-, чого-небудь чимось, чимось іншим [2].

Отже, зміна - це поступовий процес переходу підприємства на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій.

Під організаційними змінами розуміємо різні типи перетворень (нововведень), які поєднуються в різних напрямках (основної структури, завдань і діяльності, зміні масштабів та цілей підприємства, управлінських структурах, застосуванні технологічних процесів, персоналу, організаційній культурі тощо) на будь-якій стадії життєвого циклу в короткостроковому та довгостроковому періоді.

Зміни на підприємстві обумовлені реакцією на розвиток навколишнього та внутрішнього середовищ. Вони постійно змущені пристосовуватися до середовища, в якому існують. Спроба підприємства ігнорувати вплив умов

навколишнього середовища ставить під сумнів факт існування самої організації. Оскільки діяльність підприємств залежить від впливу різноманітних чинників, то класифікуємо їх за двома ознаками:

1) Рівнем впливу: макроекономічні та мікроекономічні чинники [3, С.31-32].

2) Середовищем впливу: зовнішнє та внутрішнє середовище [3, С.32].

Розглядаючи зазначені чинники слід зазначити, що класифікація за середовищем впливу виділяє різні види змін залежно від внутрішнього середовища підприємства. Чинники зовнішнього середовища також ж причинами організаційних змін, але окремі з них являються їх елементами.

Отже, ми можемо виділити такі напрями змін внутрішнього середовища:

- зміна організаційної структури;
- зміна мети організації;
- зміни в завданнях і діяльності;
- зміни в організаційній культурі;
- зміни персоналу;
- зміни ефективності роботи організації;
- ресурсні зміни;
- престиж організації в ділових колах і в суспільстві.

Організаційні зміни в межах зовнішнього середовища поділяють на:

- контрольовані, ті що здійснюються з ініціативи організації;
- неконтрольовані, ті що пов'язані зі зміною законодавства; політичні, економічні, соціально-культурні обставини, зміна конкурентів тощо.

Отже, ми можемо визначити, що причинами змін сучасних організацій є чинники внутрішнього та зовнішнього середовища. Невміння або неможливість усунення цих негативних факторів робить подальше існування цієї організації неконкурентоспроможним. Тому перед керівниками організації постає процес постійного коригування напрямку діяльності організації, модифікації поведінки її персоналу в умовах змін. Необхідність управління змінами на організаціях пов'язана із невідповідністю процесу управління потребам, що зумовлена середовищем її функціонування. Головне слід врахувати, що зміни, одного підрозділу організації, зазвичай, впливають на інші підрозділи та на підприємство в цілому.

Процес проведення організаційних змін повинен включати комплексний ряд робіт:

- визначення необхідності змін (зробити аналіз підготовленості персоналу до майбутніх змін, але врахувати фактор своєчасності змін);
- тактика проведення змін на підприємстві може бути: *примусовою* (зміна виду діяльності підприємства, ліквідація підприємства, скорочення виробничих потужностей, зміна асортименту); *тактикою переконань* (зміна управлінського складу, керівника; об'єднання структурних підрозділів, або навпаки – виокремлення; зміна режиму праці організації); *тактикою залучення* (створення нового структурного підрозділу, реалізація бізнес-проекту, залучення нових виробничих потужностей, набір персоналу, використання нового обладнання);
- визначення можливостей змін (необхідно виявити основні організаційні і психологічні перешкоди щодо організаційних змін);

- створення умов для здійснення змін (провести повний опис змін та ознайомлення з ними кожного, якого цей процес стосується);
- визначення підрозділу, який здійснюватиме зміну;
- вибір методу (підходу) здійснення змін на підприємстві (визначатиметься його швидкістю, щодо його проведення; місцем, з якого вони повинні розпочинатися);
- оцінювання змін (спрямоване на аналіз кінцевих результатів діяльності окремих підрозділів та підприємства у цілому).

На думку А. Лібмана, ще одною з умов проведення змін, є розподіл влади. Фактор влади є одним з головних в економіці, функціонуванні організації та суспільства в цілому. В період стабільного зростання та за необхідності проведення всеохоплюючих змін, владні відносини будуть у центрі уваги [4].

Література:

1. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. -5-е изд., доп. и перераб. - М.: Ин-т новой экономики, 2002. - 1280с.
2. Академічний глумачний словник української мови / sum.in.ua/s/zmina
3. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Вид-во «Інтел-Захід», 2003. – 352с.
4. Лібман А.М. Власть и организационное развитие.// Менеджмент в России и за рубежом . – 2003. - №5.

## РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА

Семененко О.В., Дубініна А.С.

Київський національний університет технологій та дизайну

Сучасні джебела визначають, *реструктуризація підприємств* (Restructuring of enterprises) - це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правової форми, з метою фінансового оздоровлення підприємства, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва [1].

Основними причинами, які на сьогодні вимагають швидшого проведення реструктуризації вітчизняних підприємств, є відсутність культури корпоративного управління; неефективність фінансового управління на підприємствах; погіршення перебігу виробничого процесу; відсутність системи врахування ринкових змін при розробленні і просуванні продукції підприємства тощо [2].

Процес реструктуризації підприємств може бути викликаний негативними факторами: внутрішніми та зовнішніми.

До зовнішніх факторів відносяться: світова фінансова криза, відтік закордонних інвестицій через зниження інтересу західних інвесторів, втрата ринків збуту через розрив господарських зв'язків.

До внутрішніх відносимо: політичну нестабільність в країні, високий рівень інфляції, високий рівень зносу основних засобів виробництва, використання застарілих технологій, виробництво морально застарілої продукції, занадто високий податковий тиск, високі масштаби взаємних заборгованостей та неплатежів [3. С.504].

В умовах України дія цих чинників підсилюється загальною економічною кризою, яка характеризується довготривалим спадом виробництва, зростанням цін на ресурси і товари, втратою прямих господарських зв'язків і каналів збуту продукції, нестачею фінансових коштів, погіршенням фінансово-економічних показників діяльності.

Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів господарюючої діяльності, які здатні ефективно функціонувати за умов конкурентоспроможності товарів на тривалий час та переходу до ринкової економіки. Для досягнення мети, існує необхідність визначення комплексу двох основних завдань, що стоять перед менеджментом:

- приведення бізнес-системи у відповідність з очікуваннями власників;
- підвищення вартості бізнес-системи.

По-перше, у підприємства є власники, які вправі вимагати від бізнес-системи бажаного (цільового) стану. Власність передбачає повне розпорядження об'єктом володіння.

По-друге, є універсальний показник ефективності бізнесу - вартість, підвищення якої є неодмінним атрибутом успішного менеджменту - незалежно від того, розглядається пролаж підприємства в майбутньому чи ні.

Реструктуризаційні зміни, які проводяться на підприємствах, можуть стосуватись: модернізації (оновлення устаткування і технології); реорганізації (зміни методів і поділу праці); потоків інформації; адаптації (приспосовування елементів підприємства до поточних умов); нововведень.

В широкому розумінні, реструктуризація: передбачає комплексність змін, а не зміни тільки однієї сфери функціонування (маркетинг, фінанси, виробництво); є постійним інструментом управління, а не реалізацією одноразової мети; може охоплювати майнові перетворення як елемент змін; підлягає модифікації і коригуванню в ході реалізації.

Відповідно до цих цілей виокремлюють дві взаємопов'язані форми реструктуризації: оперативну і стратегічну [4. С.303-304].

У процесі оперативної реструктуризації вирішуються два головних завдання: забезпечення ліквідності і суттєве покращання результатів діяльності підприємства. Комплекс заходів оперативної реструктуризації міститься в собі, в першу чергу, дії зі зниження всіх видів витрат (без будь-яких суттєвих інвестицій) і швидкого збільшення збуту та обігу.

Стратегічна реструктуризація забезпечує довготермінову конкурентоспроможність, для досягнення якої необхідне визначення стратегічної мети підприємства, розробка стратегічної концепції розвитку, а також напрямів і інструментів реалізації цієї мети.

Якщо традиційний підхід до реструктуризації підприємства виходить з аналізу взаємодії підприємства та його зовнішнього середовища, то сучасна (інтеграційна) теорія розглядає взаємодію трьох взаємопов'язаних компонентів: зовнішнього середовища, бізнес-оточення та внутрішнього середовища.

Головною ідеєю інтеграційної концепції є постійне перебування підприємства в стані реструктуризації. За такої ситуації не виникатиме необхідності розрізняти оперативну та стратегічну, зовнішню та внутрішню реструктуризацію, так як інтеграційна реструктуризація вже включатиме в себе всі ці види.

Отже, основною умовою виходу підприємства з кризового стану можна вважати реструктуризацію, яка має великий вплив на зміну структури підприємства, його управління, форми власності. Тобто, це одна із найважливіших складових, яка впливає на розвиток підприємства.

Література:

1. Поняття та передумови реструктуризації підприємств // Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/ekonomika/171.htm>
2. Реструктуризація підприємств має стати державною політикою // Електронний ресурс]. – Режим доступу: [[http://www.icps.com.ua/files/articles/30/83/nl\\_ukr\\_19990503\\_0016.pdf](http://www.icps.com.ua/files/articles/30/83/nl_ukr_19990503_0016.pdf)].
3. Грещак М. Г. Економіка підприємства: Учебник / М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко и др./ Под ред.: С.Ф. Покропівный. – К.: КНЕУ, 2003. – 606 с.
4. Верхоглядова Н.І. Економіка підприємства. Навчальний посібник / Н.І. Верхоглядова, Д.М. Ядранський, Н.А. Іваннікова. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 384с. – ISBN 978-966-370-096-0

## ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДХОДІВ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КОНТРОЛІНГУ

*Сидоренко О.О.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

Прийняття рішень - це наука і мистецтво. Роль прийнятого рішення величезна. Найважливіше питання успішного функціонування організації полягає в тому, як організація може виявляти свої проблеми і вирішувати їх. Кожне рішення націлене на якусь проблему, а правильне рішення - це те, що максимально відповідає цілі організації. Цілі, які часто намагаються досягти, бувають у ряді випадків недостатньо усвідомленими. У цьому зв'язку дуже велика роль керівника. Адже рішення не тільки процес, але й один з видів розумової діяльності і прояву волі людини.

Після формулювання мети та вибору критерію оптимальності або доцільності здійснюється вибір конкретних факторів та умов від яких залежатиме результат рішення. Обґрунтований відбір факторів є передумовою розробки науково-обґрунтованого, а відтак і ефективного рішення. На усіх етапах прийняття рішень важливо враховувати ці фактори, які безпосередньо впливають на процес: особисті якості менеджера; поведінка менеджера; середовище прийняття рішення; взаємозалежність рішень; очікування можливих негативних наслідків; можливість застосування сучасних технічних засобів; наявність ефективних комунікацій.

Дотримання всіх вимог, які ставляться до управлінських рішень, є необхідним для забезпечення їхньої конкретності, належної інформативності, а також для чіткого розподілу обов'язків щодо їх виконання. Якщо управлінське рішення відповідає вимогам, тоді забезпечується можливість його виконання та здійснення цілей управління об'єктом.

Для вирішення складних проблем в управлінні часто використовується процес моделювання, що дозволяє уникнути значних труднощів і витрат при проведенні експериментів у реальному житті.

Модель аналізу системи – це, власне, і є схема розв'язання завдання, яке постало перед управлінням. Залежно від характеру завдання модель може бути простою або складною.

Економічний аналіз у процесі прийняття управлінського рішення відіграє провідну роль. Отже, процес прийняття управлінського рішення має ітеративний характер, який дає змогу поліпшити модель або варіант рішення способом послідовних наближень. Так, після порівняння вибраної моделі з оригіналом системи може постати потреба у додатковій інформації, яка уможливить відповідне поліпшення моделі рішення. За негативного результату порівняння підготовленого варіанта рішення з іншими аспектами управління, із загальною метою та критеріями може постати потреба знову повернутися до аналізу варіантів розвитку системи.

Системний підхід до вивчення проблем управління дає змогу з'ясувати рівень їхньої складності, інформаційної забезпеченості.

Системний аналіз є сукупністю наукових методів і практичних прийомів дослідження великих і складних проблем управління, методичним засобом реалізації системного підходу до управління.

Слід звернути увагу на пошуки нових технологій прийняття управлінських рішень. Розроблено методику рейтингового управління, яка, за визначенням авторів, є концепцією "прийняття рішень потенційними користувачами на основі використання рейтингів у процесі реалізації функцій управління". В основу цієї концепції покладено обчислення узагальненого рейтингу економічної системи за сукупністю показників її діяльності, а зміна рейтингу дає підстави для відповідних управлінських дій. Проте система рейтингового управління ще не мала практичного застосування, тому реально оцінити її перспективи поки що неможливо.

Вивчення різних способів прийняття управлінських рішень свідчить, що економічний аналіз займає суттєве місце в забезпеченні виконання чи не найважливішої вимоги до управлінських рішень – наукового-обґрунтування варіантів таких рішень, досягнення максимальних економічних результатів за мінімальних витрат ресурсів.

Важливим є впровадження системи контролінгу в систему управління, що необхідно здійснювати на всіх етапах організації і функціонування підприємницької діяльності: результати дослідження відображати в статті підприємства; не допускати організації підприємств, які передбачають свою збиткову діяльність, і суворо дотримуватись цих вимог. Збиткова діяльність розорює не тільки окремого підприємця, а й державу в цілому, саме функціонування збиткових підприємств в умовах ринку є неможливе.

Держава повинна регулювати і контролювати формування цін на всі види продукції. Зважаючи на економічну природу ринкових відносин, ціни на

продукцію повинні знижуватись, а якість продукції – поліпшуватись, бо в іншому разі продукція не буде конкурентоздатною. Забезпечення конкурентоздатності роботи підприємства – це основна вимога ринкових економічних відносин. І цього можна досягнути впровадженням контролінгу в систему управління підприємствами і національну економіку України. Отже, контролінг знаходиться в такому ж положенні, як фінансовий чи управлінський облік, які є підсистемами загальної інформаційної системи, що обслуговують систему менеджменту.

Принциповою відмінністю контролінга від інших підсистем обліку є спрямованість на майбутнє, оскільки його становлення обумовлено необхідністю стратегічного планування і управління підприємством, без чого неможливо і забезпечити тривале існування в ринковому середовищі.

Контролінг – нова концепція інформації і управління, що забезпечує підтримку внутрішнього балансу підприємства шляхом формування інформації про витрати і прибутки і надання її керівництву для прийняття оптимальних управлінських рішень. Контролінг досить широко використовується в практиці західних підприємств і приносить відчутні результати. В управлінні вітчизняними підприємствами він не знаходить належного застосування, і насамперед, внаслідок того, що потреба в ньому часто перевищує знання, що є в цій галузі.

Узагальнюючи вище сказане, можна сказати, що внаслідок цих причин розв'язання проблем організаційно-методологічної побудови системи контролінгу на вітчизняних підприємствах буде сприяти підвищенню якості менеджменту, а отже забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Література:

1. Гвлін Д.В., Максименко О.П. Система контролінгу на промисловому підприємстві// маркетинг в Україні.-2000.-№4.-с.20-24.
2. Хміль Ф.О. Менеджмент: підручник для студ.вуз./Федір Хміль,- К.: Академвидав, 2003. - 607с.

## РОЗВИТОК РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

*Сидоренко Т.А., Гращенко І.С.  
Київський національний університет технологій та дизайну*

Вдосконалення функціонування освітньої сфери і, зокрема, ринку освітніх послуг як провідного елемента соціальної сфери, є необхідною передумовою практичної реалізації мети держави в соціально орієнтованому економічному до зростання життєвого рівня населення. Оскільки на сучасному етапі розвитку країни ринок освітніх послуг почав здавати свої позиції, то для покращення діяльності освітніх послуг, необхідним є аналіз розвитку цього ринку та визначення основних проблем.

Ринок освітніх послуг являє собою систему відносин в ринкових умовах, з приводу купівлі-продажу освітньої послуги, яка в силу цього стає товаром. Важливо розуміти, що на даному ринку об'єктом купівлі-продажу є не сама освіта, як процес набуття знань, а освітня послуга, що включає в себе комплекс

матеріальних та нематеріальних ресурсів, необхідних для процесу навчання [1].

Протягом останніх років динаміка розвитку освітніх закладів в Україні мала тенденцію до постійного скорочення. Так, за період 2000-2012 років, кількість дошкільних закладів освіти скоротилась на 9,1 тис. закладів (на 35,8 %), загальноосвітніх навчальних закладів (ЗОНЗ) – на 600 закладів (на 2,7 %), професійно-технічних навчальних закладів (ПТНЗ) – на 228 закладів (на 18,3 %). Динаміка мережі вищих навчальних закладів (далі ВНЗ) характеризувалась також постійним зменшенням [2]. Кількість студентів у ВНЗ безпосередньо пов'язана з демографічною ситуацією в Україні.

Так, у зв'язку з демографічним спадом 90-х років минулого сторіччя у найближчі роки кількість випускників шкіл буде поступово зменшуватися. Наведена інформація дає змогу зробити припущення, що в наступні роки на покращення ситуації очікувати не слід. Переломним роком для народжуваності в Україні був 2002, тобто лише через 10 років кількість потенційних абітурієнтів буде зростати. Як висновок, демографічна ситуація в Україні буде мати вагомий вплив на кількість вищих навчальних закладів у наступних роках [3].

За даними Державного комітету статистики, лише за період 2005-2011 рр., частка населення, яке не має початкової та загальної освіти, а також є неписьменним зростає з 3,7 % до 5,3 %. За статистичними даними, основними споживачами освітніх послуг є населення, частка споживання якого лише в 2012 р. складала 88,4 %, і з року в рік зростає. Тому, слід наголосити, що основним фактором розвитку ринку освітніх послуг в Україні є показник платоспроможності населення.

Сучасна система фінансування освіти потребує вдосконалення. Вона повинна забезпечувати рівний доступ споживачів до освіти, забезпечувати необхідним обсягом фінансування всі освітні рівні, а також ефективно розподіляти та використовувати кошти загального та спеціального фондів [4].

Розвитку ринку освітніх послуг в Україні притаманно ряд проблем, зокрема це скорочення мережі освітніх закладів, що обумовлене демографічною кризою в країні та недостатністю фінансування; зниження частки осіб, які навчаються за рахунок бюджетних коштів, та зростання частки придбання освітніх послуг за рахунок коштів населення свідчить про зниження рівня фінансування освіти.

Щоб вирішити ці проблеми, потрібно, насамперед реформувати сучасну мережу освітніх закладів з тим, щоб вона відповідала потребам економіки регіонів, інтеграції освіти і науки та інноваційним технологіям навчання, привести кількість і структуру ВНЗ у відповідність потребам ринку праці та світовому освітньому простору, створити умови для реалізації принципу автономності ВНЗ. Необхідним також є своєчасний контроль та координація освітньої політики з урахуванням ринкових, економічних та культурно-історичних регіональних особливостей, створення навчальних науково-виробничих комплексів на базі об'єднання освітніх закладів та підприємницьких структур (технопарки). Досить важливою та необхідною є державна підтримка підприємств у сфері освіти шляхом пільгового оподаткування, із одночасним контролем якості наданих ними освітніх послуг та відповідності державним стандартам.

#### Література:

1. Амеліна І. В. Міжнародні економічні відносини, навч. посіб. / І. В. Амеліна., Попова Т. А., Владимиров С. В.// - К. : "Центр учбової літератури", 2013- 256с.
2. Офіційний сайт Державного комітету статистики України: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Офіційний сайт незалежного агентства «Кредит-рейтинг»: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.credit-rating.ua/ua/analytics/analytical-articles/12833/>
4. Чала Н.Д. Бюджетна система: навч. посіб. / Н.Д. Чала, Л.В. Лазоренко. – К.: Знання, 2010. – 223 с.

## БАЛАНСУВАННЯ СТРАТЕГІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ

*Сичова Ю., Липовець А.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

Значна більшість спеціалістів із стратегічного управління приходять до висновку, що майбутнє підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій, в якій виділяється три рівні: 1) головна (корпоративна) стратегія; 2) стратегія бізнесу; 3) функціональні стратегії.

Корпоративна стратегія фокусується на питаннях взаємодії підприємства з факторами макросередовища бізнесу та інтеграції її в єдиний ефективний комплекс. Ця стратегія охоплює рішення вибору сфери бізнесу. Взаємодії з групами впливу і представляє собою концептуальні основи розвитку підприємства. При аналізі корпоративних альтернатив автори пропонують вибирати одну із трьох базових стратегій – зростання, обмежене зростання, скорочення, що є на нашу думку логічним.

До корпоративних стратегій М.Портер відносить стратегії, що мають універсальну можливість застосування та виведені з деяких базових постулатів теорії конкурентних переваг: лідерство в зниженні витрат, фокусування

Існує інша думка відносно конкурентних стратегій, яка базується на розмежуванні корпоративної та конкурентної (ділової) стратегій. Корпоративна стратегія пов'язана головним чином з рішеннями відносно масштабів підприємства, кількості географічних та продуктових ринків, які воно обслуговує. Конкурентна стратегія визначає, як підприємство конкурує на тому чи іншому ринку. На наш погляд такий підхід є більш правильний. Тому стратегії М.Портера доцільно віднести до другого рівня – конкурентних стратегій.

Цікаву класифікацію конкурентних стратегій запропонував А.Ю. Юданов, яка базується на синтезі досліджень вченого-еколога Л.Г.Раменського і швейцарського економіста Х.Фрізевінкеля.

Теорія конкурентних стратегій, запропонована А.Ю. Юдановим дозволяє пояснити спосіб становлення і розвитку підприємства, завоювання

## ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ

Скорик А., Хмурова В.В.

Київський національний університет технологій та дизайну

На даний момент в Україні урядом проводиться програма з підтримки малого та середнього бізнесу, до якого в більшості належать підприємства сервісного обслуговування. Це сприяє розвитку даного профілю хоч не прямо, але є черговим кроком до підтримки сфери послуг. [1]

Подальша підтримка державою даної галузі сприятиме збільшенню частки сфери послуг у ВВП країни, що буде позитивно відбиватися на економіці країни.

Підприємство сфери послуг виконує особливу функцію в економіці країни, змістова сутність якої зводиться до оновлення економічної системи, створення інноваційного середовища, що спричиняє руйнацію традиційних структур і відкриття шляху до перетворень, зрештою стає тією силою, котра прискорює рух економіки по шляху ефективності, раціоналізації, бережливості і постійного оновлення. [3]

Започаткування підприємницької діяльності здійснюється відповідно до певної технології створення бізнесу, що є специфічною для кожного конкретного випадку і залежить від сфери вибраної діяльності. Проте попри особливості економічного й правового середовища, специфіки сфери діяльності, існують і загальні проблеми, з якими мусять мати справу підприємці. Однією з перших таких проблем є пошук підприємницької ідеї.

Необхідність в ідеях, їх формулюванні, накопиченні, відборі і аналізі обумовлена потребами, притаманними підприємцю. Це прагнення до постійного оновлення виробництва; побоювання упустити ефективний вид діяльності, прагнення до збільшенню капіталу і підвищення прибутковості виробництва.

Підприємницька ідея – конкретне цілісне знання про доцільність і можливість займатися певним видом підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети такої діяльності, шляхів і засобів її досягнення.

Пошук привабливої ідеї бізнесу – це досить важке і відповідальне завдання підприємця, котрий має віднайти в ідеї можливість реалізувати свої знання і здібності. На цьому важливому етапі започаткування власної справи виникає проблема: де і як шукати нову підприємницьку ідею. [4]

Існує багато наукових методів пошуку підприємницьких ідей, які підприємці використовують у своїй діяльності (методи індивідуального творчого пошуку, метод аналогії, метод інверсії, метод ідеалізації, методи колективного творчого пошуку, «мозковий штурм», конференція ідей, метод колективного блокнота, методи активізації творчого пошуку, метод контрольних питань, метод фокальних об'єктів).[2]

Дані традиційні методи безперечно дають результати, але я б хотіла звернути увагу на нові способи підсилення потоку проривних ідей, які розкрив у своїй доповіді Майкл МакЛафлін, консультант, автор багатьох публікацій та засновник компанії MindShare Consulting LLC, що надає послуги розробки інноваційних стратегій сервісним організаціям. В своїй доповіді Майкл

ним лідируючих позицій на тривалий період. Вона виходить із того, що кожне підприємство унікальне і його поведінка на ринку характеризується визначеною, тільки ним однією властивою комбінацією стратегічних ідей. Проте, існує щонайменше чотири основних типи стратегій конкурентної боротьби, кожна з яких орієнтована на різні умови економічного середовища і ресурси, що знаходяться в розпорядженні підприємства. За основу береться так званий біологічний підхід до класифікації підприємств і відповідних конкурентних стратегій, згідно з яким останні можна поділити на чотири види: експлерентна, віолентна, патієнтна, комутантна.

Якщо накласти класифікацію Юданова-Раменського на класифікацію М. Портера, то цінове лідерство буде позначене стратегією віолентів, диференціація продукту - стратегією патієнтів, створення інноваційних продуктів ("зняття вершків") - стратегією експлерентів. Юдановим А.Ю. додана ще одна - стратегія комутантів, що визначається як пристосування до умов попиту місцевого ринку, заповнення ніш, по тим або іншим причинам не зайнятих "віолентами" і "патієнтами", освоєння нових видів послуг після появи нових продуктів і нових технологій, імітація новинок і просування їх до широких верств споживачів.

Кожна з перерахованих стратегій, безумовно, має як свої позитивні, так і негативні аспекти, що викликають втрату підприємством його конкурентних переваг, відхід із ринку або повне зникнення.

Проте вищенаведені описи стратегій поведінки обмежені якісним вербальним описом. Чіткі кількісні характеристики стратегій поведінки відсутні. У той же час, усвідомлення своєї власної конкурентної стратегії поведінки і конкурентних стратегій поведінки інших агентів ринку, перевірка її на відповідність сформованим економічним умовам, є необхідними елементами управлінської діяльності керівництва підприємства, спрямованої на його перспективу - виживання і розвиток.

Крім загальних стратегій (альтернатив поведінки підприємств в конкурентному середовищі) в літературі виділяються загальні стратегії поведінки підприємства в залежності від стадії життєвого циклу. Так, І. Ансофф вважає, що в практиці діяльності підприємств існує залежність між життєвим циклом попиту і технологією та стратегіями діяльності підприємства. Зміна фаз циклу попиту обов'язково потребує перегляду стратегій підприємства у відповідності до умов конкуренції, яка змінюється. Зміна стратегій завжди потребує перерозподілу ресурсів для забезпечення конкурентоздатності.

Отже, проведений аналітичний огляд існуючих класифікацій стратегій підприємства показує, що в теорії та практиці стратегічного управління не існує єдиного підходу до визначення складу та сутності конкурентних та функціональних стратегій. Це не є недоліком сучасної теорії стратегічного менеджменту, а закономірний процес, який витікає зі складності умов діяльності підприємств та їх особистого (унікального) характеру існування на ринку продукції.



МакЛафлін закликав до пошуку підприємницьких ідей через нестандартне мислення та здобуття незвичного досвіду, що допоможе в переосмисленні деяких речей. Майкл МакЛафлін запропонував три найбільш дієві способи, які допоможуть підсилити потік проривних ідей:

1. Не бійтесь ламати усталені рамки. Відкрити свою свідомість для нового досвіду та можливостей, просто змінивши деталі щоденної рутини (новий маршрут до роботи, прочитати книгу незнайомого автора, змінити звички чи завести нове знайомство).

2. Позбавтесь від всіх відволікаючих факторів. На запитання, коли народжуються найкращі ідеї, більшість людей відповість: "У душі". Люди вигадують проривні ідеї під час прогулянок, миття посуду чи просто спокійного відпочинку. Коли свідомість заспокоюється — народжуються нові ідеї. У сучасному гіперактивному середовищі дуже складно "зловити" ці моменти спокою. Тому варто свідомо давати своєму розуму час на відпочинок.

3. Будьте відкритими до невідомого. Кожного разу, працюючи над розвитком нової ідеї, ми відкриваємо свою свідомість. Потрібно навчитися з легкістю і задоволенням сприймати все нове та незнайоме. Один із найпростіших способів виробити в собі таку звичку — частіше подорожувати та постійно навчатися чомусь новому. [6]

Підтвердженням того, що дані принципи допоможуть із зародженням нової креативної ідеї, можуть слугувати такі незвичні види підприємницької діяльності, які принесли їх власникам чималі прибутки:

- виробництво окулярів для собак,
- виготовлення подушок з попкорном для приготування в мікрохвильовій пічці,
- глобальна ключниця.

Проте не потрібно забувати, що не всі ідеї ведуть до успіху. Тож, якщо з'явилася ідея створення власного бізнесу та її практичного втілення, потрібно ще до початку активних дій ретельно зважити всі можливості підприємства, врахувати перепони і ризики розпочатої справи.

Формування підприємницьких ідей є дуже важливим процесом для організації будь-якого з видів бізнесу, а особливо для підприємств сфери послуг. На даний момент сервісна діяльність є однією з галузей, що стрімко розвивається і з кожним роком на даному ринку з'являється все більше і більше підприємств. Це стимулює підприємців до пошуку нових ідей для виходу на даний ринок або для створення нових конкурентних переваг з метою завоювання передових позицій на цьому ринку.

Отже, організація підприємницької діяльності починається із формування, розвитку та втілення підприємницької ідеї. Формування підприємницьких ідей в підприємстві є одним із найефективніших шляхів підтримки вже створеного підприємства і обґрунтування діяльності майбутнього. Вірно обрана та досконало сформована ідея є одним із головних факторів успіху для будь-якого підприємця та підприємства. Особливо в такому швидко змінюваному середовищі як ринок послуг, де потрібно постійно знаходитися в режимі пошуку ідей, щоб залишатися конкурентоспроможним підприємством та досягти успіху в даній сфері діяльності.

Література:

1. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» / Верховна Рада України. [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>
2. Гращенко І.С., Лісун Я.В., Хмурова В.В. Організація сервісної діяльності. Частина I: Підручник. – К.: КНУТД, 2011. – 410 с.
3. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
4. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: Навчальний посібник. – К.: КНУТД, 2011. – 247 с.
5. <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. <http://www.companion.ua>

## ФОРМИ СПІВПРАЦІ ТЕРИТОРІЙ У НАПРЯМКУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Сментина Н.В.

Одеський національний економічний університет

Останнім часом увагу науковців привертає інструментарій реалізації довгострокових прогнозних та програмних документів з питань соціально-економічного розвитку країни та її територій, адже вдало сплановані перспективні напрямки розвитку, окреслені стратегічні цілі та завдання, залишаються «мертвим капіталом» без чіткого механізму їх реалізації. Як елемент (складова одного з етапів) процесу стратегічного планування механізм реалізації стратегій економічного та соціального розвитку мезостем доцільно розглядати як процеси організації діяльності владних структур мезорівня в напрямку, що задається стратегічними документами місцевого (регіонального) розвитку з метою досягнення стратегічного бачення соціально-економічного розвитку мезотериторій. Серед існуючих механізмів, таких як: організаційний, нормативно-правовий, фінансово-економічний, інформаційний, інституційний, особливої уваги заслуговують інструменти останнього, а саме: механізму соціального партнерства та комунікації влади, бізнесу та громадськості. У складі інструментів цього механізму, на наш погляд, слід розглядати й співробітництво територій.

Співробітництво територій передбачає поєднання зусиль органів місцевого самоврядування, з метою вирішення питань місцевого значення. Залежно від того, зусилля яких рівнів органів влади поєднуються, слід розрізняти такі три форми співпраці, що є результатом еволюції сучасного світу: міжмуніципальне, міжрегіональне та міжнародне співробітництво. Відносини між двома або декількома органами місцевого самоврядування базового рівня втілюються в категорії міжмуніципальне співробітництво. Відносини між органами місцевого самоврядування найвищого рівня втілюються в категорії міжрегіональне співробітництво. Співробітництво ж

органів місцевого самоврядування прикордонних країн, втілюється у категорії міжнародне співробітництво.

Результатом співробітництва територій первинного рівня місцевого самоврядування у сфері стратегічного планування є підготовка спільних стратегій розвитку. Вдалі практики співпраці у цьому напрямку демонструє, наприклад, Румунія (Асоціація Хорезу, що об'єднує 10 муніципалітетів). В Україні теж існують реальні приклади міжмуніципального співробітництва на засадах розробки та впровадження стратегічних планів розвитку субрегіональних структур, наприклад, стратегії «Таврійського об'єднання територіальних громад», «Центрально-Луганського субрегіону», Придунав'я, «Центрально-Волинського субрегіону», Одеської адміністративної агломерації.

Якщо говорити про міжнародну співпрацю органів місцевого самоврядування, то однією з її форм для прикордонних територій є транскордонне співробітництво. Закон України «Про транскордонне співробітництво» визнає територіальні громади та їх представницькі органи, місцеві органи виконавчої влади суб'єктами транскордонного співробітництва, що можуть взаємодіяти з територіальними громадами та відповідними органами влади інших держав у межах своїх компетенцій, які встановлені чинним законодавством країни та угодами про транскордонне співробітництво. Однак рівень активності українських органів місцевого самоврядування у цій сфері слід визнати доволі низьким. Владні структури недостатньо виконують покладені на них зобов'язання надавати інформаційну підтримку щодо транскордонних програм, сприяти пошуку іноземних партнерів для реалізації проектів та організовувати консультації на етапі представлення проекту.

Причинами низького рівня інтенсивності транскордонного співробітництва українських соціально-економічних систем мезорівня слід визнати такі: обмежені права місцевих адміністрацій щодо формування стратегій міжнародного співробітництва територій та укладання міжнародних угод; брак досвіду реалізації транскордонних проектів у керівників органів місцевого самоврядування; нестача коштів місцевих бюджетів для забезпечення обов'язкової частини фінансування транскордонних проектів; слабка інформованість потенційних бенефіціаріїв щодо можливостей транскордонних програм ЄС; низький рівень володіння іноземними мовами контактними особами з питань транскордонного співробітництва з української сторони, що унеможливує обмін досвідом та інформацією; складний режим перетину кордону (недостатня кількість прикордонних пунктів пропуску, наявність і довжина черг, складність і тривалість оформлення митних процедур, суб'єктивне ставлення працівників прикордонної та митної служб); економічна політика уряду, включаючи спільні міждержавні ініціативи і проекти, регіональну політику, взаємодію центру з регіонами, влади та бізнесу.

Отже, задля активізації форм співробітництва територій мезорівня, слід усунути низку перешкод на шляху впровадження інструментарію інституційного механізму в процесі організації діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у напрямку, спочатку, планування, а, в подальшому, і досягнення стратегічного бачення розвитку економічних систем.

## МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Соболь А. В.,

Київський національний лінгвістичний університет

Моделі економічних систем дуже актуальна тема. Від моделі систем залежить поведінка держави, як у світовій, і внутрішній арені.

Реальна практика постійно підтверджує системний характер економіки. Об'єктивно існуючі економічні системи знаходять свій відбиток у теоретичних (наукових) економічних системах.

Перший розгорнутий аналіз економіки як системи було дано основоположником класичної школи політекономії А. Смітом у його головному науковій праці "Дослідження про природу і причини багатства народів" (у прийнятому скороченні — "Багатство народів"), що вийшов у світ в 1776г. З наступних наукових економічних систем слід, передусім, виділити системи, створені Д. Рікардо (>1817г.), Ф. Лістом (>1841г.), Дж. З.Миллем (>1848г.), К-Марксом (>1867г.), До.Менгером (>1871г.), А. Маршаллом (>1890г.), Дж-Кейнсом (>1936г.), П.Самуельсоном (>1951г.).

Економічна система - це надзвичайно складна категорія, яка має дуже розгалужену структуру, цілу систему законів її функціонування і розвитку. Причому йдеться не про простий набір різних елементів, а про ієрархічну побудову, де є основні системо утворюючі елементи, які визначають природу економічних систем.

Поняття «економічна система» широко використовується в економічній науці, політології, політиці. Проте в його трактуванні відсутня єдність поглядів. Зумовлено це тим, що поняття, яке розглядається, є складним системним утворенням з багатоманітними характеристиками, кожна з яких, хоч і "відображає суттєві сторони економічної системи, не є повною.

Головною проблемою сучасного періоду формування наукових економічних систем у вітчизняній науці можна вважати проблему суміщення універсальних, розроблених світовою економічною думкою, з необхідністю відображення важкої картини сучасної економічної дійсності в Україні.

Моделі економічних систем різняться передусім за двома ознаками: по-перше, за формою власності на засоби виробництва і, по-друге, за способом управління і координації економічної діяльності. Умовно можна виділити такі основні моделі економічних систем: чистий ринок, командна економіка, змішана система, традиційна економіка.

Ринкова економіка. Чисті ринкові відносини характеризуються приватною власністю, конкуренцією і ціновою координацією економічної діяльності й управління нею. В такій системі поведінка кожного її учасника мотивується його особистими інтересами, кожна економічна одиниця намагається максимізувати свій дохід на основі індивідуального прийняття рішень. Ринкова система функціонує як механізм, через який індивідуальні рішення набувають розголосу і координуються.

Командно-адміністративна система. Альтернативою чистого ринку є командна економіка. Цю систему характеризують суспільна власність практично на всі матеріальні ресурси і колективне прийняття економічних рішень, що здійснюється за допомогою централізованого планування. Усі

вагомі рішення щодо обсягу ресурсів, їхнього використання, структури і розподілу продукції, організації виробництва приймаються центральним плановим органом.

Змішана економіка. Змішана економічна система є проміжною між крайнощами чистого ринку і командною економікою. Уряд відіграє тут активну роль, сприяє стабілізації і зростанню економіки, забезпечуючи її деякими товарами та послугами, які виробляються в недостатньому обсязі або й зовсім не постачаються ринковою системою, модифікуючи розподіл доходів тощо. Тут функціонують могутні економічні організації у вигляді великих корпорацій та сильних профспілок.

Традиційна економіка. У багатьох економічно слабозвинених країнах діють традиційні, або основані на звичаях, економічні системи. Техніка виробництва, обмін, розподіл доходів базуються тут на давніх звичаях. Спадковість і касти диктують економічні ролі індивідам, соціально-економічний застій досить чітко виражений. Технічний прогрес і впровадження інновацій різко обмежені, оскільки вони суперечать традиціям і загрожують стабільності суспільного ладу.

Отже, центральна проблема будь-якої сучасної економіки – забезпечення економічного зростання. Але без чітких правил і їх точного виконання годі розв'язати, жодної проблеми. Якщо скарбницю не сплачують податків, не можна допомогти соціально незахищеним. Якщо всі навколо пронизане корупцією, не можна побудувати цивілізований ринок. Якщо чиновник залежить від капіталу, неможливий ніякої економічний прогрес.

Сьогодні необхідно створити сприятливе середовище, як підприємців, так найманих працівників. Владні органи повинні завершити формування державні й приватні інститутів ринкової інфраструктури, сприяти їх ефективному функціонуванню та координації діяльності.

## ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ

*Собуцький І.О., Паливода О.М.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин для підприємств будь-яких напрямів діяльності важливим є формування, підтримка та захист іміджу. Дослідження показало відсутність єдиної точки зору стосовно ролі іміджу в діяльності підприємств щодо зв'язків з громадськістю. Лише деякі вітчизняні та іноземні науковці розглядають імідж у стратегічному аспекті. Тому дослідження сутності терміну «імідж» є актуальним.

Попов Є. В. розглядає імідж як відображення у свідомості потенційних споживачів комерційно важливих реальних і привнесених як фірмою, так і самими споживачами характеристик фірми [1, с.24]. Зверинцев О. Б. робить акцент на відносну стійкість іміджевого впливу. Він визначає імідж як відносно стійке представлення про який-небудь об'єкт [2, с.194].

Інші фахівці в області зв'язків з громадськістю, серед яких С. Блек, не заострюють увагу на понятті «імідж».

Враховуючи, що за сучасних умов конкурентної боротьби та рівні розвиненості діяльності в області зв'язків з громадськістю вітчизняним підприємствам слід особливу увагу приділити формуванню іміджу.

Почепцов Г. Г., науковець переважно в області політичного паблік рілейшнз, по відношенню до іміджу політичного діяча сказав, що «імідж є відповіддю на бажання населення» [3]. Вважаємо, що якісно спроектований імідж повинен відповідати очікуванням громадськості, при цьому він повинен співпадати з реальним образом підприємства, а не бути ідеалізованим та постійно корегуватись в залежності від змін в оточенні.

Альопіна І. В. вважає, що імідж – це образ організації в представленні груп громадськості. Автор також стверджує, що імідж «може бути різним для різних груп громадськості, оскільки бажана поведінка цих груп до організації може розрізнятися» [4].

Синяєва І. М. вважає, що імідж – загальне враження, що створюється в людей про ту або іншу людину, фірму або компанію. Імідж завжди соціально обумовлений, впливає на суспільну думку, кардинально впливає на результати ділової активності [5, с.72-73].

Відомий український науковець в області паблік рілейшнз Королько В. Г. вважає, що імідж – це штучна імітація або піднесення зовнішньої форми якого-небудь об'єкта і, особливо, особи. Він є уявним представленням про людину, товар або інститут, що цілеспрямовано формується в масовій свідомості за допомогою пабліситі, реклами або пропаганди [6, с.294].

Імідж – це враження, вироблене людиною, компанією або інститутом на одну або кілька груп громадськості. Не малюнок, не калька, не розроблене в дрібних деталях точне зображення, а скоріше кілька деталей, що роблять емоційний вплив [6, с.307].

Моїсєєв В. Д. визначає імідж як образ, представлення, що складається у людини, аудиторії, групи, народу про товар, проект, людину, фірму, організацію [7, с.135].

Чуміков А. Н. термін «імідж» сформував наступним чином: це все, що має хоч якесь відношення до компанії і пропонованим нею товарам і послугам... Це добуток, що постійно створюється як словами, та й образами, що перемішуються і перетворюються у свідомості громадськості в єдиний комплекс.

Деякі автори (Шкардун В. Д., Ахтямов Т. М., К. Шенфельд) складові загального іміджу підприємства виділяють як окремі компоненти і називають кожен з них іміджем. Така точка зору передбачає уточнення і деталізацію компонент іміджу підприємства.

Такі різноманітні тлумачення поняття «імідж» свідчать про багатогранність даного терміну, його неостаточну сформованість в науковій літературі, що представляє можливість подальшого вдосконалення як самого визначення, так і обґрунтування його компонент.

**Висновки.** Правильно підібраний імідж представляє собою найбільш ефективний спосіб роботи з масовою свідомістю. Імідж відображає ті ключові позиції, на які безпомилково реагує масова свідомість.

## РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

*Сталоверов О.О., Карпінський І.Ф.*

*Київський національний лінгвістичний університет*

Імідж дійсно призваний зекономити наш час. Він задає апробуванні шляхи ідентифікації об'єкта. Об'єкт в результаті стає впізнаваний і безпечний. Мі починаємо легко прогнозувати його дії. Назвемо цю функцію іміджу ідентифікацією. Існує ще одна функція іміджу, яку ми зобов'язані врахувати. Назвемо її ідеалізацією. В цьому випадку імідж намагається видати бажане за дійсне. І в тому, і в іншому випадку імідж має функцію протиставлення, так як він будується системно, виходячи з вже існуючих інших іміджем. «Імідж повинен реалізуватися постійно, щоб бути ефективним. Ваш імідж щоденно впливає, не тільки на вас, але й на всіх, кого ви зустрічаєте.»

Добре відомо, що половину життя ти працюєш на ім'я, а другу половину життя ім'я працює на тебе. На наш погляд, підприємство повинно намагатись створювати єдиний образ для усіх груп громадськості, разом з тим при формуванні іміджу варто деталізувати кожен компонент іміджу, визначаючи очікування груп громадськості за пріоритетом впливу. Це дозволить створити цілісний імідж, який забезпечить підприємству прихильність різних груп громадськості.

### Література:

1. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг: Учеб. пособие. // Е.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 320 с.
2. Зверинцев\ А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR: 2-е изд., испр. // А.Б. Зверинцев. – СПб.: СОЮЗ, 1997. – 288с.
3. Почепцов Г.Г. Паблік рилейшнз: Навч. посіб. // Г.Г. Почепцов. – 2-ге вид., випр. та доп. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2004. – 373с.
4. Алешина И.В. Паблік Рилейшнз для менеджеров и маркетеров. // И.В. Алешина. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 1997. – 256 с.
5. Синяева И.М. Паблік рилейшнз в коммерческой деятельности: Учебник // И.М. Синяева / Под ред. проф. Г.А. Васильева. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 287 с.
6. Королько В.Г. Основы паблік рилейшнз. // В.Г. Королько. – М., «Рефл-бук», К.: «Ваклер», 2000. – 528с.
7. Моисеев В.Л. Паблік рилейшнз. Теория и практика. // В.Л. Моисеев. – ООО «ИКФ Омега –Л», 2001. – 376 с.
8. Чумиков А.Н. Связи с общественностью: Учебное пособие. // А.Н. Чумиков. – М.: Дело, 2000. – 272с.

Податкове адміністрування є засобом підтримки належного (запланованого) рівня податкових надходжень до бюджетів всіх рівнів. Ефективне податкове адміністрування покликане забезпечити надходження доходів належного обсягу та у належні строки. Вказане впливає на стан державних фінансів, в тому числі у частині здатності держави фінансувати виробництво суспільних послуг. Відтак, податкове адміністрування виступає важливим інструментом підтримки фінансової безпеки держави, зокрема у сфері управління бюджетом.

Актуальні питання про податкове адміністрування (адміністрування податків) перебувають в постійній увазі провідних науковців розвинутих країн, адже від ефективності податкового адміністрування в значній мірі залежить і фінансова ефективність податків. Натомість в українській науковій літературі й досі бракує комплексних праць, в яких би були системно викладені результати досліджень актуальних проблем і перспектив розвитку податкового адміністрування в контексті підтримки фінансової безпеки держави.

Можемо окреслити об'єкт податкового адміністрування як розпорядчу і виконавчу діяльність державних органів в сфері організації функціонування оподаткування (тобто, практичної реалізації рішень щодо нарахування та стягнення податків), у поєднанні з моніторинговими, аналітичними, контрольними, інформаційно-роз'яснювальними, виховними, каральними та іншими заходами. До предмету податкового адміністрування слід включити методологію та обґрунтування заходів з управління процесами функціонування системи оподаткування в контексті загальної державної економічної політики (включаючи організацію наукових досліджень, механізм вироблення та ухвалення публічних рішень, управлінську техніку, практичне управління персоналом податкових органів тощо).

Підтримка процесу податкового адміністрування потребує певних витрат. До їх складу зазвичай включають витрати на оплату праці працівників податкової служби, інші матеріальні витрати на реалізацію моніторингових, аналітичних, контрольних, інформаційно-роз'яснювальних, виховних, каральних та заходів, організацію відповідних наукових досліджень, підготовку та перепідготовку персоналу. В окремих країнах "витратність" податкового адміністрування розуміють значно ширше, включаючи також і витрати самих платників, що вони несуть на виконання приписів податкового законодавства.

В умовах перехідної економіки становище платників податків залежить від таких інституційних чинників, як неефективність демократичних інститутів, слабкий захист власності і контрактів, корупція, проведення фінансової політики на користь вузьких кіл суспільства, неадекватне регулювання підприємницької діяльності тощо. За таких умов природною є

реакція платників податків у вигляді опортуністичної поведінки, коли вони сприймають податки як покарання.

Означені узагальнення дають підставу стверджувати, що процес адміністрування податків, а вірніше – його результативність та ефективність, здатні в значній мірі впливати на загальну фіскальну ефективність оподаткування та фіскальну ефективність окремих податків.

В останні часи набуває особливої актуальності такий напрямок адміністрування прямих податків, як впровадження нових технологій. Сучасні інформаційно-комунікативні технології призначені для забезпечення органів фіскального управління, в тому числі і податкових органів, своєчасною, достовірною та повною інформацією про діяльність платників податків та інших обов'язкових платежів з точки зору формування бази оподаткування. Необхідність активізації впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій пов'язана з ускладненням господарського життя, збільшенням оборотів, використанням платниками сучасних засобів економічної комунікації, коли протягом невеличкого проміжку часу можуть бути виконано велику кількість економічних операцій.

Можемо запропонувати кілька підходів щодо розуміння фіскальної ефективності податкової системи або окремого податку. Фіскальна ефективність податкової системи може розглядатися як здатність:

- забезпечувати надходження своєчасно і в повному обсязі (відповідно до плану надходжень),

- створювати макроекономічні ефекти, які є бажаними для суспільства і держави,

- створювати ефекти щодо забезпечення певної фіскальної результативності (йдеться про надходження до бюджету),

- реалізовувати наявний фіскальний потенціал.

Кожному із запропонованих підходів може відповідати формалізований вираз (модель), що дозволяє кількісно оцінити ефективність податкового адміністрування, а також її чинники.

Підтримка ефективності системи адміністрування податків у значній мірі залежить від загальної стратегії і тактики політики у сфері оподаткування, які залежать від конкретних завдань соціально-економічної політики. На стратегію і тактику розвитку системи податкового адміністрування впливає і рівень професійної підготовки персоналу податкової служби, його здатність в межах правових приписів виконувати актуальні завдання податкової політики.

Література:

1. Андрущенко В.Л. Фіскальне адміністрування як наука і мистецтво / В.Л.Андрущенко // *Фінанси України*. – 2003. – № 6. – С. 27-35.

2. Іванов Ю.Б. Податковий менеджмент [підручник] / Ю.Б.Іванов, А.І.Крисоватий, А.Я.Кізіма, В.В.Карпова. – К.: Знання, 2008. – 328 с.

3. Мельник В.М. До питання формування теоретичних засад адміністрування податків / В.М.Мельник // *Фінанси України*. – 2008. – № 9. – С.3-12.

4. Податкова політика України: стан, проблеми та перспективи [монографія] / П.В.Мельник, Л.Л.Тарангул, З.С.Варналія та ін. / за ред. З.С.Варналія. – К.: Знання України, 2008. – 675 с.

Соколовська А.М. Основи теорії податків: Навчальний посібник / А.М. Соколовська. – К.: Кондор, 2010. – 326 с.

## КЕЙТЕРИНГ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ ВИД СЕРВІСНОГО БІЗНЕСУ

*Стріжко К.В., Моргулець О.Б.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

Під «кейтерингом» розуміють вид діяльності, пов'язаний з наданням послуг з організації громадського харчування, поза межами приміщення підприємств харчування. Охоплює всі підприємства і служби, що надають підприємстві послуги з організації харчування співробітників компаній і приватних осіб в приміщенні і на виїзді, а також здійснюють обслуговування заходів різного призначення та роздрібний продаж готової кулінарної продукції. На практиці під кейтерингом розуміють не тільки приготування їжі та її доставку, а й обслуговування, сервіровку, оформлення та інші послуги закладів громадського харчування.

Існує декілька видів кейтерингу: приготування їжі в приміщенні; приготування їжі поза приміщенням (виїзне ресторанне обслуговування); контракт на постачання (доставка в офіс); соціальний кейтеринг; роздрібний продаж готової кулінарної продукції; VIP-кейтеринг; кейтеринг напоїв і коктейлів (виїзний бар).

Одним з найпопулярніших видів обслуговування є кейтеринг в приміщенні. Крім приготування страв і сервірування столу клієнтові пропонується відповідним чином обладнане приміщення (банкетний зал), яке може бути використане для проведення різних заходів. Перевагою його є те, що усе необхідне для цього устаткування розміщене в приміщенні, де відбувається захід.

Кейтеринг поза рестораном передбачає обслуговування на території замовника. Приготування страв здійснюється в ресторані, після чого замовлення доставляють до місця проведення заходу. Ресторан відповідає за якість приготування і доставку страв, сервіровку, професійне обслуговування, прибирання приміщень і повний розрахунок із замовником після закінчення заходу. У цьому виді кейтерингу також можна виділити три напрями: приготування обідів в офісі клієнта, доставка напівфабрикатів з наступним доведенням страв до готовності і роздача, доставка готових обідів в одноразовому посуді. Існує кілька видів виїзного ресторанного обслуговування: фуршет, шведський стіл, кава-брейк, коктейль, пікнік або барбекю, банкет, доставка обідів.

Надання послуг рестораном на території замовника з використанням його устаткування для приготування страв передбачає соціальний кейтеринг. Замовник і ресторан, що надає послугу, заздалегідь обумовлюють дату, меню, особливості сервіровки і обслуговування. В обов'язки ресторану входить також прибирання приміщення після проведення заходу.

Роздрібний продаж готової кулінарної продукції передбачає торгівлю продуктами харчування, а також прохолодними напоями під час проведення різноманітних урочистих подій (спортивних змагань, фестивалів, карнавалів).

VIP-кейтеринг передбачає виїзне ресторанне обслуговування із залученням висококваліфікованих кухарів та офіціантів, які можуть супроводжувати замовника в тривалих турне. У приміщенні замовника і під його наглядом здійснюється обробка продуктів і приготування страв.

Виїзний бар передбачає передусім, наявність на заході «бару», а саме: мобільної, збірної конструкції, що дозволяє організувати повноцінний процес приготування коктейлів. Також включається робота фахівців (барменів, помічників бармена, офіціантів), наявність барного устаткування, інвентарю, посуду, доставка на місце проведення алкоголю, соків, напоїв, фруктів, льоду і т.д., загалом, усього комплексу заходів і засобів, необхідних для приготування напоїв.

Кейтеринг прийшов в Україну відносно недавно (близько 12 років тому), але вже отримав значну частку на ринку. Обслуговування урочистостей, корпоративів, тренінгів, виїзних церемоній професійною командою офіціантів, кухарів, майстрів з карвінгу, барменів – є неодмінним атрибутом високої святкової культури.

Піонером вітчизняного кейтерингу стала компанія «Обід-доставка», заснована у 1995 р., а пізніше перейменована в «Український смак». З часом почали з'являтися інші великі і не дуже кейтерингові компанії. Правда, тоді цей бізнес так і не отримав належного розвитку. Справа в тому, що перші кейтери пропонували свої послуги за досить високими цінами, і в 1996-1997 рр. це відштовхувало клієнтів.

Сьогодні український кейтеринг представлений як приватними підприємцями, що доставляють обіди кільком клієнтам, так і відомими ресторанами та представництвами великих міжнародних компаній. Флагманом вітчизняного кейтерингового ринку є німецька компанія «Дусман-Україна», що вийшла на ринок в 1999 р. Серед інших помітних фігур такі компанії, як «Два гуса», «Зокрема», «Гетьман-Фуршет», «Київ-Кейтеринг», Royal Catering Service та інші. Всі вони мають власні складські приміщення, базові кухні та кваліфікований персонал.

У порівнянні з західним ринком, український кейтеринг знаходиться на початковому етапі свого розвитку. Його основні спеціалізації – кейтеринг на VIP-заходах і корпоративних банкетах. Замовлення на кейтеринг від приватних клієнтів стали з'являтися тільки в останні роки і надалі ця тенденція буде наростати. У перспективі, очевидно, спеціалізації будуть розширюватися.

Однак, незважаючи на зовнішню привабливість і затребуваність, цей комплексний бізнес залишається тією нішею, якою воліють займатися далеко не всі бізнесмени. І на це є свої причини. Кейтеринг має ряд проблем: сезонність бізнесу (за статистичними даними більше 80 % всіх виїзних свят і церемоній припадає на весняно-літній період); дефіцит професійних кадрів (незважаючи на те, що українські професійні навчальні заклади щорічно випускають працівників галузі, ця проблема є принциповою для кейтерингу оскільки, мало хто з них має багатий досвід роботи та практику за кордоном, що є дуже важливим); висока ціна стартового обладнання (не кожна компанія може собі дозволити повністю купити базовий комплект інвентарю для кейтерингу); невисокий попит (найефективнішим маркетингом для кейтерингу є особисті рекомендації).

Ціни на кейтеринг в Україні сильно варіюються залежно від рівня організації заходу: від 20 до 80 \$ на людину. У цю вартість входять безпосередньо частування, доставка, сервіровка, послуги офіціантів, менеджерів, сомельє і кухарів. Супутні послуги (оренда посуду і столового текстилю, музика тощо) зазвичай обговорюються окремо і можуть або входить в заявлену вартість або оплачуватися окремо.

Разом з тим, кейтеринг динамічно розвивається, останнім часом затребувані послуги проведення виїзних заходів на певну тематику (Схід, Середньовіччя, Дикий Захід, Ретро 30-х років і т.д.). Такий креативний кейтеринг найчастіше популярний з боку успішних корпорацій, компаній, банків та інших організацій з молодим колективом. Інша тенденція – орієнтація на конкретну національну кухню: українську, французьку, італійську, тайську і т.д. Все частіше замовляють кейтеринг для весіль – традиція, що йде до нас з Америки. Виїзне обслуговування також відобразило і тенденції здорового харчування: все частіше замовляють банкети та фуршети з перевагою вегетаріанських, пісних або дієтичних страв.

Отже, кейтеринг, як напрямок громадського харчування розвивається в Україні стрімкими темпами і в перспективі може стати одним з провідних видів сервісного бізнесу.

Література:

1. Кейтеринг: бизнес на выезде. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://blog.ipelican.com/2013/02/15/keitering-biznes-na-vvezde/>
2. Украинский рынок кейтеринга активно развивается. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cateringconsulting.ru/publications/ukrainskiy-rynok-keyteringa-aktivno-razvivaetsya/>
3. Кейтеринг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Кейтеринг>
4. Новые перспективы украинского кейтеринга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vsocorp.com/2012/08/30/business-idea-catering/>

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMICAL ENTERPRISE'S MECHANISM OF THE CAPITAL MANAGEMENT

*Stryzhevskaya P. M.*  
KNLU

Under organizational economic understand the system of independent elements of a capital organizational economic elements (principles, methods of management, organizational forms and norms), and also special functions of management, aims, related to providing of permanent recreation of capital on the basis of establishment of optimum parameters of its volume and structure, effective use and organization of turnover [1].

Basic tasks which can be decided due to the mechanism of capital management:

- Forming of the system of capital management parameters and accordance of this system terms which it will function in;
- Providing of the effective capital functioning;
- Creation of normative base of capital management with the purpose of ground of administrative decisions which are accepted;
- Realization of incentives, directed on the effective use and recreation of capital;
- Rational use of all types of capital etc.

Organizational and economical enterprise's mechanism of capital management consists of such elements: subjects and management objects; sequence of the stages of introduction and use of control system by a capital of enterprise; functions of enterprise's capital management; aggregate of principles and methods which provide the effective capital management [2].

Use of the offered algorithm of realization of the organizational economic will provide a basis of the mechanism of capital management for providing of high rates of increase of resource potential of enterprise, will allow an enterprise in full to realize its aims and tasks, in particular in relation to the effective use and recreation of capital of enterprise.

**Conclusions of this research and prospects of subsequent works in this direction.** Potential of enterprise's capital management is included in general strategic potential of enterprise. It influences on the dynamics of strategic potential through the factors of forming and use of capital, effectively to regulate ability of control system by a capital money streams, to provide growth of their possibilities. Algorithm of realization presented in the article of organizational economic was the mechanism of enterprise's capital management oriented to strengthening of role of strategic approach and it is based on a market, state to normatively legal and to internal mechanisms of activity adjusting in relation to forming and use of financial resources of enterprises [3].

The great influence have such factors as external environment, rivals, market at which is observed enterprise, sphere and scale of enterprise's activity and, of course, a type of enterprise. There is one important moment: you should put attention at which stage your enterprise is. Without considering this fact you may make a lot of mistakes in your entrepreneurial activity in future. Pay your attention not only on external factors, but also on internal. They both are necessary.

In such way, capital regulation is important at all stages of its turnover in accordance with all new tendencies of innovative development of industrial structures. They are oriented on long-term economical growth [4].

In general, capital research is interesting topic to observe, because it is a source of enterprise's living.

#### Literature:

1. *Путятін Ю.О.* Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємства: [монографія] / Ю.О. Путятін, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. – Х.: Основа, 1999. – 488 с.

2. *Арабянц З.А.* Хозяйственный механизм предприятия в новых экономических условиях [Текст] / З.А. Арабянц, Л.В. Берг, В.Г. Удодов. – Краснодар: Кн. изд-во, 1991. – 303 с.

3. *Пономаренко В.С.* Механизм управления предприятием: стратегический аспект [Текст] / [В.С.Пономаренко, Е.Н. Ястремская, В.М. Луцковский и др.]. – Харьков: Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.

4. *Поленчук В.М.* Економічний механізм розвитку підприємств у історичному досвіді ринкових трансформацій [Текст] / В.М.Поленчук, О.Б.Наумов // Економічні інновації: зб. наук. праць. – Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2011. – Випуск 45.- С. 189-199.

## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

*Тилік Т.Л.*

Трансформаційні процеси, що відбуваються в національній економіці, в значній мірі впливають на діяльність усіх господарюючих суб'єктів, зокрема, малих та середніх підприємств (МСП). В умовах ринку нестабільність МСП обумовлена мінливістю попиту та пропозиції, динамікою цін на товари і фактори виробництва, змінами в конкурентному середовищі й іншими макро і мікроекономічними факторами. Одним з первочергових завдань стає формування й оцінка поточних і перспективних можливостей МСП.

Метою дослідження є визначення особливостей управління фінансовим потенціалом підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ).

Механізм та методи формування й управління розвитком потенціалу підприємств досліджували: О. Ареф'єва, В. Бугай, А. Горбунова, А. Гриньов, С. Ілляшенко, Ю. Ключова, І. Окуневич, І. Репіна, М. Рогоза, С. Судомир, О. Федонін, Л. Чалапко, С. Чимшит та ін. Разом з тим фінансовий потенціал вимагає більш ґрунтовних досліджень.

Стійку тенденцію розвитку розвитку малого та середнього підприємництва підтверджують статистичні дані. Динаміка загальних темпів приросту суб'єктів підприємництва країни свідчить про те, що починаючи з 1991 року, цей сектор економіки кількісно зріс майже у 12 разів.

За кількісними оцінками розвиток МСП України практично відповідає європейським показникам: кількість суб'єктів МСП на тисячу населення в 2010 р. склав 56,6 од. (у порівнянні: у Італії – 72, Португалії – 66, Великій Британії – 59, Німеччині – 43, Франції – 42). У всіх промислово розвинених країнах МСП займають важливе місце в їх економіках. В економічних системах цих країн кількість МСП і зайнятих на них працівників вказують на явне переважаєння МСБ. Так, у Європейському Союзі (27 країн) МСБ становить 99,8% економіки, а кількість працуючих – 67% [1].

Потенціал МСП розглядається як сукупність показників або чинників, що відображають вже існуючі ресурси і визначають його силу, джерела, можливості, кошти, здатності, які можуть бути використані в економічній діяльності. Таким чином, торгові, виробничі, інноваційні, інформаційні, фінансові, організаційно-управлінські ресурси МСП утворюють структуру його потенціалу.

Управління фінансовим потенціалом являє собою систему раціонального управління процесом фінансування господарської діяльності організації, що включає рух фінансових ресурсів і формування фінансових відносин, що виникають у результаті цього руху [2].

Механізм управління фінансовим потенціалом підприємства складається з фінансових методів, фінансових інструментів і організаційного забезпечення, в поєднанні яких через координацію дій можна здійснювати управління фінансовим потенціалом підприємства.

Управління фінансовим потенціалом в МСП має наступні особливості, що відрізняють його від великого:

- залежність від внутрішніх джерел фінансування і слабка організація довгострокового планування, що обумовлена незначною чисельністю працюючих і низьким рівнем їхньої спеціалізації;

- більшість власників МСП відчують дефіцит широкого діапазону навичок, за допомогою яких вони повинні точно аналізувати ринок і стрімко маневрувати своїми обмеженими ресурсами, щоб максимізувати швидкість і гнучкість випуску продукції;

- залежність потенціалу росту МСП від кваліфікації їхнього управлінського персоналу.

Фактори ефективності управління фінансовим потенціалом українських МСП в сучасних умовах господарювання можна розділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів відносяться: загальний рівень економічної активності в країні; податкова система; рівень інфляції; кон'юнктура кредитного ринку. Внутрішніми є рівень ведення бухгалтерського обліку та достовірність фінансової звітності, а також глибина та систематичність проведення фінансового аналізу; новизна використовуваних форм та методів аналізу, планування та контролю фінансової діяльності підприємства; рівень кваліфікації та технічної забезпеченості фінансових менеджерів; простота організаційно-фінансової структури підприємства.

Отже, головною метою управління фінансовим потенціалом МСП є оптимізація фінансової діяльності підприємства з ціллю максималізації позитивного фінансового результату.

Література:

1. Audretsch D. Annual report on EU Small and Medium-Sized Enterprises / Audretsch D., van der Horst R., Kwaak T., Thurik R. // <http://ec.europa.eu>

2. Чимшит С. І. Методологічні основи аналізу потенціалу підприємства / Чимшит С. І., Чалапко А. Д., Окуневич І. Л. // Вісник екон. науки України. – 2011. – № 1. – С. 171.

3. Бугай В. З. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства / Бугай В. З., Горбунова А. В., Ключева Ю. В. // Вісник Запорізьк. нац. ун-ту. Екон. науки. – 2011. – № 1 (9). – С. 28.

4. Рогоза М. Є. Управління потенціалом підприємства в умовах динамічного розвитку економіки / М. Є. Рогоза // Бюлетень Міжн. Нобелівського екон. форуму. – 2010. – № 1 (3). – Т. 1. – С. 283.

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

М.С. Тимохін, В.В. Бугас

Київський національний університет технологій та дизайну

Формування антикризового фінансового управління для підприємств спрямоване на їх виживання і ринкову адаптацію, стає особливо важливим в умовах, коли виникають перетворення, які мають глобальний характер.

Антикризове фінансове управління має базуватися на загальних властивостях притаманних управлінській діяльності, але з урахуванням специфічних особливостей, пов'язаних з антикризовими процесами. Своєчасне виявлення ознак настання фінансової кризи та виявлення причин кризової ситуації, це і є специфічні функції, притаманні антикризовому фінансовому управлінню. Важливим моментом є передбачити, як одні фінансові проблеми можуть спричинити за собою інші і тим самим ще більше погіршити фінансовий стан підприємств. Антикризове фінансове управління може бути успішним, якщо воно своєчасно, а також носить превентивний характер.

Специфіку антикризового фінансового управління характеризують двома тезами:

- по-перше, – це комплекс профілактичних заходів, спрямованих на недопущення фінансової кризи: 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 підприємства з кризи, зокрема за допомогою санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання [3].

Головна мета антикризового фінансового управління є встановлення управління, яке здатне передбачати, попередити, подолати та знизити ймовірність виникнення фінансової кризи і одночасно утримувати фінансову стійкість та стабільний розвиток підприємства.

В сьогоденні умовах є декілька наукових підходів до визначення сутності антикризового фінансового управління. Перший науковий підхід формування сутності антикризового фінансового управління підприємством підтримують такі провідні українські дослідники, як О.О. Терещенко, І.О. Бланк та ін. О.О.Терещенко розуміє поняття антикризового фінансового управління підприємством як застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи. Саме антикризове фінансове управління є необхідною складовою системи корпоративного управління й уможливає реалізацію інноваційної моделі розвитку підприємства [4, с. 221].

Другий науковий підхід формування сутності антикризового фінансового управління підприємством підтримують такі науковці, як Р.І. Біловол, Л.О. Лігоненко. Вони вважають, що антикризове фінансове управління підприємством є підсистемою загального антикризового



управління. Так, Р.І.Біловола та Л.О. Лігоненко [4, с. 102] стверджують, що антикризове фінансове управління слід розглядати, як одну із функціональних підсистем фінансового управління.

Ефективність антикризового фінансового управління підприємством можливе лише тоді, коли менеджери будуть здатні передбачати та прогнозувати складні економічні явища. Досягти поставлених цілей можна при гнучкому підході до процесу управління. Ресурси мають розподілятися відповідно до антикризових пріоритетів.

Завдання антикризового фінансового управління підприємством (рис. 1) - завчасне застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, а також діагностика фінансового стану підприємства дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками та нейтралізації кризи.

Для ефективного проведення діагностики загрози банкрутства підприємства та впровадження механізмів його фінансової стабілізації антикризове фінансове управління підприємством повинне базуватися на визначених принципах та функціях його реалізації.

а) принцип постійної готовності до реагування обумовлює об'єктивну ймовірність виникнення криз на підприємстві, визначає необхідність постійної готовності менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його функціонування;

б) принцип превентивної дій передбачає, що краще запобігати загрози фінансової кризи, ніж здійснювати її локалізацію і забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків; в) принцип терміновості реагування передбачає, що, чим раніше будуть застосовані елементи антикризового фінансового управління щодо кожного виявленого кризового симптому, тим більші можливості скорішого відновлення порушеної рівноваги матиме в своєму розпорядженні підприємство;

д) принцип комплексності рішень, що ухвалюються, стверджує, що практично кожна фінансова криза має комплексний характер, тобто стосується функціонування різних підсистем підприємства, а отже, вимагає комплексного характеру від сформованої системи антикризових фінансових заходів, що розробляються і реалізуються;

ж) принцип альтернативності дій передбачає наявність і розгляд максимально можливої кількості альтернативних проектів щодо нейтралізації окремої кризи;

і) принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів передбачає, що в процесі антикризового фінансового управління, особливо на ранніх стадіях діагностики фінансової кризи, підприємство повинне розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості її нейтралізації;

л) принцип ефективності визначає необхідність зіставлення ефекту від антикризового фінансового управління з витратами на реалізацію його заходів та з наявними фінансовими ресурсами;

н) принцип введення інновацій у діяльність підприємства передбачає, що ефективність антикризового фінансового управління залежить від інноваційних технологій, які повинні проваджуватися своєчасно на всіх підрозділах підприємства.

Висновки. Таким чином, формування антикризового фінансового управління для підприємств спрямоване на їх виживання і ринкову адаптацію, стає особливо важливим в умовах, коли виникають перетворення, які мають глобальний характер.

Антикризове фінансове управління може бути успішним, якщо воно своєчасно, а також носить превентивний характер. Отже, тільки таке управління в сучасних швидко змінних умовах здатне досягти поставленої мети і ефективно вирішувати завдання загальної системи управління підприємства.

Література:

1. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками [Текст] / Бланк И. А. – К.: Ника – Центр, 2005. – 600 с.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством [Текст]: / Лігоненко Л.О. – К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.
3. Партин Г.О., Селюченко Н.Є. Фінансовий менеджмент [Текст]: [навч. посібн.] – Львів: Вид-во НУ «ЛП», 2010. – 332 с.
4. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві [Текст]: [навч. посібн.] / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 560 с.

## АУТСОРСИНГ – ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

*Тромса В.В., Лісун Я.В.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

Необхідна складова діяльності будь-якого підприємства - це витрати не тільки на основний бізнес, але і на управління непрофільними активами. Непрофільні функції не приносять прибутку, але життєво необхідні для нормальної роботи будь-якої компанії. І чим вона крупніше, тим значніше витрати, штат співробітників, а також навантаження на управлінський персонал, пов'язані з неосновної діяльністю. В останні роки компанії все частіше вважають за краще зняти з себе тягар цих проблем, виводячи непрофільні сфери своєї діяльності на аутсорсинг.

Аутсорсингом (від англ. Outsourcing) - називають передачу неосновних функцій підприємства і всіх пов'язаних з ними активів в управління професійному підряднику, або аутсорсеру. Сенс переходу на аутсорсинг полягає в тому, що послуги підрядника обходяться підприємству дешевше, ніж самостійне управління непрофільної діяльністю, а якість послуг при цьому підвищується.

Важлива стратегічна перевага аутсорсингу - це можливість сконцентруватися на ключовому бізнесі. Аутсорсинг дозволяє керівній ланці підприємства не витрачати свої тимчасові ресурси на те, що не приносить прибутку. При аутсорсингу підприємство цікавлять тільки ціна і якість наданих послуг, а всі фінансові ризики несе сам підрядчик. За рахунок часткового скорочення та переведення персоналу в штат підрядника збільшується інвестиційна привабливість підприємства.

Основний недолік аутсорсингу - більш висока вартість послуг компанії-аутсорсера. Іншими словами, якщо фірма містить свій підрозділ, то їй необхідно оплачувати тільки собівартість. Якщо ж бізнес-функція передається на аутсорсинг, то підприємство змушене оплачувати не тільки собівартість послуг сторонньої компанії, але і її норму рентабельності. До менш поширених недоліків аутсорсингу відноситься неможливість давати прямі вказівки, як у випадку з власним підрозділом, компанії - аутсорсеру. При аутсорсингу менеджмент підприємства змушений діяти в рамках укладеного договору, що нерідко робить підприємство залежним від компанії - аутсорсера. Можна також відзначити ймовірність порушення конфіденційності при передачі ряду послуг на аутсорсинг.

Деякі фахівці стверджують, що головна причина розвитку аутсорсингової сфери полягає в прагненні компаній полегшити свою діяльність, очистивши її від виконання посередніх, вторинних функцій і зосередитися на найважливіших справах. Така необхідність в «очищенні» ключового бізнесу від непрофільних справ обумовлена жорсткістю існуючої конкуренції. Таким чином, на сьогоднішній день аутсорсинг належить до одного з головних інструментів діяльності будь-якої конкурентоспроможного і високоефективного бізнесу.

Сьогодні одним з найбільш затребуваних видів аутсорсингу є HR - аутсорсинг. Так, весь європейський і американський бізнес використовує послуги з роботи з персоналом в обсязі 80%. Особливий попит йде на аутсорсинг рекрутингу. Такий стан справ вже нікого не здивує, адже відбір персоналу являє собою рутинну роботу, яка займає дуже багато часу, враховуючи те, що сьогодні швидкість прийняття рішень оцінюється на міру золота. Як показують дослідження, більшість сучасних компаній, які продовжували виконувати ці функції самостійно, не змогли впоратися з оплатою витрат на фонд праці та утримати свої стабільні позиції.

Слід зазначити, що в нашій країні дані за статистикою розвитку аутсорсингу в сфері HR дещо скромніші. Так, в Україні більш вузький список HR-послуг рекрутингових агентств, якими користуються компанії. Як відомо, у світовому бізнесі охоче передаються компаніями своїм партнерам такі функції, як навчання і розвиток персоналу, проведення HR - досліджень, оцінка співробітників, управління пільгово - компенсаційної системою, організація корпоративних заходів і так далі. Однак, наші співвітчизники, як правило, вдаються до аутсорсингових HR - послуг лише з такими цілями, як передача кадрового діловодства та розрахунок заробітної плати. До того ж, навіть перераховані послуги не настільки сильно популяризовані в Україні. Дивно, але навіть по сьогоднішній день у нас існують компанії, що не ознайомлені з даною стратегією організації бізнесу. Однак слід зазначити, що розвиток HR - аутсорсингу повільно, але все ж впевнено зростає. Так, дані останніх досліджень показують, що в Україні поступово оживає попит на аутсорсинг підбору персоналу.

Великі промислові підприємства України з кожним роком все більш охоче передають непрофільну діяльність з організації харчування на аутсорсинг. Український ринок аутсорсингу в сфері харчування зростає з кожним роком: якщо в 2010 році ринок послуг з організації харчування на великих промислових підприємствах оцінювався в \$ 56,8 млн., то в 2011 він

уже досяг 71 млн. доларів, його зростання складо 25%. У 2012 році тенденція зростання збереглася.

Передача непрофільної діяльності на аутсорсинг - загальносвітова культура. Основний посыл такий: якщо хтось робить певну операцію краще вас, то можна передати цю діяльність професіоналам і зосередитися на основному бізнесі. В Україні аутсорсинг як бізнес-модель розвивається досить складно і повільно, основна причина - у специфіці пострадянського менталітету. У минулому наша економіка - це натуральне господарство, повна автономність. Керівники українських компаній «з боєм» віддають різні ділянки діяльності підприємства на аутсорсинг. Їм здається, що вони «втрачають владу».

Порівнювати український ринок аутсорсингу із західним досить складно, занадто очевидно відставання, в тому числі і технологічне. На Заході вже активно застосовуються технології, що дозволяють забезпечити безпечне і якісне харчування, істотно продовжити життя продукту, зберігаючи корисні властивості. Аутсорсинг у сфері харчування сьогодні активно проникає і в соціальну сферу - армія, лікарні, школи. Поступово держустанови теж приходять до розуміння переваг взаємодії з бізнесом.

Варто особливо відзначити, що активно розвиваються аутсорсинг 3PL і 4PL операційна діяльність. Зростає активність логістичного бізнесу. Все більше уваги звертається на аутсорсинг логістичних функцій торговельних і промислових підприємств з вхідного, вихідного, а в ряді випадків і внутрішньовиробничого транспортування, складського зберігання і управління запасами. Висока частка аутсорсингу в сфері вантажоперевезень (більше 90% сукупного вантажообігу по всіх галузях економіки), визначається особливостями формування українського транспортного ринку.

Лише в останні роки намітилася тенденція до придбання в лізинг або будівництва власного водного і морського транспорту українськими виробничими компаніями (перш за все нафтовими). Виняток становить автомобільний транспорт. Українські компанії, вертикально інтегровані холдинги і роздрібні мережі, як правило, мають свій власний автомобільний парк, що знаходить відображення у високій частці перевезень вантажів нетранспортних організацій (86% вантажообігу автотранспорту по всіх галузях економіки).

Таким чином можна зробити узагальнюючий висновок, аутсорсинг зарекомендував себе як ефективний засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств не тільки в зарубіжних країнах, а й в Україні. Досвід аутсорсингу показує, що професійний підрядник успішно справляється з тими завданнями, які підприємство не може вирішити ні своїми силами, ні за допомогою дочірньої компанії. Великі вітчизняні аутсорсери успішно змагаються з іноземними конкурентами в сфері якості надаваних послуг. Все це дозволяє говорити про подальший більш інтенсивний розвиток аутсорсингу в нашій країні.

Література:

1. Актуальность применения аутсорсинга на современных предприятиях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika1/r2010/01874.htm>

2. Перспективы развития HR-аутсорсинга в Украине и мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://worknew.info/articles/employer/perspektyvi\\_razvytyya\\_hrautsorsynga\\_v\\_ukrayne\\_y\\_myre\\_54612.html](http://worknew.info/articles/employer/perspektyvi_razvytyya_hrautsorsynga_v_ukrayne_y_myre_54612.html)

3. Украинский рынок аутсорсинга в сфере питания [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

[http://delo.ua/opinions/ukrainskij-rynok-autsorsinga-v-sfere-pitanija-rastet-na-25-v-god-216609/?updated\\_new=1382347330](http://delo.ua/opinions/ukrainskij-rynok-autsorsinga-v-sfere-pitanija-rastet-na-25-v-god-216609/?updated_new=1382347330)

4. Логістичний аутсорсинг в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/30\\_NNM\\_2010/Economics/73296.doc.htm](http://www.rusnauka.com/30_NNM_2010/Economics/73296.doc.htm)

## ДО ПИТАННЯ РЕФОРМУВАННЯ КОНТРОЛЮЮЧИХ ОРГАНІВ В СФЕРІ ОПОДАТКУВАННЯ

*Фостаковська Г.В.*

Впродовж останніх років в Україні реалізовано низку заходів, спрямованих на удосконалення системи управління державними фінансами. Водночас економічні тенденції засвідчують необхідність подальшого удосконалення як фінансово-бюджетної політики загалом, так і формування сучасних механізмів державного фінансового контролю. У цьому аспекті актуальними є питання побудови в Україні ефективної системи державного внутрішнього фінансового контролю, адже це є не тільки ключовою передумовою вступу України до Європейського Союзу, що впливає з вимог 28 глави *acquis communautaire*, а по суті, є єдиним шляхом для забезпечення належного рівня фінансової дисципліни в державі.

Зазвичай, вирішення актуальних проблем соціально-економічного розвитку супроводжуються реформами в системі органів державної влади з метою їх оптимізації, підвищення ефективності державного управління. Не є виключенням податкові та митні органи, як контролюючі органи в сфері оподаткування.

Так, згідно Указу Президента України «Про деякі заходи з оптимізації системи центральних органів виконавчої влади» утворено Міністерство доходів і зборів України (далі Міндоходів) шляхом реорганізації Державної митної служби України та Державної податкової служби України [1].

Доцільно зазначити, що Міндоходів України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади з питань:

- формування та реалізація податкової, митної політики в частині адміністрування податків, зборів та митних платежів;
- формування та реалізація політики у сфері адміністрування єдиного внеску;
- формування та реалізація політики у сфері боротьби з податковими та митними правопорушеннями, а також правопорушеннями законодавства з питань сплати єдиного внеску [2].

Відомо, що подібна політика об'єднання в одному органі функцій податкових, митних органів, а також функцій збору соціальних платежів має

місце у багатьох країнах Організації економічного співробітництва та розвитку [3].

Однак, реорганізація одних із найважливіших інститутів в державі призвела до великої кількості дискусій з приводу доцільності формування такого органу.

На нашу думку, позитивом від об'єднання органів є те, що така реорганізація дозволить усунути значну кількість бюрократичних процедур, з якими стикаються громадяни в діяльності органів, оскільки інформаційні бази служб будуть об'єднані, зменшиться штат працівників, що сприятиме економії бюджетних коштів. Шляхом злиття служб, влада зможе уникнути дублювання їх функцій, що, в свою чергу, підвищить ступінь ефективності роботи органу.

Олександр Клименко - Міністр доходів і зборів, вважає, такі структурні зміни поліпшать інвестиційний клімат в Україні та підвищать позиції країни в міжнародних рейтингах.

Водночас, дискусійним є питання правових колізій у регулюванні правового статусу Міндоходів та Міністерства фінансів України, оскільки відповідно до раніше діючого законодавства, діяльність ДПС та ДМС координувалась КМУ через Міністра фінансів України. Міністерство фінансів було головним органом у системі центральних органів виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної фінансової, бюджетної, митної, податкової політики. Сьогодні функцію з формування та забезпечення реалізації державної податкової та митної політики, а також адміністрування податків, зборів, митних платежів має Міндоходів. Звідси випливає, що Міністерства незалежні один від одного і Мінфін не може контролювати надходження до бюджету, хоча 2/3 дохідної частини бюджету формують саме податкові та митні платежі. Інакшою є практика європейських країн: у Великобританії та Франції податкові органи підвідомчі Міністерству фінансів [4].

Актуальним на сьогодні залишається питання щодо статусу податкової міліції, яка всупереч нормі Указу Президента України «Про рішення Ради національної безпеки та оборони», що передбачала реорганізацію податкової міліції у фінансову поліцію, самостійний орган кримінальної юстиції, включена до структури новоствореного органу, [5].

Отже, застосовуючи засоби модернізації та реформування органів ДПС та митних органів, Україна має досягти траєкторії сталого розвитку системи оподаткування, але лише при подальшому вдосконаленню структури та систематизації податкового і митного законодавства. Саме, вищевказані, засоби будуть стимулювати податкову культуру в Україні та будуть ще одним етапом інтеграційних відносин України.

Література:

1. Указ Президента України від 24 грудня 2012 № 726/2012 «Про деякі заходи з оптимізації системи центральних органів виконавчої влади». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/96/2013>
2. Указ Президента України від 18 березня 2013 року № 141/2013 Про Міністерство доходів і зборів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/141/2013>
3. Попова С. М. Взаємодія контролюючих органів державних податкової та митної служб з правоохоронними органами / Європейські перспективи: наук.-практ. журнал. – Х.: ХНУВС № 7, 2012р. - с. 172-179

4. Кузьменко О., Плутир М. Збори чи побори? / Юридичний вісник №7, 16-22 лютого 2013р.

5. Указ Президента України від 8 квітня 2008 року N 311/2008 «Про рішення Ради національної безпеки та оборони «Про хід реформування системи кримінальної юстиції та правоохоронних органів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/141/2013>

## РОЛЬ І МІСЦЕ МАЛОГО БІЗНЕСУ В РЕГІОНАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ

О. В. Хімич, Гращенко І. С.

Київський національний університет технологій та дизайну

Високий рівень розвитку малого підприємництва - важлива складова соціально-економічної системи розвинених ринкових країн, в яких малий бізнес багато в чому визначає темпи економічного зростання, структуру і якість валового внутрішнього продукту. Цей сектор сприяє підтримці конкуренції в економіці, створює соціальну опору суспільного устрою, формує новий соціальний прошарок суспільства.

Пристаючи до дослідження ролі і місця малого бізнесу в економіці регіону, відзначимо, в першу чергу, чим відрізняється малий бізнес від інших видів бізнесу, в чому його переваги і недоліки. Досвід зарубіжних країн і частково український досвід малого підприємництва показує, що малий бізнес: більш адаптований до місцевих умов; має меншу потребу в первинному капіталі; досить низькі витрати на основну діяльність та управління; висока можливість людини в реалізації своїх можливостей; гнучкість і оперативність при прийнятті рішень; здатність швидко вводити зміни у виробничі процеси; більш висока оборотність капіталу; власники малих підприємств більш мотивовані в досягненні успіху; сприяє зростанню зайнятості населення; вимагають менших капіталовкладень; в більшості випадків використовують місцеві матеріальні і трудові ресурси. Роль малого бізнесу в економіці об'єктивна, як об'єктивний той факт, що мале підприємство являє собою відносно самостійний сектор ринкової економіки з властивими йому як і всім видам бізнесу свої переваги та недоліки. З основних недоліків відзначимо: слабка компетентність власників підприємств; більш високий рівень ризику; залежність від великих компаній; низька можливість у кредитуванні; низька кваліфікація підприємців.

Ефективний розвиток малого бізнесу, на нашу думку, сприяє вирішенню багатьох регіональних проблем. До них можна віднести такі як: сприяння структурній перебудові економіки регіону; формування соціального прошарку власників підприємств; освоєння і використання місцевих джерел сировини і відходів великих виробництв; створення додаткових робочих місць; звільнення держави від низькорентабельних і збиткових виробництв шляхом продажу або передачі в оренду; залучення особистих коштів населення для розвитку виробництва; насичення місцевих ринків товарами, поліпшення якості; створення допоміжних і обслуговуючих виробництв для великих підприємств. Вирішення зазначених проблем, які притаманні майже всім

регіонам, неможливо без ефективного розвитку малих підприємств, що дозволяє розкрити додаткові можливості регіону.

Автори багатьох досліджень, щодо значення малого бізнесу в регіональній економіці досліджуючи його регіональну спрямованість вважають що, малий бізнес в силу обмеженості масштабів діяльності, відносно невеликих ринків ресурсів і збуту, а також інших специфічних особливостей спрямований в основному на задоволення місцевих потреб у товарах і послугах, а отже має переважно регіональну спрямованість. Роль малого бізнесу в умовах господарської самостійності регіонів виходить на більш високий рівень. Мали підприємства повинні в багатьох регіонах нести основне бюджетне навантаження, при цьому створювати конкурентне середовище в регіоні, що дозволяє виробляти товари та послуги, які відповідають потребам споживачів і вимогам ринку. Мали підприємства повинні будувати свою діяльність, виходячи із структури і локального попиту, потреб і можливостей насичення місцевого ринку. В умовах розвитку господарської самостійності регіонів саме малий бізнес має стати основним фактором оптимізації структури регіональної економіки.

Як відомо, процес переходу до ринкової економіки передбачає перерозподіл ресурсів з державного сектора в приватний шляхом приватизації існуючих підприємств, або шляхом створення нових приватних фірм. Емпіричні дослідження, що проводилися в багатьох країнах, показують, що мали підприємства зростають швидше великих. Зростання малих підприємств розширює ринковий сектор і скорочує неринкову складову економіки - неефективні підприємства. В даний час відбувається зростання і подальше підвищення ролі підприємств малого бізнесу в економіці розвинених країн, що є закономірністю розвитку продуктивних сил.

Домінування в економічній політиці інтересів олігархій і монополій, що спираються на сировинний потенціал, носить суто кон'юнктурний характер і не відповідає стратегічним цілям розвитку країни. Вважаємо, що: чим більше ефективно працюючих конкурентоспроможних малих і середніх підприємств у промисловості, будівництві та інноваційній сфері, тим більше внесок цього сектора у ВВП і вище темпи економічного зростання. Отже, філософія, яка об'єднує інтереси великого, середнього та малого бізнесу повинна бути гранично простою: зміцнення економічного та інноваційного потенціалу держави має починатися з місцевих, локальних ринків, що сприяють зростанню добробуту населення і авторитету країни в світі.

Слід зазначити, що посилення ролі малих і середніх фірм у регіональному розвитку носить об'єктивний характер. Крім глобальних змін у зовнішньому середовищі вважаємо, що необхідно назвати такі причини. По-перше, об'єктивною тенденцією світового економічного розвитку є неухильне зростання значущості сфери послуг. Саме ця сфера діяльності має найбільше значення для малих фірм у всіх країнах, що пов'язано з її низькою капіталоемністю і індивідуалізованим характером послуг. По-друге, поява принципово нової техніки і технології, в першу чергу комп'ютерної, широкий розвиток комунікацій дозволило забезпечити високий ефект при виробництві підприємств з різними масштабами діяльності. Третя причина посилення ролі малого бізнесу полягає в зміні демографічної структури зайнятості, що виражається у збільшенні зайнятості жінок та осіб старших вікових груп.

Зростання ролі малого бізнесу в регіональному розвитку, виходячи зі світового досвіду, повинно бути критичним фактором його розвитку, при формуванні системи послуг, що підтримують промисловість. Розвиток малого бізнесу в цьому напрямку, забезпечить динамічний розвиток самої промисловості, повинно забезпечувати залучення іноземного капіталу, зростання інвестицій і розвиток регіональної економіки в ринково орієнтованому напрямку. Регіональна бізнес-структура повинна передбачати перспективи регіонального розвитку, традиційність економічного розвитку і існування умов розвитку для певних видів бізнесу, в тому числі і малого.

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СФЕРІ ПОСЛУГ

*Н. В. Хлістунова, К.О. Василенко*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

Методологія управління - схема управлінської діяльності, що припускає взаємозв'язане усвідомлення цілей, орієнтирів, а також засобів і способів їх досягнення [3].

Різновиди підходів до управління:

1. *Системний підхід* - напрям методології досліджень, який полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними, тобто розгляд об'єкта як системи [1].
2. *Програмно-цільовий підхід* - формування цілей управління, виявлення проблем, що вимагають вивчення і ефективного вирішення, розробка програми або стратегічного плану вирішення проблем, усунення перешкод досягненню поставлених цілей [4].
3. *Проектний підхід* - це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої цілі [3].
4. *Маркетинговий підхід*, орієнтований на споживача.
5. *Кібернетичний підхід* - полягає в тому, що всяке цілеспрямоване поведіння розглядається як управління.
6. *Інформаційний підхід* - специфічний сучасний засіб пізнавальної та практичної діяльності, який концентрує увагу дослідника або фахівця на вивченні та використанні всіх видів інформації, інформаційного аспекту будь-яких явищ [5].
7. *Гуманістичний підхід* - цей підхід сприяє становленню і вдосконаленню цілісної особистості, яка самостійно формує власний досвід, прагне активно реалізувати свої можливості, здатна до усвідомленого та обгрунтованого вибору рішень у різних життєвих і навчальних ситуаціях [4].
8. *Мережевий підхід* - базується на ідеї про те, що будь-яка організація функціонує в межах якоїсь певної мережі, що складається з, як правило, невеликого числа постачальників, покупців та інших контрагентів, званих суб'єктами мережі [6].

Для забезпечення управління підприємством у сфері послуг потрібно розглянути такі питання:

1. *Розробка і прийняття управлінських рішень у сфері послуг.* Найважливіша риса керівника - це здатність вирішувати проблеми - приймати ефективні рішення. Керівник будь-якої організації щодня вирішує безліч питань: де придбати необхідні ресурси, з якими постачальниками та споживачами співпрацювати, за якою ціною продавати товар чи послуги, кого зарахувати на роботу, як провести зустріч з потенційними партнерами і т.д. Необхідність приймати рішення є сутністю діяльності менеджера. Здатність приймати правильні рішення це вміння, що розвивається з досвідом. Без прийняття рішень неможливо здійснювати управління підприємством, так як рішення є основою цього процесу.

2. *Організація комунікаційних процесів в сфері обслуговування.* Загальним знаменником і в бізнесі і в менеджменті є люди і відносини між ними. Комунікації в організації забезпечують як успіх так і невдачу. При цьому комунікації однаково важливі як для організації, так і для окремих людей. Саме через комунікації керівник реалізує свою роль у міжособистісних стосунках, інформаційному обміні і процесі прийняття рішень. Комунікації є зв'язуючим елементом процесу управління. Будь-яка діяльність в організації вимагає ефективного обміну інформацією. Якщо люди не зможуть обмінюватись інформацією, вони не зможуть працювати разом.

3. *Групова динаміка і основи формування колективу сервісного підприємства.* Колектив - це відносно самостійна, організаційно оформлена група людей поєднаних загальною спільною діяльністю. Груповою динамікою - процес, за допомогою якого взаємодія між людьми зменшує напругу кожного з них або приводить їх до взаємного задоволення.

4. *Влада і лідерство в управлінні.* Влада керівника дозволяє йому віддавати накази підлеглим, направляти їхні дії в русло інтересів організації, спонукувати співробітників до більш ефективної й плідної роботи, запобігати виникненню в колективі конфліктів. Влада також підтримує структуру організації. Без влади немає організації і немає певного порядку в її діяльності. Влада - це здатність і можливість здійснювати свою волю, впливати на діяльність і поведінку людей за допомогою авторитету, права, сили тощо.

5. *Культура сервісного підприємства.* Під організаційною культурою, як правило, розуміється система колективних цінностей, символів, переконань, зразків поведінки працівників підприємства, що витримали випробування часом. Культура характеризує ступінь розвитку тієї чи іншої сфери життєдіяльності людини та самої людини. Організаційна культура - це характер, переконання і цінності організації, що проявляються в поведінці і судженнях її членів. Культура, звичайно, формується і змінюється в процесі людської діяльності. Люди, взаємодіючи один з одним, згодом формують і розвивають норми і взаємні очікування, які впливають на їхню подальшу поведінку [7].

Отже, управління - це вплив на колектив, який направлений на досягнення мети, і необхідні для цього взаємопов'язані заходи; організація, важелі та регулювання цього процесу за допомогою зворотного зв'язку; керівництво людьми, розробка, прийняття та реалізація рішень; найкращий розподіл ресурсів та цілеспрямована переробка інформації тощо. Все це в

сукупності, в нерозривному зв'язку та взаємодії складає управління. Без хорошого управління підприємство не буде успішним.

Література:

1. Основи дидактики - Чайка В.М. [Електронний ресурс].– Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/15840720/pedagogika/osnovi\\_didaktiki\\_-\\_chayka\\_vm](http://pidruchniki.ws/15840720/pedagogika/osnovi_didaktiki_-_chayka_vm)
2. [Електронний ресурс].– Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/33\\_NIEK\\_2008/Economics/37082.doc.htm](http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37082.doc.htm)
3. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://onlymyfacts.in.ua/economy312.html>
4. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.pib.odessa.ua/?p=531>
5. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/2012-06-25-13-15-09/35-2011-04-05-06-38-46/3710-2012-07-30-17-18-24.html>
6. [Електронний ресурс].– Режим доступу: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Мережевий\\_підхід\\_в\\_маркетингу](http://uk.wikipedia.org/wiki/Мережевий_підхід_в_маркетингу)
7. Економіка підприємства - Іванілов О.С. [Електронний ресурс].– Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/16011013/ekonomika/osnovi\\_upravlinnya\\_pidpriemstvom](http://pidruchniki.ws/16011013/ekonomika/osnovi_upravlinnya_pidpriemstvom)

## МОНІТОРИНГ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

*Хлисту́н О.А.*

*Уманський Національний університет садівництва*

Моніторинг економічної діяльності підприємств аграрної сфери є найбільш актуальним механізмом для здійснення основних функцій управління. Універсальність, цільова спрямованість щодо об'єктів спостереження, високий рівень адаптації, економічність, ефективність та можливість автоматизації виокремлюють моніторинг від інших інструментів прийняття управлінських рішень.

Система моніторингу економічної діяльності, це механізм для здійснення постійного спостереження за важливими поточними показниками та визначальними факторами економічної діяльності об'єкта, в умовах постійно мінливої ринкової кон'юнктури з урахуванням наукового впровадження інновацій, моделювання, прогнозування та системного аналізу економічних процесів і подій. Через недосконалість процесів приватизації в ході переходу до ринкових умов відбувся розрив взаємовідносин між сільським господарством та сферою виробничого обслуговування, що негативно впливає на діяльність партнерів по агробізнесу. Саме тому, найважливішою проблемою є впровадження економічно обґрунтованих і виважених механізмів для узгодження інтересів усіх суб'єктів послуг аграрної сфери.

Не менш важливою є проблема щодо відсутності системності у визначенні стратегічної орієнтації підприємств аграрної сфери та застосуванні відповідних маркетингових інструментів, недостатній рівень підготовки кадрів щодо ефективного управління різними напрямками діяльності.

Успіх в аграрній сфері залежить від рівня розвитку та впровадження досягнень науково - технічного прогресу . Тому інновації охоплюють широкий спектр галузей, зокрема і пошук нових, нетрадиційних, економічних, екологічних рішень у розвитку сільськогосподарського виробництва.

Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки неможливо уявити без ефективного управління інноваційними процесами у всіх галузях аграрної сфери.

Сучасні підходи щодо управління економічними об'єктами передбачають залучення інформаційних технологій, створення автоматичних систем спостереження та контролю за виконанням стратегічних програм розвитку підприємств і економіки країни в цілому.

Моніторинг економічної діяльності підприємств аграрної сфери підтримує зворотній зв'язок між системою управління та об'єктом управління шляхом постійних і комплексних спостережень за основними параметрами його розвитку, ґрунтуючись на використанні наступних принципів: ефективність – задоволення інформаційних потреб систем управління економічним об'єктом; економічність – забезпечення високого рівня якісних характеристик при мінімальній вартості функціонування і побудови системи моніторингу; керованість – передбачає своєчасне реагування системи моніторингу на зміни умов її функціонування; узгодженість роботи системи моніторингу і управління економічним об'єктом; використання в моніторингу передусім сучасних інформаційних технологій, які здійснюють вирішальний вплив на ефективність роботи системи моніторингу.

Для функціонування системи моніторингу економічної діяльності слід передбачити в її складі наступні підсистеми: наукову, методологічну, математичну, технічну, інформаційну, організаційну, правову.

Узагальнюючи, визначимо основні та найважливіші функції моніторингу економічної діяльності підприємств аграрної сфери: оцінювання значень показників розвитку; розрахунок і прогнозування обсягу ресурсів; підтримка і прийняття управлінських рішень шляхом моделювання їх наслідків; коригування та оптимізація параметрів функціонування підприємств аграрної галузі.

Подальші наукові дослідження у цій галузі потрібно орієнтувати на особливе застосування моніторингу в аграрних підприємствах, формування відповідної предметної сфери та розробку механізму здійснення моніторингу на базі автоматизованих систем управління.

Література:

1. Гришова І.Ю. Теоретичні засади фінансового забезпечення стратегічних рішень / І.Ю. Гришова // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць, Луцький національний технічний університет. – Луцьк, 2010. – Випуск 7(26). Частина I. – С. 267-275.
2. Гришова І.Ю. Розробка заходів управління ризиками фінансової безпеки підприємства. / І.Ю. Гришова, Т.С. Шабатура // Вісник Сумського

## ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ. КОМПЛАЄНС

Черевко І.С.

Київський національний лінгвістичний університет

В сучасному бізнес середовищі надзвичайно важливу роль грає етикет у веденні ділових справ. Для сучасного бізнесу-етикету пріоритним є питання корпоративної соціальної відповідальності. Етика накладає на бізнес систему обмеження, які представляють собою суму моральних правил і традицій, що склалися в даному суспільстві [1, с. 33].

Діловий етикет – це встановлений порядок поведінки у сфері бізнесу та ділових контактів. Дане поняття має ключове значення для компанії, адже, норми поведінки та способи ведення бізнесу робітників формують її репутацію [3, с. 616]. Важливими сферами та формами ділового етикету є офіційні та протокольні форми привітання та представлення, подарунки в ділових відносинах, етикет національних символів, візитна картка, діловий одяг, ділова субординація, етикет в рекламі та ін. [3, с. 288].

Сьогодні міжнародні компанії значну увагу приділяють комплаєнс менеджменту, який, на думку експертів, є невід'ємною складовою успішної діяльності компанії. Комплаєнс менеджмент (від to comply with = дотримуватись) – це реальна система захисту бізнесу і його акціонерів від зовнішньої корупції, а також від зловживань і неефективного управління організацією з боку її топ-менеджерів [5, р. 112].

Позитивні сторони комплаєнс [4, р. 321]:

- посилює позицію компанії на ринку
- позитивно впливає на фірму та менеджмент:
- сприяє поліпшенню репутації
- поліпшення успіху завдяки уникненню прямих і непрямих втрат
- забезпечує повністю законну діяльність
- співробітники чітко розуміють правила поведінки у фірмі

Норми комплаєнс менеджменту компанії чітко прописані в кодексах її поведінки. Кодекс корпоративної поведінки – огляд бажаної поведінки всередині компанії і в ділових відносинах. Розділи Кодексу корпоративного поведінки відповідають основним темам, які піднімає організація комплаєнс, і які регулюються внутрішніми правилами компанії [5, р. 113].

Стандартний перелік розділів кодексу виглядає наступним чином [5, р. 113]: уникання конфлікту інтересів та корупції; відносини з контрагентами та третіми особами; поводження з інформацією; охорона здоров'я та праці; охорона навколишнього середовища; захист і належне використання власності.

Порушення норм комплаєнс менеджменту тягне за собою величезні витрати по виплаті штрафів, погіршення репутації компанії та втрати позиції на ринку. Німецький концерн Сіменс заплатив 170 мільйонів Євро і ще 100 мільйонів Євро інвестує в врегулювання корупційного скандалу в Греції.

Дочірню компанію фармацевтичних фірм Пфайзер звинувачують у підкупі чиновників з метою подальшого отримання прибутку на фармацевтичному ринку. Швейцарська філія найбільшої французької компанії Алстом, що працює на ринку машинобудування та енергетики, повинна заплатити 38 900 000 франків за те, що доклала недостатньо зусиль для боротьби з корупцією [6].

Дотримання правил ділового етикету та норм комплаєнсу є надзвичайно важливим для міжнародного менеджменту. Адже, вони забезпечують повну впевненість компанії у її діях, гідну репутацію та високу позицію на ринку.

Література:

1. Дниэлс Дж. Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Дж. Д. Дэниэлс, Ли. Х. Радеба. – М.: «Дело Лтд», 2008. – с.33
2. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В., Півторак та ін.: навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 288с.
3. Македон В.В. Міжнародний менеджмент: підручник / В.В. Македон. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2013. – 616 с.
4. Hill Charles W.L. International Business. Competing in the Global Marketplace. IRWIN, Burr Ridge, Illinois. – 2006. – 321 p.
5. Mead Richard. International Management: Cross cultural dimensions. Oxford: Blackwell Business. – 2009. – 112-113 p.
6. Online magazine «Forbes», URL: <http://www.forbes.com/sites/nathanvardi/2011/12/13/feds-charge-former-siemens-executives-with-bribery/>

## УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ КОРПОРАЦІЙ

Черниш О.О., Лісун Я.В.

Київський національний університет технологій та дизайну

Більшість організацій сьогодні побудована за функціями і рівнями ієрархії, і існує укорінене переконання, що це не тільки найприродніший і найефективніший, але взагалі єдиний засіб організації. Так було ще до того, як структуру організації стали вивчати за допомогою наукових методів наприкінці 19 століття.

Науковий підхід до управління (Scientific Management), розроблений Ф.В. Тейлором, є найкращим вираженням цих ідей. Він вірив у важливу роль управління. "Тільки шляхом повної стандартизації методів, прискореного впровадження кращих досягнень і умов праці, а також посилення кооперації можна забезпечити більш швидке виконання роботи. І обов'язок дотримуватися стандартів і збільшувати кооперацію лежить тільки на керівниках". Природним наслідком цих поглядів стало поширення функціональних організаційних структур. Не один Тейлор з числа ранніх теоретиків менеджменту прийшов до таких поглядів: Анрі Файоль, Макс Вебер та інші.

Бізнес-процес – це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, очевидно, від одного відділу до іншого.

Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, визначену кількість кроків і чітко обумовлений кінець. Не існує стандартного переліку процесів, і організації повинні розробляти свої власні. Не в останню чергу це відбувається через те, що таким чином у конкретній організації досягається глибше розуміння її ситуації, коли її описують через процеси. Опис бізнес-процесів навіть на макрорівні часто приводить до чудових результатів, що дозволяє глибше “проникнути” у сутність явищ. Зв'язки і взаємовідносини, що ігнорувалися або не усвідомлювалися, зненацька виявляються ключовими для ефективного функціонування всієї організації, не кажучи вже про процеси, яких вони стосуються.

Макропроцес можна розбити на субпроцеси (наприклад, на одержання замовлення, доставку продукції, контроль за оплатою рахунків дебіторами), які можна описати дуже детально, але принцип буде скрізь один: описується потік роботи від однієї людини до іншої. Не існує жорстких і простих правил щодо того, наскільки широко або вузько варто описувати процеси, і організації виробляють різні погляди, навіть на процеси, які вони описують, є схожими. На практиці це не має значення за умови, що описані процеси становлять повні і суцільні потоки роботи і жодні етапи не пропущені. Це стосується також опису субпроцесів, на які повинні розбиватися великі процеси.

Процеси — це потоки роботи, і в них є свої межі, іншими словами, початок і кінець. Входи бізнесу-процесу доцільно розглядати як ресурси, забезпечувані як зовнішнім постачальником, так і власником процесу. Постачальник - суб'єкт, що надає вихідні ресурси для бізнес-процесу. Ресурси - матеріальні й нематеріальні компоненти, необхідні для досягнення цілей процесу, які знаходяться у розпорядженні власника бізнес-процесу, наприклад, технологія виробництва, устаткування, персонал, інфраструктура, програмне й апаратне забезпечення.

Власник бізнес-процесу - посадова особа підприємства, яка має у своєму розпорядженні необхідні для виконання бізнес-процесу ресурси, управляє ходом бізнес-процесу і відповідає за результати і ефективність бізнес-процесу. Для ефективного управління бізнес-процесом власник, крім відповідних ресурсів, повинен мати документовану технологію реалізації процесу, а також систему збору інформації про поточні параметри процесу та характеристики продукту.

Виходом бізнес-процесу є не що інше як результат (послуга, продукт) виконання бізнес-процесу, а також інформація про виконання бізнес-процесу, що передається його власникові. Прикладом такої інформації є поточні параметри процесу, характеристики продукту, ступінь задоволення споживача (замовника). Виділяються такі базові рівні управління:

1. Розпорядження бізнес-активами;

2. Довірче управління, керівництво бізнес-корпорацією;

3. Функціональне і проектне управління. Функціональне управління - управління діяльністю, виділеної за критерієм спеціалізації (наприклад, збут, виробництво, логістика) або функціональними областями (фінанси, кадри, ІТ). Проектне управління - управління наскрізними ланцюжками різнорідних переділів: напрямками діяльності, виділеними за ринковими сегментами, проектами.

4. Лінійне управління - забезпечення досягнення певної мети при встановлених правилах;

5. Операційне управління - вирішення конкретних локальних задач; типовий приклад: діяльність операторів, де управління полягає в управлінні технічними системами.

Рівень управління	Критерій управління	Об'єкт управління	Рівень відповідальності
Розпорядження бізнес-активами	Цінність бізнес-активів: ринкова, суб'єктивна	Оборот бізнес-активів	Доля бізнесу
Довірче управління	Ефективність бізнес-корпорації	Діяльність бізнес-корпорації в цілому	Стійкість бізнесу
Функціональне управління	Конкурентна перевага	Підсистема, проект бізнес-корпорації	Реалізація напрямів стратегії
Проектне управління	Цілі проекту		
Лінійне управління	Ефективність технологічних процесів	Технологічний процес і ланцюжка процесів	Виконання планів і нормативів
Операційне управління	Якість виходу	Технологічні операції	Конкретний вихід

Всі рівні однаково представлені в будь-якій бізнес-корпорації. Однак далеко не скрізь вони диференційовані, тобто спостерігається організаційна ієрархія і є відповідні органи управління. Розрізнити всі п'ять рівнів можна у великих бізнес-корпораціях з достатньо формалізованим управлінням.

## МОДЕЛІ І МЕХАНІЗМИ ФІНАНСУВАННЯ ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ У КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ

*Чубка О.М.,*

*Національний університет “Львівська політехніка”*

Основна риса сучасного періоду розвитку українських корпорацій – нестача оборотних коштів. Тому важливо правильно визначити потребу в оборотному капіталі. Оборотні кошти підприємства повинні бути розподілені по всіх стадіях кругообігу у відповідній формі й у мінімальному, але достатньому обсязі. Задоволення потреби виробництва матеріальними засобами за рахунок збільшення їх обсягу обмежується розміром запасів і виробництва. Надалі розширення виробництва не може відбуватися тільки на основі кількісного росту елементів виробництва на тій же технічній основі, оскільки це пов'язано з постійним використанням в виробничому процесі додаткових капітальних вкладень і робочої сили. Воно супроводжується подорожчанням тієї ж сировини, палива, викликає необхідність виділення значних засобів на екологічні заходи. В цих умовах велике значення має ефективне використання оборотних засобів на корпоративному рівні.

Ефективність використання матеріальних оборотних засобів створює безпосередній вплив на собівартість продукції через систему показників



матеріаломісткості, використання заміників дорогоцінної та дефіцитної сировини, усунення втрат. Тому політика корпоративної структури в сфері зниження собівартості продукції повинна найбільш повно враховувати результати проведеної роботи по зниженню витрат сировини, матеріалів, палива, енергії, зменшення відходів, максимальної утилізації вторинних ресурсів, ліквідації різного роду втрат. Крім цього, показники оборотних засобів впливають на ліквідність і платоспроможність; робочий капітал, рентабельність активів; ділову активність, фінансову стійкість та незалежність; дебіторську та кредиторську заборгованість, а також прибуток. Однією з умов забезпечення ефективного управління оборотним капіталом є вмiле оперування запасами готової продукції, яка є їх складовою і необхідна для стабільної роботи.

Оптимізувати структуру оборотних активів можна шляхом прискорення їх оборотності, що є першочерговою задачею підприємств у сучасних умовах і досягається різними шляхами. Проблема визначення тривалості періоду обігу активів є дуже актуальною, оскільки позначається на обсягах виробництва та реалізації продукції. Для її вирішення потрібне залучення додаткових коштів із зовнішніх джерел фінансування в сумі, вилученій на фінансування виробничого процесу. Потреба залучення коштів із зовнішніх джерел зумовлюється необхідністю підтримання ліквідності підприємства, яка проявляється у його спроможності своєчасно погашати свої зобов'язання. Відсутність джерел короткострокового фінансування обігових коштів є проявом кризового стану підприємства. За будь – яких умов намагання скоротити час оборотності коштів підприємства досягається підвищенням рівня виробничої діяльності, організацією ефективної системи збуту готової продукції, а також застосуванням сучасних видів розрахунків із постачальниками і покупцями.

Фінансовим чинником, що визначає потребу корпоративних структур у власних оборотних коштах, є можливість залучення для формування оборотних фондів позикових коштів. Це, у свою чергу, залежить від рівня самофінансування та наявності майна, що може бути прийняте банком у заставу, а також від фінансових результатів діяльності підприємства, його стабільного становища на ринку. Чим кращі показники діяльності підприємства, тим більше у нього можливостей залучити банківські кредити і зекономити на власних оборотних коштах. Однак високі відсоткові ставки на позичковий капітал негативно впливають на фінансовий стан підприємств, бо частина оборотного капіталу вилучається на повернення таких зобов'язань.

Недосконалість нормативно-правової системи включає механізм дії податку на додану вартість, податку на прибуток, складність розрахунку нормативу оборотних коштів, відсутність механізму поповнення оборотного капіталу. Негативний вплив на стан оборотного капіталу має механізм дії податку на додану вартість внаслідок того, що враховуючи кризу платежів по реалізації продукції, підприємство-виробник не має можливості відшкодувати за рахунок виручки закладений у ціну товару податок, але одночасно підприємство виступає і споживачем сировини, матеріалів, необхідних для виробництва, і сплачуючи податок, що входить в цю вартість, кредитує державу, відволікаючи при цьому з обороту власні оборотні кошти. Чинна система оподаткування прибутку підприємств не сприяє накопиченню

запасів сировини, матеріалів, комплектуючих виробів як на складах підприємств, так і в залишках незавершеного виробництва і готової продукції: якщо за звітний квартал підприємство допустило приріст цих запасів, на відповідну суму збільшується об'єкт оподаткування - "податковий" прибуток (через зменшення суми валових витрат). Тому безконтрольне завезення матеріальних ресурсів (як і затримка їх використання на випуск продукції і затримка продажу готової продукції) призводить до прямих матеріальних збитків у вигляді збільшення податкових платежів до бюджету.

Формування оборотного капіталу за рахунок власних ресурсів і залучених коштів повинно здійснюватись у розмірах, що забезпечують нормальний фінансовий стан підприємства. Це означає, що фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від раціональності формування джерел фінансування, тобто від того, які кошти має підприємство у своєму розпорядженні, кому підприємство зобов'язане за ці кошти і куди вони вкладені. Наявність достатньої суми власного оборотного капіталу означає, що підприємство може розпоряджатися ним на свій власний розсуд без ризику невиконання перед кредиторами своїх поточних зобов'язань. Негативною є тенденція зменшення фінансування оборотного капіталу за рахунок власних джерел та збільшення кредиторської заборгованості в структурі джерел формування оборотних коштів. Цю тезу підтверджують проведені розрахунки показників чистих оборотних активів та поточних фінансових потреб.

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПОБУТОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

*Шевченко С.І., Кудлай В.С.*

*Київський національний університету технологій та дизайну*

Стратегічне планування - це процес розробки стратегій і планування організацією для успішної її реалізації. Керівники фірм повинні мислити стратегічно, дивитись вперед і визначати напрямки, в якому б вони хотіли рухатися [1].

На даний момент ні в кого не виникає сумнівів з приводу того, що грамотне і продумане управління в умовах сучасного економічного становища є найважливішою і основною умовою успіху будь-якого підприємства. Загалом, можна сказати, що стратегічне управління – це план управління фірмою, який створений для зміцнення її становища на ринку, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей.

За умов ринкової системи господарювання підприємства сфери послуг не можуть працювати прибутково без ретельно підготовленого плану. Досвід організації підприємства свідчить, що планування діяльності організації набуває все більшого значення в зв'язку зі швидкими змінами в середовищі функціонування підприємства. Що більш динамічним та невизначеним стає середовище діяльності, то більше порядку має бути на самому підприємстві, то більше уваги слід приділяти розробці стратегій та оперативним діям для їх реалізації. Брак чіткого плану є незаперечним свідченням незадовільного

управління підприємством. Успіх підприємницького проекту, незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу, неможливий без чіткого уявлення про перспективи діяльності, без опрацювання надійних орієнтирів і реального плану господарювання [1].

Стратегічне планування має свою технологію. Процес стратегічного планування включає наступні етапи:

- визначення місії підприємства (фірми). Цей процес полягає у встановленні сенсу існування сервісного підприємства, його призначення, ролі і місця в ринковій економіці;

- формулювання цілей і завдань функціонування підприємства. Цілі і завдання повинні відображати рівень, на який необхідно вивести діяльність з обслуговування споживачів;

- аналіз і оцінку зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища передбачає дослідження двох її компонентів: макросередовища та безпосереднього оточення;

- аналіз та оцінку внутрішньої структури підприємства. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє визначити внутрішні можливості і потенціал, на які може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей;

- розробку та аналіз стратегічних альтернатив. Цей процес по праву вважається серцевиною стратегічного планування, оскільки саме тут приймаються рішення про те, як фірма буде досягати свої цілі і реалізовувати корпоративну місію;

- вибір стратегії. На цьому етапі з усіх розглянутих стратегій повинна бути обрана одна, що найбільшою мірою задовольняє потреби сервісного підприємства [2].

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень. Його ключовими компонентами є цілі і вказівки для прийняття рішень, а також основні етапи планування.

Цілі повинні бути конкретними і вимірними, орієнтованими в часі, перспективними або короткостроковими, досяжними, несуперечливими і декларованими.

У процесі розробки стратегії на підприємстві сфери послуг відбувається формування стратегічного мислення у працівників, які обговорюють й узгоджують концепції розвитку фірми загалом; створення нової (вдосконалення вже існуючої) продукції; контроль над виконанням поставлених цілей.

Основна перевага стратегічного планування полягає в більшому ступені обґрунтованості планових показників у більшій ймовірності реалізації планових сценаріїв розвитку подій.

Сучасний темп змін в економіці є настільки великим, що стратегічне планування представляється єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Воно забезпечує вищому керівництву фірми засоби створення плану на тривалий термін, дає основу для прийняття рішень, сприяє зниженню ризику при прийнятті рішень, забезпечує інтеграцію цілей і завдань усіх структурних підрозділів і виконавців фірми [3].

Переваги стратегічного планування:

1. Зменшення до мінімуму негативних наслідків, а також факторів “невизначеності майбутнього”.

2. Можливість враховувати об’єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів.

3. Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

4. Полегшити роботу по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості.

5. Можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань [4].

Особливості стратегічного планування на підприємстві сфери послуг:

- повинне доповнюватись поточним;

- стратегічні плани розробляються на нарадах вищого керівництва щорічно;

- річна деталізація стратегічного плану здійснюється одночасно з розробкою річного фінансового плану (бюджету);

- більшість західноєвропейських компаній вважають, що механізм стратегічного планування має бути вдосконалим [2].

Недоліки та обмежені можливості стратегічного планування сервісних підприємств:

1. Стратегічне планування не дає і не може дати в силу своєї сутності детальний опис картини майбутнього.

2. Стратегічне планування не має чіткого алгоритму складання та реалізації плану.

3. Процес стратегічного планування для свого здійснення вимагає значних витрат ресурсів і часу в порівнянні з традиційним перспективним плануванням [2].

Стратегічне планування є досить складним процесом і потребує врахування безлічі чинників. Воно дає змогу виявити проблеми та завдання підприємств, та визначити можливі шляхи їх розв’язання.

Література:

1. Покропивний С.Ф. – Бізнес – план: технологія розробки та обґрунтування КНЕУ 1998.

2. Ільїн А. І. Планування на підприємстві: Навч. посібник. В 2 ч. Ч.1. Стратегічне планування. – Мн.: ООО «Новое знание», 2000. – 312 с

3. Круглов М. І. Стратегічне управління компанією: Підручник. - М.: Російська ділова література, 1998. - 502с.

4. <http://gufer.net/>

## ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОБУТОВИХ ПОСЛУГ

О.В. Шепель, Н.В. Хлістунова

Київський національний університет технологій та дизайну

Експертний метод оцінки якості послуг дає об'єктивні результати, оскільки послуга оцінюється експертами, які розглядають об'єкт від початку його створення до виходу готового продукту на ринок. Також важливо те, що експерт – це висококваліфікована, спеціально підготовлена людина, що проводить оцінку не тільки як спеціаліст, а і як споживач. [4]

Експертний метод оцінювання якості надання побутових послуг має ряд проблем визначення, серед них найвагомішими є такі:

– проблема одновимірності, коли ідеальним варіантом порівняння різних об'єктів виглядає оцінювання їх одним числом – певним узагальнюючим показником. Через складність та багатовимірність реальних об'єктів існує проблема ефективного вибору такого показника, оскільки оцінити внесок окремих чинників чи характеристик об'єктів в їх загальну оцінку надзвичайно складно;

– проблема вибору кількості турів експертизи. Експертизи можуть проводитись в декілька турів, при цьому зі збільшенням їх кількості об'єктивність зростає, та разом з тим зростають витрати на її проведення (як часові, так і матеріальні);

– проблема узгодженості думок експертів. Намагання забезпечити максимальну узгодженість думок членів експертної комісії інколи може спричинити, як це не дивно, необ'єктивність експертизи;

– проблема думок дисидентів. Не потрібно безпідставно виключати з експертної комісії або ігнорувати (за допомогою стійких статистичних процедур) оцінки тих, чия думка відмінна від думки більшості – замість некваліфікованого експерта можна виключити фахівця, який найбільше проникнув у суть проблеми. Тому перед виключенням зі складу експертної групи чи ігнорування окремих суджень доцільно вислухати обґрунтування позицій всіх експертів;

– проблема організації спілкування експертів. Заборона спілкування між експертами забезпечує незалежність їхніх думок. Але ж інколи, знаючи думки інших, експерт може глибше проникнути в суть проблеми, відсіяти свої помилкові судження тощо[3];

– проблема чисельності експертної комісії. Число експертів суттєво впливає на точність групової оцінки;

– проблема підбору експертів. Проблема підбору експертів залишається однією з найскладніших проблем у галузі експертного оцінювання. Методів формування експертної комісії, які гарантують об'єктивність експертизи, не існує. У загальному значенні «експерт» – це людина, здатна вирішувати визначений тип проблем та робити висновки, розглядаючи питання, які стосуються цього типу проблем. [1]

Спеціалісти зазначають, що основними шляхами вирішення зазначених проблем експертного оцінювання виступають наступні:

– оскільки наукові дослідження здійснюються на рівні наукової групи, то і фінансуватись повинна безпосередньо наукова група;

– якість наукової експертизи визначає якість наукових досліджень. Тому потрібне чітке закріплення стандартів наукової експертизи з її акцентом на анонімність, неупередженість, професійність і незалежність. Також необхідне залучення закордонних фахівців до експертизи проектів і публікацій;

– світова мова науки на протязі вже багатьох років – англійська. Публікація результатів досліджень будь-якою іншою мовою не забезпечить широкого обговорення отриманих результатів;

– економіка розвинених країн світу все більше базується на наукових досягненнях цих країн. Тому потрібно створення сприятливих умов для комерціалізації наукових відкриттів;

– з віком головний мозок деградує у більшості людей і у науковців також. Тобто, потрібно встановлення граничного віку для керівних посад та членства у будь-яких радах та комісіях у всіх наукових структурах на рівні 65 років;

– з огляду на те, що багато наукових ступенів отримується для престижу, а їх отримувачі не ведуть суттєвої наукової діяльності, потрібно ввести атестацію для підтвердження наукового ступеня через кожні 5 років;

– якісні послуги можливі при умові створення в кожній організації системи управління якістю, яка розглядається як сукупність організаційних структур, методів і ресурсів, необхідних для створення послуг певної якості, що викликає необхідність обґрунтованого системного підходу до управління якістю[5].

**Висновки.** В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що експертне оцінювання дає змогу досягнути й утримати підприємством топових позицій на ринку побутових послуг. Від якості конкретних експертних оцінок залежить наліїність рішень, що приймаються на їх основі, що великою мірою залежить і від якісного складу експертів, ретельності розробки процедури експертизи, рівня проведення опитування та обробки її результатів. Тому постає необхідність створити гарні умови для становлення та праці дійсно кваліфікованих експертів.

Література:

1. Віхров О.П. Правове регулювання господарських відносин в окремих галузях економіки: курс лекцій / О.П. Віхров. – Чернігів: Чернігівські береги, 2003.–207с.

2. Управление и организация в сфере услуг: теория и практика / К. Хаксвер[и др.]. – СПб.: Питер, 2002. – 782 с.

3. Правила побутового обслуговування населення: [Затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 04.06.1999 р.].

4. Крижановский О.В. Социологический статус метода экспертных оценок. – К., 1992.

5. Экспертные оценки в социологических исследованиях / С.Б. Крымский, Б.Б. Жилин, В.И. Паниотто и др.; под ред. С.Б. Крымского. – К., 1990.

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

*Шматок В.В., Крахмальова Н.А.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

Розуміння конкурентоспроможності підприємства трактується фахівцями по-різному. Визначений авторитет в галузі конкуренції М. Портер, висновки якого обґрунтовуються на результатах багатьох досліджень досягнення і збереження конкурентної переваги, вважає, що фірми попереджають своїх суперників, якщо мають міцну конкурентну перевагу. В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, породженим об'єктивним розвитком продуктивних сил і відображаючих результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку.

Значними були дослідження професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, який розробив теорію конкурентної переваги. Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності фірми й національної економіки, він дійшов висновку, що конкурентна перевага як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми [1].

Більшість дослідників розглядають конкурентну перевагу з позиції споживача як особливість, яка дає їм суттєву вигоду чи благо, та схиляються до думки, що в основі конкурентної переваги повинна бути споживча цінність, але в сучасній літературі немає чіткого визначення сутності даного поняття [4].

Теслюк Н.П. у [6] відмічає, що конкурентні переваги – такі характеристики діяльності підприємства, якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які забезпечують підприємство, зрештою, доходами, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів.

Ж.-Ж. Ламбен запропонував власне поняття та визначення конкурентної переваги. Він визначив конкурентну перевагу як характеристики і властивості товару, які створюють для організації певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути найрізноманітнішими та відноситися як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, що супроводжують базову, до форм виробництва, збуту чи продажу, які є специфічними для підприємства чи товару. Зазначена перевага є відносною і визначається порівняно з конкурентами який займає найкращу позицію на ринку чи в сегменті ринку. Дослідник згрупував конкурентні переваги організації у дві категорії залежно від різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників. Зовнішня конкурентна перевага базується на особливих властивостях товару, які утворюють цінність для покупця за рахунок скорочення витрат або підвищення ефективності; внутрішня - на переважанні витрати виробництва, управлінні підприємством чи товаром, яке створює цінність для виробника, що дозволяє досягти собівартості нижчої, ніж у конкурента. [3].

Ж.-Ж. Ламбен виділяє три групи факторів, які забезпечують конкурентну перевагу:

- відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності товару. Така зовнішня конкурентна перевага забезпечує фірмі підвищену ринкову владу, тобто може примусити ринок платити більш високу ціну

- витрати фірми нижчі за рахунок високої продуктивності. Така внутрішня конкурентна перевага робить фірму прибутковішою.

- ключові компетенції - особливий навик чи технологія, які створюють унікальну цінність для споживачів [3].

М. Портер наголошує на тому, що джерело конкурентної переваги компанії полягає в способі, яким її види діяльності виконуються і посилюють один одного. Для того, щоб забезпечити їх вдале співіснування, потрібна чітка стратегія. Стратегічний вибір видів діяльності слугує фундаментом не тільки конкурентної переваги, але й стійкості цієї переваги. Необхідно відрізнити поняття операційної ефективності та стратегії. Під операційною ефективністю він має на увазі виконання подібних операцій краще, ніж інші. А під стратегічним позиціонуванням – здійснення нових, інших видів діяльності, або схожою діяльністю, але іншими шляхами.

М. Портер поділяє конкурентні переваги на 5 видів [5]:

- нові технології
- нові запити покупців чи ті запити, що змінилися
- поява нового сегмента галузі, як правило, за рахунок освоєння нової продукції

- зміна вартості чи наявності компонентів виробництва

- зміна державного регулювання в таких сферах, як стандарти, охорона навколишнього середовища і т.п.

Серед основних характеристик конкурентної переваги можна виділити:

- відносність (може бути оцінена лише шляхом порівняння характеристик, які впливають на ефективність продаж);

- прив'язаність до конкретних ринкових умов і причин (товар, який має переваги в ціні на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому);

- залежність від впливу багатьох різноманітних неконтрольованих чинників (наприклад, сучасна технологія сприяє створенню переваг у сфері дизайну, якості, але може погіршувати параметри собівартості виробу внаслідок високих витрат на придбання).

Отже, конкурентні переваги – це наявність у підприємства певних ресурсів, властивостей, які роблять його більш конкурентоспроможним в порівнянні з іншими підприємствами, що функціонують/ можуть функціонувати в тій самій сфері.

Література:

1. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2005. - № 2. – С. 50-53.

2. Гельвановский М. Что такое конкурентоспособность? // Вопросы экономики переходного периода. - 2005. - № 6. – С. 8-17.

3. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800с.

4. Михайлик Г.В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - № 11. – С. 130-136.

5. Портер М. Конкуренція.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

6. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. – 2005. - № 11. – С. 17-20.

## СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Шутова М.С., Кудлай В.С.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

Системний підхід до стратегічного управління ґрунтується на: чітко визначених і обґрунтованих стратегічних цілях підприємства; визначенні задач, спрямованих на досягнення стратегічних цілей управління підприємством; формуванні стратегічного набору; системи стратегічних планів, що будуть корегуватись залежно від стану системи управління підприємства та характеристик зовнішнього середовища; акцентуванні уваги на змінах у системі взаємин з покупцями і партнерами: випереджальній управлінській реакції на виникнення небезпек і погроз; концентрації уваги на розвитку стійких конкурентних переваг; адаптації стратегічного потенціалу до змін у зовнішньому середовищі та його орієнтації на досягнення стратегічних цілей з метою завоювання й утримання конкурентних позицій на ринку; комплексному підході до ув'язування цілей з ресурсами і можливостями підприємства, вибором шляхів досягнення цілей; обліку можливих змін навколишнього середовища на етапі формування плану стратегічного розвитку підприємства та складання стратегічного плану за трьома сценаріями – песимістичним, оптимістичним і оптимальним; прогнозуванні наслідків реалізації рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

В комплексі концептуальних засад побудови процесу розробки фінансової стратегії підприємства важливим є розгляд основних теоретичних питань процесного підходу до розробки цієї стратегії. Актуальність такого дослідження обумовлена тим, що цьому аспекту формування стратегії підприємства в цілому та фінансової їх стратегії зокрема, сучасними науковцями приділяється значно менше уваги, ніж системологічним її аспектам.

Окремі питання процесного підходу до розробки стратегії підприємств розглядаються в роботах Клейнера Г.Б., Куїнна Дж. та Войер Дж., Міллера Д. та Фрізена П., Мінцберга Г., Томпсона А. та Стрікленда А., Хангера Дж. та Уїлена Т. і деяких інших. В цих роботах надаються окремі характеристики процесу розробки корпоративної стратегії підприємств, пропонуються деякі теоретичні підходи до їх поглибленого визначення.

Характеризуючи основні особливості аспекту розробки фінансової стратегії підприємства, слід в першу чергу визначити, що цей процес є

невід'ємною складовою частиною загального процесу стратегічного менеджменту (включаючи стратегічний фінансовий менеджмент), його основною ланкою. Пріоритетність даної ланки процесу стратегічного управління діяльністю підприємства підкреслюється багатьма науковцями. Так, А. Томпсон та А. Стрікленд зазначають: «Серед всіх завдань економіки підприємства найважливіша – розробка довгострокової стратегії... Вдала стратегія та вмiла її реалізація – найбільш вірні ознаки якісного управління діяльністю підприємства».

Однією з найсуттєвіших характеристик процесного підходу до розробки фінансової стратегії підприємства є характер протікання цього процесу в часі.

Визначаючи характер протікання процесу розробки фінансової стратегії підприємства у часі як процес безперервний, слід доповнити його ще однією характеристикою. Зміст цієї характеристики в аспекті процесного підходу до розробки фінансової стратегії полягає в тому, що цей процес носить циклічний характер. Згідно із визначенням А. Томпсона та А. Стрікленда «... кінцевий пункт циклу стратегії підприємства являє собою одночасно і початковий пункт нового циклу її розробки».

Для забезпечення ефективності структуризації та функціонування системи стратегічного управління підприємствами повинна використовуватись така технологія управління, як контролінг, що забезпечить необхідність та своєчасність вдосконалення або створення певного її елементу.

Контролінг системи стратегічного управління спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства: вдосконалення системи стратегічного управління підприємством шляхом виявлення та ліквідації вузьких місць; вдосконалення методик планування, аналізу, контролю, інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління підприємством з метою підвищення ефективності їх використання та їх вдосконалення; забезпечити вчасне виявлення відхилень від запланованих параметрів діяльності та прогнозування подальшого розвитку ситуації.

До переваг, що надає контролінг слід віднести оптимізацію структури та підвищення гнучкості системи стратегічного управління підприємства, підвищення адаптивності підприємства до мінливості маркетингового середовища, спрощення процесу стратегічного управління підприємством, підвищення інформованості керівного складу підприємства про наявні сильні сторони та можливості, слабкі сторони та небезпеки підприємства, забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Для забезпечення вище зазначених переваг контролінг системи стратегічного управління підприємством повинен передбачати реалізацію таких функцій; як: методична, організаційна, інформаційно-аналітична, планувальна, координаційна, контрольно-регулююча.

Характерні риси системи стратегічного управління певної організації залежать від таких чинників: галузевої приналежності; розмірів організації (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; економічного етапу підприємства; розуміння керівництвом важливості і корисності стратегічної орієнтації діяльності підприємства; виду організації; рівня диверсифікованості

виробництва, номенклатури продукції, що випускається: сформованих рівня і сфери конкуренції; рівня кваліфікації управлінського персоналу тощо.

Процес становлення системи стратегічного управління повинен здійснюватися поетапно: чітке встановлення орієнтирів діяльності, визначення нових установок персоналу, комплексне використання стратегічного підходу для нової управлінської культури, використання окремих елементів стратегічного управління; комплексне використання стратегічного підходу до управління, який забезпечує гнучку реакцію на зміни у зовнішньому середовищі.

Нарешті, до найсуттєвіших характеристик процесу розробки фінансової стратегії слід віднести і його логічний характер. Саме логіка побудови цього процесу переводить його з теоретичних позицій у площину практичної реалізації на будь-якому торговельному підприємстві.

Ця характеристика процесного підходу до розробки стратегії підприємств базується на концепції «логічного інкременталізму» управління цим процесом, що запропонована американськими дослідниками Дж. Куїном та Дж. Войером. Сутність цієї концепції вони визначають наступним чином: «Неможливо об'єднати всі стратегічні рішення в єдину матрицю, яка б дозволила одночасно управляти багатьма різноманітними її складовими. Існують певні процесуальні обмеження, які потребують певного часу на усвідомлення того, що відбувається в середовищі, досягнення загальної згоди, доведення рішень до персоналу і т.д., тобто всі ці події мають відбуватись у певній логічній їх послідовності... Логіка підказує нам: необхідно, зберігаючи гнучкість, просуватися від загальних ідей до все більш конкретних положень і рішень. Це і є позиція «логічного інкременталізму». Покроковий рух передбачає свідомий, цілеспрямований, активний менеджмент, який дозволяє об'єднати окремі операції і зорієнтувати організацію на вирішення нових завдань».

«Процес розробки фінансової стратегії – це комплекс логічно взаємопов'язаних стандартних операцій обґрунтування управлінських дій із забезпечення її формування і реалізації, що інтегровані в межах конкретного циклу фінансового розвитку торговельного підприємства».

Таким чином, використання на практиці контролінгу системи стратегічного управління підприємством забезпечить ефективність діяльності підприємства та використання можливостей його розвитку у майбутньому.

Література:

1. Блакита Г.В. Розробка фінансової стратегії / Г.В. Блакита // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Наукові дослідження – 2009» 17 грудня 2009 року. – м. Миколаїв. – С. 5-10.

2. Минцберг Г. Стратегический процесс [пер. с англ.] / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с. Бібліогр.: с. 142–143.

3. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [пер. с англ.] / А. Томсон, Д. Стрикленд. – [12-е изд.]. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2008. – 928с. Бібліогр.: с. 34–53. – ISBN 988-7658-33-0.

4. Хангер Дж. Основы стратегического менеджмента [пер. с англ.] / Дж. Хангер, Т. Уплен. – М: К.: ИПИ-ДАНА, 2008. – 319с. Бібліогр.: с. 8–11.

5. Чивві К.О. Системний підхід до стратегії управління підприємством / К.О. Чивві, О.О. Гасило. // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-

практичної конференції «Перспективні наукові досягнення – 2010» 17 лютого 2010 року. – м. Миколаїв. – с. 41-43.

## РИНКОВИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ

*Щербата М.Ю., викладач кафедри економіки,  
Міжнародний гуманітарний університет (Одеса)*

*Кравчук А.О., викладач кафедри бухгалтерського обліку та аудиту,  
Одеський державний аграрний університет*

В умовах значного падіння обсягів виробничих і особливо фінансових оборотів на вітчизняних м'ясопереробних підприємствах, на тлі постійного нарощення розмірів взаємних зобов'язань і неплатежів господарюючих суб'єктів аграрної сфери, важливим є формування ефективного механізму управління оборотним капіталом підприємств.

Об'єктивна необхідність подальшого поглиблення теоретичних досліджень і методологічних підходів з метою вдосконалення механізму фінансового забезпечення оборотного капіталу, планування, розробки і впровадження нових форм й інструментів управління матеріально-фінансовими потоками зумовили актуальність даної проблематики. У сучасних умовах розвитку економіки підприємства стали більш зацікавлені у використанні переважно власних оборотних засобів, оскільки банки значно посилили умови видачі довгострокових позичок і підвищили процентні ставки за користування ними, а короткострокові позикові засоби не можуть бути використані для інвестицій у розвиток виробництва. Таким чином, в господарському обороті підприємств намітилася тенденція відмови від використання позикових засобів. Дуже важливо звернути увагу на наявність простроченої заборгованості перед бюджетом, позабюджетними фондами, зі страхування, з оплати праці та перед іншими кредиторами.

Найважливішим завданням менеджменту переробного підприємства є максимізація вартості капіталу, що вкладений у підприємство його власниками. У цьому аспекті ключовою проблемою для фінансового менеджменту в сучасних умовах є пошук методів оптимізації структури джерел формування оборотного капіталу господарюючих суб'єктів. Якщо частка власного оборотного капіталу більша, ніж залученого, то ризик кредиторів менший. Водночас, залучений капітал створює умови і вимагає від власників підприємства відповідальності у відносинах з позичальниками та більш ефективного використання активів. Це забезпечується:

- обґрунтуванням доцільності залучення капіталу і побудови механізму формування коштів для погашення зобов'язань;
- системою контролю за погашенням боргу з боку кредиторів;
- використанням до підприємства інструментів гарантій щодо повернення зобов'язань;

- можливістю поліпшити фінансові результати господарювання, що зміцнює рівень самостійності підприємства.

Співвідношення "власний капітал – залучені ресурси" в певній мірі впливає як на ефективність господарської діяльності в цілому, так і на рівень прибутковості капіталу підприємства зокрема. Першорядним фактором економічної системи, що справляє вагомий вплив на рівень та якість фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємництва, є створення ринкового механізму управління оборотним капіталом.

З одного боку, прагнення до збільшення залучених джерел капіталу в господарський оборот економічно виправдане. Проте цей процес відбувається за наявності несплаченої в строк заборгованості постачальникам та одержаних авансів з наслідками, які з цього випливають, податкової заборгованості та збільшення заборгованості з оплати праці. І це при тому, що на розрахунковому рахунку підприємства є вільні грошові кошти та значна кількість готової продукції і товарів на складі, підготовлені до продажу, які можуть забезпечити ці платежі.

Кредиторська заборгованість часто є результатом напруженого фінансового становища підприємства, а через брак необхідних коштів затримується виконання платежів різним суб'єктам господарювання і фізичним особам.

Вивчення існуючих в економічній літературі характеристик категорії "оборотний капітал" з позицій класиків економічної теорії та сучасних спеціалістів дозволило визначити оборотний капітал як планомірно авансовану в грошовій формі сукупну вартість, що необхідна для підтримки безперервності кругообігу і повертається у вихідну форму після його завершення.

Теоретичний аналіз факторів економічної системи, що впливають на формування структури оборотного капіталу, дозволяє виявити та обґрунтувати необхідність підвищення ефективності використання залучених ресурсів у вигляді комерційного кредиту як основної задачі управління процесом формування оборотного капіталу.

## СПРИЙНЯТТЯ ПЕРСОНАЛОМ НОВОВВЕДЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Яницька Н.О., Хмурова В.В.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

У сучасних умовах нестабільності економіки та трансформації суспільних відносин особливої актуальності набувають питання, пов'язані з загостренням конфліктності в колективі під час запровадження й використання нововведень на підприємстві.

В період запровадження нововведень виникають суперечності між його прихильниками й супротивниками. Новатори розраховують на поліпшення роботи організації та особистої життєдіяльності в результаті впровадження нововведення. Консерватори побоюються того, що життя й робота стануть

гіршими. Позиція кожної з цих сторін може бути досить обґрунтованою. У боротьбі новаторів і консерваторів можуть бути праві як ті, так і інші.

Кількість, напрямки і швидкість змін можуть бути різноманітними для різних підприємств, але зміни згодом стають аспектом, який притаманний усім організаціям.

Нововведення — це процес створення, поширення й використання нового практичного засобу (власне нововведення) для нової чи кращого задоволення уже наявної суспільної потреби; це процес сполучених із даним нововведенням змін у тому соціальному й матеріальному середовищі, у якому відбувається його життєвий цикл.

Найбільш складною та цікавою сферою, яка потребує змін у разі впровадження управлінських інновацій, є створення умов для позитивного ставлення персоналу до реформ, його залучення до реалізації інновацій. Ця сфера змін може бути названа соціально-психологічною, оскільки пов'язана із внесенням змін в свідомість персоналу.

Існує ряд причин, з яких персонал негативно приймає інновації, а саме:

**Обмежені особисті інтереси.** Кожний співробітник організації поводитись таким чином, щоб реалізувати ті цілі, які він вважає для себе найбільш важливими. Отже, у тому ступені, у якому зміни являють собою загрозу для статус-кво, індивідууми (групи) чинять опір змінам, якщо вони вірять, що втратять щось цінне в разі їх запровадження. У такій ситуації працівники зосереджені на власних інтересах і лише частково звертають увагу на загальні цілі підприємства.

**Відсутність розуміння і довіри.** Люди також схильні до опору, якщо вони не розуміють встановлених цілей або запланованих змін. Несприйняття нового може виникнути через відсутність довіри між групами, що ініціюють зміни, і тими, хто адаптує їх у процесі модифікації.

**Різні оцінки.** Опір змінам часто виникає, коли робітники по-різному оцінюють можливі втрати і вигоди. Для того, щоб зміни були сприйнятні доброзичливо, люди повинні знати, що саме конкретна інновація означатиме для кожного персонально і для підприємства в цілому.

**Низька спроможність до змін.** Опозиція змінам може виникати через низьку спроможність до сприйняття змін. Невідомі наслідки можуть становити психологічну загрозу для багатьох індивідів, викликаючи їхнє протистояння у такому ступені, який загрожує почуттю самоповаги.

Проаналізувавши вищесказане, можна виділити такі основні тактики подолання опору, як: навчання персоналу та спілкування з ним; залучення тих, хто потенційно налаштований на опір, до участі у змінах; ведення компромісних переговорів; маніпулювання і кооптація, а також примус.

**Навчання і спілкування.** Ініціатори змін часто володіють інформацією про ситуацію, що недоступна іншим робітникам підприємства.

Шляхом оприлюднення своїх знань про ситуацію можна уникнути або протистояти опозиції змінам. Тактика навчання і комунікації заснована на схваленні усіма робітниками підприємства загальних цілей. Опір у цьому випадку може бути переборений шляхом навчання людей виявлення проблемних областей, усвідомлення необхідності змін.

**Участь.** Ефективним шляхом зниження протистояння і появи зобов'язань стосовно змін є залучення потенційно опірних працівників до

процесу планування і реалізації змін. Участь дає робітникам можливість висловити свої побоювання з приводу нововведення та використати свої спеціальні знання у процесі планування, а також участь заохочує до відкритої комунікації і розширює перспективи залучення усіх груп до процесу змін.

**Переговори.** Переговори являють собою тактику протистояння опору шляхом проведення нарад і укладання угод для досягнення взаєморозуміння з приводу запропонованих змін. Ця тактика радить ініціатору змін трансформувати план змін відповідно до потреб і інтересів активних або потенційно опірних працівників. Як тільки люди зрозуміють, що ініціатор змін готовий змінити свої позиції для запобігання опору, знайдеться відкритий шлях для укладання угоди та компромісу.

**Маніпулювання і кооптація.** Кооптація полягає у залученні головних опірників або окремих авторитетних робітників до прийняття рішень на підприємстві. Маніпулювання ж передбачає переконання опозиційне настроєних людей або груп без сприяння їх популярності і без їхнього усвідомлення необхідності здійснення процесу змін.

**Примус.** Використовуючи методи примусу, можна прийти до незгоди. Тоді лідируючі групи залучаються до процесу лише завдяки фінансовим очікуванням. Тактика заснована на відмові від консенсусу та використанні сили чи погроз, або і того і іншого для сприйняття змін. Це може викликати організаційний конфлікт. З достатньо зрозумілих причин примус використовується дуже обережно.

Процес нововведення завжди викликатиме опір змін. Причинами інноваційного опору можуть бути обмежені особисті інтереси, відсутність розуміння і довіри, різні оцінки змін, низька спроможність до змін персоналу та інше. Тому, підсумовуючи, можна стверджувати, що для злагодженої роботи підприємства, а особливо у період змін (інновацій), необхідно використовувати саме такі методи подолання опору персоналом. Завдяки проведенню комплексу заходів з підвищення кваліфікації, навчання, підтримки і розвитку участі працівників у прийнятті рішень на підприємстві дозволяє істотно підвищити сприйнятливості до організаційно-управлінських інновацій, ослабить психологічні бар'єри опору, створить психологічний клімат для сприйняття нововведень.

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

*Ятіна Д., Дубіна І., Хмурова В.В.*

*Київський національний університет технології та дизайну*

Сучасна систему управління кадрами організації зазнає радикальні перетворення разом із суспільством. Ця ситуація призвела до того, що нині, стає актуальною проблема пошуку нових підходів і принципів управління в організації. Управління кадрами організації є складовим елементом менеджменту, пов'язаний з людьми та його відносинами всередині організації і спрямоване на досягнення ефективності роботи підприємства. Ефективна

система кадрового забезпечення покликана створити умови для мотивації, вищої продуктивності праці і задоволення роботою. Актуальним для керівників, сьогодні, стає питання планування, формування та обліку складу і структури кадрів організації [1].

Цільова задача кадрової політики підприємства може бути вирішена по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти:

- звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом;
- проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;
- проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;
- проводити додатковий набір персоналу або раціонально використовувати його існуючу кількість;
- вкладати гроші у підготовку "дешевих", але вузькоспеціалізованих працівників, або "дорожчих".

Ефективне використання кадрового потенціалу організації залежить від заходів формування системи кадровому забезпеченню, яка своєю чергою посприяла б вдосконаленню складу і структури, шляхом продуктивного відбору, навчання, перепідготовки, і навіть мотивування для досягнення заданих цілей. У організації „ЕвроізолMIZOL„ було створено підрозділ який має такі знання і навички – відділи кадрів.

Є низка принципів, що є основою кадрової політики:

- демократія управління, від якої залежить готовність до співробітництва;
- знання окремої людини, його потреб;
- справедливість дотримання рівності і послідовність дій щодо персоналу.

Процес набору і добору кадрів включає: де шукати працівників, попередні відомості, це процес змісту роботи, опис характеру роботи, вимоги, запропоновані роботою та організацією, відбіркова співбесіда, тестування, інтерв'ювання, ділові ігри, анкетування. Основною метою відбірного туру є дізнатися чи компетентний кандидат щодо даної вакансії [2].

За сучасних умов організації постійно підвищувати кваліфікацію своїм кадрам, одна із найважливіших чинників успіху. Формами професійного розвитку є - планування та розвиток кар'єри, підготовка резерву керівників, професійне навчання. Після чого проводиться атестація – визначення рівня професійної підготовки та духовно-моральної відповідності працівників вимогам займаної посади, кваліфікації виконуваної ним роботи. Чергова атестація - проводиться періодично і є обов'язковою для всіх працівників. Процедура атестації складається з трьох основних етапів: підготовка до проведення атестації; атестація; прийняття рішень щодо результатам атестації. Особливу увагу, приділяють під час розгляду формування нормативно-правової бази кадрового забезпечення на заклади освіти.

Дослідивши ТОВ „ЕвроізолMIZOL„ компанія, яка займається дистрибуцією будівельних матеріалів компанія є однією з найбільш привабливих місць для працевлаштування, і тому встановлюють дуже жорсткі рамки відбору кандидатів на вакантні посади. Наймання працівників здійснюється через оголошення, в цьому оголошенні вказуються основні



вимоги, які пред'являються кандидату. Відбір проводиться у декількох етапів: конкурс резюме, співбесіда по телефону, співбесіда 1 – й етап (розгляд особистісних якостей, перевірка рекомендацій з минулих місць працевлаштування), співбесіда 2 –й етап (розгляд професійних якостей з керівником відділення до якого рекомендували кандидата на дану вакансію), співбесіда 3 –й етап (знайомство з власником компанії), надання роботи з випробувальним терміном на 3 місяці, проведення перевіркової атестації [3].

Питання кар'єрного росту обов'язково супроводжується чиймсь звільненням, або підвищенням на посаді. Це положення турбує управління компанії, адже слід знов витратити ресурси на пошук гідного кандидата, оскільки компанія займається продажем, то переважно розглядають кандидатів з досвідом ,бажано у сфері будівництва, а це досить знижує коло пошуку та вимагає ретельного аналізу. Такий спеціаліст потребує менше вкладання коштів і часу у навчання, тим паче, що як досвідчений працівник має певні знання вже як працювати. Такий працівник даватиме компанії великий дохід, виходячи з цього можна зробити висновок,що найскладніше знайти таку людину ,ну і звісно ж залучити до праці. Існує таке поняття як сезонність у багатьох компаніях, у такий період також дуже важливо утримати висококваліфіційного фахівця, адже заробітня плата зменшується і його можуть переманити. По іншому це можна назвати як „полювання за головами,, або хедхантинг - переманювання кращих працівників з інших компаній.

Кадрове відділення постійно займається пошуком кадрів оскільки компанія налічує близько 600 осіб і постійно створюються не лише нові вакансії за рахунок звільнених, а також нові посади, пов'язані з розвитком бізнесу, адже компанія налічує багато напрямів продукції, створюють резервних кандидатів, у випадку миттєвого звільнення фахівця з посади.

Один з найкращих hr менеджер країни Валерій Кушніренко впевнений, що ефективний HR-менеджер неможливий без здібності налагодити комунікацію з колективом, забезпечити психологічний комфорт та взаєморозуміння, враховуючи особистісні якості людей. Тобто, HR-менеджер - явище нове для українського бізнесу, але існуючий кадровий департамент приносить не лише великий дохід компанії, а й економію на зовнішніх пошуках фахівців.

Кон'юнктура ринку породжує жорстку конкуренцію на всіх рівнях: від руху фінансів, капіталів, промисловості до боротьби за якість і професіоналізм працівників. І персонал підприємства повинен адаптуватись до цих умов, а кадрову політику керівництва треба орієнтувати на підвищення конкурентоспроможності персоналу організації. Тому найкраща ідея щодо створення в компаніях і фірмах спеціальних служб управління персоналом, таких як відділ кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, відділ підготовки кадрів, відділ автоматизованих систем управління персоналом, соціально-психологічна служба, відділ охорони праці та техніки безпеки. Серед їх функцій можна назвати: вивчення ринку праці та ситуації на ньому, а також прогнозування ринку праці, вивчення кадрів своєї організації та планування розвитку персоналу на перспективу, навчання кадрів підвищення кваліфікації та перекваліфікації, управління поведінкою робітників.

Особливе значення мають стимулювання високоякісної праці та співробітництво на основі взаємної довіри. Ефективність кадрової політики в управлінні підприємствами позначається на успішності праці, тобто насамперед на соціально-економічних показниках, а також на рівні задоволеності робітників своєю працею і морально-психологічною атмосферою в колективі. Саме тоді кадрова політика буде задовольняти потреби часу.

#### Література:

1. Егоршин А. П., Мотивация трудовой деятельности: Учеб. Пособие для студентов вузов по спец. 062100 «Управление персоналом».- Н. Новгород: Изд-во НИМБ, 2003. – 319с.

Наукове видання

**ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК:  
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, УПРАВЛІННЯ**

Матеріали міжнародної науково-практичної конференції

26-30 листопада 2013 р.

Наукові редактори *Захарін С.В., Кучеренко Д.Г.*

Підписано до друку 03.12.2013.