

ISSN 2409-9260

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МОЛОДИХ НАУКОВЦІВ

# НАУКОВИЙ ВІСНИК

## № 8 (228)

*Збірник друкується за результатами роботи  
II Міжнародної науково-практичної конференції  
«Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»,  
присвяченій 40-річчю кафедри менеджменту організацій та ЗЕД*

Одеса – 2015

**Науковий вісник Одеського національного економічного університету.** – Науки: економіка, політологія, історія. – 2015. – № 8 (228). – 228 с. – Мови: укр., рос., англ.

**Редакційна колегія**

*Редакційна колегія затверджена Вченою радою Одеського національного економічного університету. Протокол № 4 від 24 грудня 2013 р.*

Головний редактор: Балджи Марина Дмитрівна – д.е.н., професор кафедри економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету

Заступник головного редактора – Рябіка Володимир Леонідович

Технічний секретар – Богодьорова Анастасія Андріївна

I. Економічні науки: Звєряков М.І. – д.е.н., професор, член-кореспондент НАН України, Ковальов А.І. – д.е.н., професор, Уперенко М.О. – д.е.н., професор, Осипов В.І. – д.е.н., професор, Максимова В.Ф. – д.е.н., професор, Харічков С.К. – д.е.н., професор, Карпов В.А. – к.е.н., доцент

II. Політичні науки: Кармазіна М.С. – д.політ.н., професор, Коваль І.М. – д.політ.н., професор, Мілова М.І. – д.політ.н., професор, Пахарев А.Д. – д.політ.н., професор, Пойченко А.М. – д.політ.н., професор, Попков В.В. – д.філософ.н., професор

III. Історичні науки: Демін О.Б. – д.істор.н., професор, Панчук М.І. – д.істор.н., професор, Солдатенко В.Ф. – д.істор.н., професор, Стьопін А.О. – д.істор.н., професор, Хмарський В.М. – д.істор.н., професор, Щербіна Н.Ф. – к.е.н., доцент

Свідцтво про Державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації – серія КВ № 20991-1079 ІПР від 18 серпня 2014 р. (перереєстрація)

Збірник наукових праць «Науковий вісник» зареєстрований президією ВАК України від 26 січня 2011 р. № 1-05/1 як наукове видання з економічних наук, від 23 лютого 2011 р. №1-05/2 як наукове видання з політичних наук.

Включено до наукометричної бази даних Російський індекс наукового цитування (РІНЦ) згідно договору № 428-07/2014 від 18.07.2014 р. – [http://elibrary.ru/title\\_about.asp?id=51349](http://elibrary.ru/title_about.asp?id=51349)

**Індексування і реферування:** реферативна база даних «Україніка наукова», Український реферативний журнал «Джерело», Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, Наукова електронна бібліотека eLIBRARY.ru, Google Scholar <http://scholar.google.com.ua/citations?user=PEf4fZIAAAAJ&hl=ru>, Польська наукова бібліографія <https://pbn.nauka.gov.pl/journals/48486>, Social Science Open Access Repository <http://www.ssoar.info/en/home.html>, Всеросійська база повнотекстових наукових публікацій «Порталус» [http://www.portalus.ru/modules/different/rus\\_readme.php?archive=&id=1423145002&start\\_from=&subaction=showfull&ucat=28](http://www.portalus.ru/modules/different/rus_readme.php?archive=&id=1423145002&start_from=&subaction=showfull&ucat=28), електронний архів Одеського національного економічного університету.

Засновник і видавець збірника наукових праць – Одеський національний економічний університет.

**Адреса редакційної колегії:** Україна, 65082, м. Одеса,  
вул. Преображенська, 8, ОНЕУ  
тел.: (0487) 32-77-95  
E-mail: [n.visnik.oneu@ukr.net](mailto:n.visnik.oneu@ukr.net)

© Одеський національний економічний університет

## ЗМІСТ

### *ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ*

<i>Bilovol Raisa, Drogomyretska Mariana</i> Strategic and tactical anti-crisis measures of the insolvent enterprise.....	5
<i>Вашай Юлія</i> Світовий досвід вирішення проблем економічної безпеки.....	16
<i>Горбатенко Артур</i> Формування сучасних інноваційних механізмів на підприємстві.....	26
<i>Демидюк Ольга</i> Інституційний підхід до аналізу сутності та оцінювання ефективності сучасних економічних систем.....	36
<i>Карпенко Юлія, Скібінський Олександр</i> Мотивація персоналу як основа ефективного менеджменту нафтопереробного підприємства.....	52
<i>Кравченко Віра</i> Організаційна культура як складова конкурентних переваг підприємства.....	70
<i>Кузнецова Інна, Балабаш, Ольга</i> Моніторинг в процесі управління стійким розвитком.....	83
<i>Личковська Марина</i> Теоретичні аспекти формування та розвитку ринку робочої сили як ключового вектору розвитку економіки України.....	97
<i>Місько Ганна, Малюта Олексій</i> Розвиток корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах харчової промисловості.....	111

<b><i>Мороз Олег</i></b>	
Проблеми законодавчого врегулювання відносин між сторонами соціального діалогу.....	<b>121</b>
<b><i>Осичка Алена</i></b>	
Эмоциональный интеллект как фактор повышения качества руководства и эффективности работы компании.....	<b>134</b>
<b><i>Пучкова Світлана</i></b>	
Стратегічне управління персоналом на засадах збалансованої системи показників.....	<b>153</b>
<b><i>Саєнсус Марія</i></b>	
Оцінка фінансово-економічної стійкості підприємства при формуванні стратегії розвитку.....	<b>172</b>
<b><i>Стогній Катерина</i></b>	
Запобігання виникненню та розв'язання корпоративних конфліктів.....	<b>184</b>
<b><i>Чернега Олена</i></b>	
Аналіз ризиків в управлінні проектами.....	<b>196</b>
<b><i>Чорний Владислав</i></b>	
Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств, що виходять на світові товарні ринки.....	<b>205</b>
<b><i>Чумак Роман, Допіра Ірина</i></b>	
Аналіз кон'юнктури ринку по виробництву хлібопекарських виробів в Україні.....	<b>217</b>
<b><i>НАШІ АВТОРИ</i></b> .....	<b>226</b>

*Bilovol Raisa, Drogomyretska Mariana*

**STRATEGIC AND TACTICAL ANTI-CRISIS MEASURES OF THE INSOLVENT ENTERPRISE**

In this paper, a set of strategic and tactical anti-crisis measures of the insolvent enterprise is formed and suggested to use, due to the implementation of crisis management, human resource, marketing, finance, investment, financial and industrial policies. It was determined that the successful operation and development of enterprises requires adequate crisis management, which should be primarily aimed at ensuring their survival in difficult economic conditions by restructuring of business processes and improvement of the organizational management structure. Specific proposals for the insolvent enterprise's management, connected with the concrete strategic and tactical anti-crisis measures, which cover the key functional subsystems of management: human resource, marketing, investment, financial and production, are sufficiently well defined to be implemented. Finally, it is concluded that the choice of a particular strategy of crisis management depends on the specific features of each enterprise and of the interests of all entities interested in developing or liquidation of the enterprise.

**Keywords:** anti-crisis investment strategy, crisis management, state of crisis, insolvent enterprise, reorganization of the enterprise, strategic and tactical anti-crisis measures.

*Біловол Раїса, Дрогомирецька Мар'яна*

**СТРАТЕГІЧНІ І ТАКТИЧНІ АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ НЕПЛАТОСПРОМОЖНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В статті сформовано і рекомендовано до впровадження комплекс стратегічних і тактичних антикризових заходів неплатоспроможного підприємства завдяки реалізації антикризової кадрової, маркетингової, фінансової, інвестиційної, фінансової та виробничої політики. Визначено, що успішне функціонування і розвиток підприємств потребує відповідного антикризового управління, яке має бути спрямоване, насамперед, на забезпечення їх виживання у складних економічних умовах шляхом реструктуризації

бізнес-процесів та удосконалення організаційної структури управління. Авторами сформульовано конкретні пропозиції щодо впровадження тактичних і стратегічних антикризових заходів, які охоплюють ключові функціональні підсистеми управління: кадрову, маркетингову, інвестиційну, фінансову і виробничу. Зроблено висновок про те, що вибір конкретної стратегії антикризового управління залежить від специфічних особливостей кожного підприємства і від того, яким є вектор інтересів всіх суб'єктів, зацікавлених у розвитку або ліквідації даного підприємства.

**Ключові слова:** антикризова інвестиційна стратегія, антикризове управління, кризовий стан, неплатоспроможне підприємство, санація підприємства, стратегічні і тактичні антикризові заходи.

*Биловол Рауса, Дрогомирецькая Марьяна*

### **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ТАКТИЧЕСКИЕ АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРЫ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье сформирован и рекомендован к использованию комплекс стратегических и тактических антикризисных мер неплатежеспособного предприятия благодаря реализации антикризисной, кадровой, маркетинговой, финансовой, инвестиционной, финансовой и производственной политики. Определено, что успешное функционирование и развитие предприятий требует соответствующего антикризисного управления, которое должно быть направлено прежде всего на обеспечение их выживания в сложных экономических условиях путем реструктуризации бизнес-процессов и совершенствования организационной структуры управления. Авторами внесены конкретные предложения руководству неплатежеспособных предприятий по внедрению тактических и стратегических антикризисных мер, которые охватывают ключевые функциональные подсистемы управления: кадровую, маркетинговую, инвестиционную, финансовую и производственную. Сделан вывод о том, что выбор конкретной стратегии антикризисного управления зависит от специфических особенностей каждого предприятия и от вектора интересов всех субъектов, заинтересованных в развитии или ликвидации данного предприятия.

**Ключевые слова:** антикризисная инвестиционная стратегия, антикризисное управление, кризисное состояние, неплатежеспособное предприятие, санация предприятия, стратегические и тактические антикризисные меры.

**The problem statement.** In the light of the ongoing economic transformation in Ukraine the successful enterprise development is related to crisis management, able to ensure enterprise's survival and growth irrespective of efficiency, due to the restructuring and organizational structure changes. The need for the restructuring of the enterprise is strongly related to the potential bankruptcy of the enterprise, caused by a lack of effectiveness of its activities in the field of management and production, but it is aimed at ensuring an effective functioning and long-term, sustainable development of the enterprise.

International experience has shown that the current restructuring not only solves the problem of the survival of enterprises in crisis conditions, but also ensures the competitiveness and efficiency of their management, and determines the relevance of the research to develop strategic and tactical measures of crisis management at the domestic insolvent enterprises.

**The analysis of recent research and publications.** The issue of the formation of anti-crisis measures in the management of the enterprises has become increasingly important area of investigation in recent years. The key aspects of crisis management are defined in the numerous scientific papers, written by famous Ukrainian researchers and foreign scientists (Bazarov G.Z., Blank I.O., Belyaev S.G., Blyakhman L.S., Gradov A.P., Ivanov G.B., Korotkov E.M., Koshkin V.I., Kyzin B.I., Ligonenko L.O., Osovs'ka G.V., Radugin O.M., Vasylenko V.O. and many others) with various academic research backgrounds.

**Highlighting unsolved before parts of the general problem, which the article is dedicated to.** There still remains, however, the problem of formation of a set of anti-crisis measures in strategic and tactical level management of the insolvent enterprise, covering all functional subsystems of its management: HR, marketing, investment, production, and others.

**The purpose and objectives of the study formulation.** The purpose of the current undertaking is to identify the strategic and tactical anti-crisis measures aimed at creating the enterprises of various

organizational and legal forms of management that can function effectively in a market economy and to produce and sell competitive products. This, in turn, forces us to consider and appropriately revise the methodological and practical bases of formation of strategic and tactical anti-crisis measures of the insolvent enterprise, due to the implementation of anti-crisis personnel, marketing, financial, investment and industrial policies.

**Presentation of the basic material with a full justification of scientific results.** Strategic and tactical measures of crisis management of the insolvent enterprise, in our opinion, should provide for the implementation of the enterprise management of organizational, economic, legal, and technical measures aimed at changing the form of ownership, organizational and legal form and organizational structure of enterprise management, the ability to lead the enterprise to financial health, increase in production of competitive products, as well as improving production management.

In order to determine comprehensive strategic and tactical characteristics of the anti-crisis measures in the practice of management, the following classification criteria were defined:

the nature of anti-crisis measures, their forms and sources of financing;

the functional orientation;

the directions of enterprise activity [1, p.189 – 190].

Depending on the nature of anti-crisis measures, the individual behaviors of the enterprise, characterized by a particular set of anti-crisis operational, tactical and strategic anti-crisis measures, may be determined. Therefore, operational anti-crisis measures are focused on mitigating the temporary restriction of anti-crisis process and on the obtaining of the additional time for effective measures, aimed at the normalization of the current situation, including the actions that not only require any significant investment and efforts, but also provide fast results, which are as follows: reduction of certain expenses, closing of inefficient departments, selling the outmoded and inefficient equipment, reduction of the market share, as well as selling products directly to consumers at reduced prices.

Tactical measures are related to the financial health of the enterprise, they do not require the involvement of creditors and may have different target areas, namely: measures to restore the solvency of the debt associated with the search for their own sources of funds due to the



immobilization of the material assets of the enterprise in the amounts and timing required to settle the obligations. The source of remittances may be the implementation of the fixed assets, which may be exempted from the production and trade and the process of the enterprise without significant changes in its performance; sale of assets under construction; output from the investment project of the financial or innovative direction; receivables refinancing; sale of inventory, and so on; measures to restore the solvency of the enterprise, required to create the necessary funds in an amount sufficient to make payments to creditors and current expenditure of the bankrupt enterprise. These measures can be carried out in such areas as ensuring growth in activity; enhancing the profitability of economic activity; searching for and mobilization of reserves for the implementation of cost-saving production activity [3, p. 303].

Taking into account the factor of financial security, it is appropriate to consider in more detail such forms of enterprise reorganization as: reorganization based on the use of funds and resources of the enterprise; reorganization of the enterprise by attracting funds of owners of the enterprise, which can be done, first of all, by increasing the authorized capital at the expense of the owners, and secondly, through the sale of the shares on the stock exchange, the Over-the-Counter Market or interested parties; thirdly, by providing temporary financial assistance to the owners of the enterprise; reorganization of the enterprise from the funds allocated for this purpose by creditors.

Strategic anti-crisis measures also provide active strategic actions, including those, associated with such an important measures as modernization of equipment, introduction of new technologies, increase (decrease) in the price, search for the new markets, and the implementation of a strategic marketing concept and provide an opportunity to achieve sustainable impact in the financial recovery future. However, the strategic anti-crisis measures can be implemented due to the leadership of the enterprise carrying out tactical anti-crisis measures [2, p. 205].

Various functions of strategic and tactical anti-crisis measures leads to the fact that there are different types of functional enterprise policies (i.e. personnel, marketing, investment and manufacturing ones) that involve the general direction of ongoing activities.

In a crisis context, characterized by rising unemployment, one of

the decisive factors in the efficiency and competitiveness of the enterprise is a certain personnel policy. It is a component-oriented general strategic policy of the enterprise, the main purpose of which is to preserve the numerical and qualitative composition of the personnel in accordance with the needs of the enterprise requirements of labor legislation and labor market conditions at the national or regional level.

The main areas of personnel policies for employees of the insolvent enterprise in the context of crisis management must be as follows: definition of staffing needs for the purposes and opportunities of the enterprise; planning work with the staff (recruiting, screening, selection and release); placement and distribution of personnel, the use of personnel; research, assessment and certification of personnel; rotation of staff; planning and implementation of a career; staff development; training and retraining; stockpiling and transfer of experience; personnel motivation; creation of favorable conditions for effective work and leisure.

To ensure the effectiveness of managing the implementation of personnel policy, it is advisable to use the following principles of effective personnel management of insolvent enterprises:

- the principle of learning and psychological training of administrative staff;

- the principle of decentralization of management that will ensure the professionalism and flexibility of design management solutions in functional and industrial establishments of the undertaking at the operational level and at the strategic level of the enterprise as a whole;

- the principle of formation of creative human resource capacity of the insolvent enterprise based on attracting talented people with high intellectual level of knowledge and information culture, which makes it possible to combine the unique professional skills ensuring the core of human resource capacity of solvent and competitive enterprises;

- the principle of targeting the professional core of human capacity, which is based on a combination of skills of employees for selection, implementation and coordination of activities that provide the enterprise with a strategic advantage in the markets of goods, services and knowledge;

- the principle of overcoming resistance to change, based on the use of such an important management techniques as the forced organizational change, crisis management and management of staff resistance to the changes.

Consequently, the main areas of personnel policy in the context of crisis management should be the following ones: evaluation of personnel potential of the insolvent enterprise, which is focused on innovative solutions implementation and encouraging initiative and creativity of employees in order to increase output and profitability of operations; diagnosis of the strengths and weaknesses of the enterprise management system; laying off unproductive employees and their further employment in other enterprises; the search for and attracting the necessary specialists in crisis management in the labor market; implementation of measures for the material and socio-psychological motivations of highly qualified personnel in order to increase its productivity and management efficiency for each structural unit in accordance with the volume of production and the planned number of staff of the enterprise; optimization of the ratio of the number of administrative and production staff of the insolvent enterprise [5, p. 210 – 211].

Based on research findings, it should be mentioned that ensuring the enterprise's competitiveness in a long-run perspective will contribute to the anti-crisis marketing policy of the insolvent enterprise, which is a set of measures related to improvement of product marketing, expanding the range of products and optimization of prices and quality of products.

The structure of the anti-crisis marketing measures of the insolvent enterprise is appropriate to include:

- development of a marketing strategy by definition of its mission, resources and practical implementation of the mechanism;

- preservation of an existing market of the suppliers of raw materials, the development of alternatives and the selection of the best suppliers;

  - search and development of new markets for manufactured products;

  - internal and external markets monitor to find the potential individual consumer groups;

- planning of the product policy to meet the requirements of the market and potential of the enterprise;

- development of measures to increase flexibility and maneuverability range of products within manufacturing or trade and technological opportunities of the enterprise;

  - rapid and informed improving of the product quality and effective

advertising campaign;

creation of a flexible pricing scheme depending on the existing markets of raw materials and energy resources, and related to the increasing of the volume of production and sales by reducing prices subject to reimbursement of the costs of production and circulation;

a significant reduction in the costs of marketing activities through the integration of material, financial and human resources at all stages of the development and sales of products, goods or services in a competitive market [6, p. 209].

Thus, by using the above proposed strategic and tactical marketing activities, management of the insolvent enterprise is able to overcome the crisis situation in which it appeared, and to enter the competitive market.

An important direction for restoration of solvency of the enterprise may be an anti-crisis investment policy aimed at overcoming the decline of investment in times of crisis, structural adjustment of production, on the financial health of the enterprise and includes the development of investment activities for the withdrawal of the enterprise from the state of the crisis: firstly, the transfer of property rights (sale of shares and the shares to outside investors) for cash receipts; secondly, the implementation of the measures, able to stop or exit the current expensive cost of investment projects.

The development of anti-crisis investment strategy is based on the basic rules of investment decision-making and requires a clear definition of the content of the problem, objectives, investment strategy, identification of priorities and strict adherence to the foundations of decision-making on investments in enterprise crisis. In addition, the basic rules of investment decisions are determined by: the problem of investment, the nature of the investment and estimation of future costs and benefits, additional cash flows, sunk costs, discounting future cash flows. The development of investment strategy covers three main areas of decision-making: investment, financing and production activities.

Only a comprehensive solution of the interrelated problems by the managers of the insolvent enterprise can provide: efficient operational activities of the enterprise, which is based on the optimal use of productive resources; effective financing, which provides for a careful selection and careful use of sources of funding; effective investment, which is based on precise calculations and evaluation of investment decisions and their

respective risks and could lead to a financial restructuring of the insolvent enterprise [3].

As part of the anti-crisis policy of the insolvent enterprise production it is extremely important to develop a set of measures to ensure removal of the enterprise from the state of insolvency, as part of the operational management.

It could be argued that the major tactical measures may include the following: improving the management of the production or trade, process, concentration, cooperation, centralization of production; change of the existing technological basis for the production of a new, improving product mix in order to avoid non-profitable products, the level of economic independence of the enterprise and its divisions or certain branches etc.

The classification feature of strategic and tactical anti-crisis measures for certain activities of the insolvent enterprise, reveals the following: operating anti-crisis measures; investment anti-crisis measures; financial anti-crisis measures. In this regard, it should be emphasized that operating anti-crisis measures of the insolvent enterprises cover two main areas: the increase in operating revenues and reduce operating costs.

The first group should include measures aimed at improving the efficiency of the main economic activity of the enterprise through: adjustment of the range of product and regional diversification of activities; change the orientation of the target to a specific market segment or type of product; increasing the efficiency of sales on the domestic market; rational use of productive resources etc.

The second one is characterized by the reduction of operating costs and is aimed at providing leadership costs, helping to reduce prices and thus increase the competitiveness of an enterprise.

The main objectives of the enterprise's management to reduce costs may include: the organization of information security in accordance with the composition and structure of expenditure; assessment of the possibilities of formation expenses in the current period and the strategic period, according to the conditions of operation of the business; the full cost-benefit analysis in the dynamics and the current period; prediction of the size and level of expenses; valuation costs in the context of cost items; ensuring timely finishing of the planned level of expenditures for the executive departments or even individuals; control and operational management costs, taking into account changes in operating conditions and

changes in the enterprise and commodity market conditions; improving cost accounting and the search for reserves to reduce them.

Investment strategic and tactical anti-crisis measures for the insolvent enterprise must provide the following: investing in different types of property (the change of the outmoded and inefficient equipment, the acquisition of new assets, production expansion) and non-values, which are carried out to strengthen the enterprise's competitiveness in domestic and foreign markets, increase production and financial capabilities; the release of funds from previously completed projects, which are recognized as ineffective or do not comply with the current state of affairs to address the current liquidity complications in the enterprise.

The next area of strategic and tactical activities are the financial crisis measures in the enterprise should provide a rational optimization of the capital structure, sources and terms of equity and debt resources and optimize the use of the profit trends. For this purpose, it can be used a variety of tools and techniques to attract significant amounts of long-term credit resources to finance the activities of the enterprise that are necessary to create the enterprise's income. The attracted resources can significantly reduce distribution costs, as they provide a more rational and efficient use of financial resources as a whole. The ability of the enterprise's management to attract financial resources from a wide range of sources enables the enterprise to maneuver freely by the structure of these resources, selecting the best combination in the areas of production and management [4, p.16 – 18].

Managers of the insolvent enterprises must learn to balance the available and borrowed resources to ensure the effectiveness of their financial activity. Therefore, the elimination of the crisis in the enterprise and restoring its competitiveness on the market is impossible without the involvement of long-term investments that are consistent with the development strategy of the enterprise and ensure profit in the future.

**Conclusions and suggestions.** Through this research we have come to certain conclusions. A set of strategic and tactical anti-crisis measures on the Ukrainian insolvent enterprises is not completed, because there is no single recipe for survival and revival of these entities. That is why the proposed integrated approach is appropriate to consider only as a

systematic list of typical strategic and tactical measures of crisis management insolvent enterprises. Specific problems and peculiarities of activities of enterprises enable their management to generate the required set of strategic and tactical anti-crisis measures and instruments to bring the enterprises out of the crisis and improve their management.

### *Література*

1. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению: Учебное пособие / Под ред. Г.П. Иванова. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
  2. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
  3. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия: Учебное пособие / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2003. – 484 с.
  4. Дуброва О.С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення / О.С. Дуброва // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – Т. 1. – С. 15 – 19.
  5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник / В.О. Василенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
  6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник / Л.О.Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.
- 
1. Antykryzysnoe upravlenye: ot bankrotstva – k fynansovomu ozdorovlenyyu: Uchebnoe posobyе / Pod red. H.P. Yvanova. – M.: Zakon y pravo, YuNYTY, 1995. – 320 s.
  2. Antykryzysnoe upravlenye: Uchebnyk / Pod red. Э.М. Korotkova. – M.: YNFRA-M, 2000. – 432 s.
  3. Blank Y.A. Upravlenye fynansovoy stabylyzatsyey predpryatyuya: Uchebnoe posobyе / Y.A. Blank. – K.: Э'га, Ника-Тсентр, 2003. – 484 с.
  4. Dubrova O.S. Stratehichna stiykist' pidpnyemstva: skladovi ta napryamy yiyi zabezpechennya / O.S. Dubova // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. – 2010. – # 1. – Т. 1. – S. 15 – 19.
  5. Vasylenko V.O. Antykryzove upravlinnya pidpnyemstvom: Navchal'nyy posibnyk / V.O. Vasylenko. – K.: Tsentr navchal'noyi

literatury, 2005. – 504 s.

6. Lihonenko L.O. Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: Pidruchnyk / L.O.Lihonenko. – K.: KNTEU, 2005. – 824 s.

*Рецензент: Маркіна І.А. д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка*  
8.05.2015

УДК 351.746.1:330.101.541

*Вашай Юлія*

### **СВІТОВИЙ ДОСВІД ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

У статті досліджено світовий досвід розв'язання проблем економічної безпеки на прикладі США, Японії, Франції, Китайської Народної Республіки, Республіки Корея. Розглянуто особливості та підходи різних моделей економічної безпеки – американської, японської, китайської та систем, властивих державам, які нещодавно здобули незалежність, а також здійснюють глибинну переорієнтацію свого розвитку. Вивчено підходи в різних країнах до розуміння поняття «економічна безпека», досвід нормативного регулювання питань дотримання національної безпеки, стратегічних підходів до формування концепцій безпеки, головних напрямків дотримання економічної безпеки. На підставі вивчення світового досвіду автором виявлено недоліки існуючої політики дотримання економічної безпеки в Україні та запропоновано заходи щодо розробки концепції національної безпеки з економічної точки зору.

**Ключові слова:** національна безпека, економічна безпека, моделі безпеки, доктрина національної безпеки, концепція національної безпеки, національний інтерес.

*Вашай Юлія*

### **МИРОВОЙ ОПЫТ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

В статье исследованы мировой опыт решения проблем экономической безопасности на примере США, Японии, Франции,



КНР, Республики Корея. Рассмотрены особенности и подходы различных моделей экономической безопасности - американской, японской, китайской и систем, присущих государствам, которые недавно получили независимость, а также осуществляют глубинную переориентацию своего развития. Изучены подходы в разных странах к пониманию понятия «экономическая безопасность», опыт нормативного регулирования вопросов соблюдения национальной безопасности, стратегических подходов к формированию концепций безопасности, главные направления соблюдения экономической безопасности. На основании изучения мирового опыта автором выявлены недостатки существующей политики соблюдения экономической безопасности в Украине и предложены меры по разработке концепции национальной безопасности с экономической точки зрения.

**Ключевые слова:** национальная безопасность, экономическая безопасность, модели безопасности, доктрина национальной безопасности, концепция национальной безопасности, национальный интерес

*Vashay Yulia*

#### **THE WORLD EXPERIENCE OF ECONOMIC SECURITY PROBLEMS SOLVING**

The article deals with the world experience of economic security problems solving for example the United States, Japan, France, China, Republic of Korea. The features of different models and approaches of economic security - the US, Japanese, Chinese and systems inherent States, newly independent, and carry profound reorientation of development are considered. The author studied the approaches in different countries to understand the concept of "economic security", the experience of regulatory compliance issues of national security, strategic approaches to the development of concepts of security, compliance with the main directions of economic security. Based on the study of international experience the author revealed the shortcomings of the existing economic security policy compliance in Ukraine and proposed measures to develop the concept of national security in economic terms.

**Keywords:** national security, economic security, model of security, national security doctrine, the concept of national security, national interest.

**Постановка проблеми.** Глобалізація економіки, прискорений розвиток усіх суспільних процесів ставлять перед країнами світу важливі завдання, пов'язані із функціонуванням їх економічних систем. Виклики сучасності за всіма сферами життєдіяльності посилюють увагу до питань національної безпеки в цілому та економічної безпеки зокрема. Для економіки України вкрай важливе значення має достатній рівень економічної безпеки, який би сприяв стійкому розвитку та реалізації національних економічних інтересів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стан економічної безпеки має вагомe значення на рівні держави, а отже, вивченню шляхів її досягнення присвячені дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. У зарубіжній науці питання економічної безпеки розглядалися Д. А. Болдуїном, Й. Джанг, Х. Несадурі, Д. К. Нанто, С. Р. Роніс, В. Ченгі. Дослідженню теоретичних і практичних проблем дотримання економічної безпеки присвячені праці таких українських і російських вчених, як Л. Абалкін, І. Ф. Бінько, З. С. Варналій, О. А. Гриценко, Б. В. Губський, М. М. Єрмошенко, Я. А. Жаліло, В. В. Кузьменко, В. І. Мунтіян, Г. А. Пастернак-Таранушенко, В. А. Предборський, В. К. Сенчагов, А. І. Сухоруков, В. І. Шлемко.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Велика увага, що приділяється зазначеному напрямку, свідчить про актуальність даної проблематики і необхідність подальших досліджень і врахування світового досвіду для вирішення проблем на національному рівні. Вивчення позитивних елементів політики економічної безпеки дозволить підвищити її рівень в Україні.

**Метою статті** є дослідження світового досвіду розв'язання проблем економічної безпеки та можливості його застосування до економіки України.

**Разом із різними методиками оцінки рівня ризику в державі** та її економічної безпеки в світі існують різноманітні системи й моделі національної безпеки, а саме:

- американська – орієнтована на поєднання зовнішньої та внутрішньої безпеки, яку використовують за взірцем більшість держав;
- японська – з акцентом на внутрішню соціальну безпеку;
- китайська, яка є найконцентрованішим виразом систем безпеки соціалістичних держав;
- системи, властиві державам, які нещодавно здобули

незалежність, а також здійснюють глибинну переорієнтацію свого розвитку [1].

Розглянемо детальніше особливості згаданих моделей.

Доктрина національної безпеки в США - це інтелектуальний продукт, сукупність взаємопов'язаних ідей в галузі управління тенденціями, реальними і прогнозованими, для захисту постійних інтересів суспільства і держави [3].

Доктринальне бачення національної безпеки в США має наступну структуру:

- фундаментальні (постійні) інтереси, які незмінні протягом більш ніж 200 років і полягають в забезпеченні безпеки, процвітання та свободи американського народу;
- місія країни на даному етапі (це і є доктрина, що відображає національні інтереси в конкретному розумінні президента США);
- конкретні цільові установки, що розробляються і досягаються президентською «командою», державними структурами, групами впливу, комерційними та неурядовими організаціями [3].

На сучасному етапі діє нова Стратегія національної безпеки США президента Б.Обами, опублікована 26 травня 2010 року [4]. Головна мета стратегії – національне оновлення для відновлення американського глобального лідерства. Лідерство передбачає військову міць, економічну конкурентоспроможність, моральний авторитет, активну участь в міжнародно-політичних процесах в глобальному масштабі і зусилля по впорядкуванню міжнародної системи [5]. Така мета при розробці Стратегії національної безпеки України, не може бути поставлена, зважаючи на роль України в міжнародних процесах. Проте окремі елементи Стратегії США заслуговують уваги.

Зокрема, основні пріоритети, яким буде приділятися увага – освіта, енергетика, наука і технологія, медичне обслуговування. Важливі завдання у сфері енергетики – диверсифікація джерел поставок, інвестиції в інновації, використання технологій, що не забруднюють навколишнє середовище [5].

Японський підхід до вирішення проблем економічної безпеки базується на двох принципах:

- збереження та розвиток економічної потужності країни;
- формування сприятливого глобального середовища, що

забезпечить максимальну реалізацію національних інтересів [6, с. 38].

Найбільш розповсюджене визначення економічної безпеки згідно японського підходу виглядає наступним чином: «своєчасне проведення підготовчих заходів, які і на системному, і на матеріальному рівні дозволяють зберегти стабільність економічної діяльності всередині країни навіть у разі виникнення політичного та економічного хаосу в інших державах. Під матеріальним рівнем мається на увазі забезпечення запасів харчових продуктів, нафти і т.д. [7]. Фактично, акцент у визначенні економічної безпеки у зазначеному випадку робиться на захист від негативного впливу інших держав. При цьому пріоритетним напрямком підтримки економічної безпеки є забезпечення ресурсами.

Як видно із виділених видів економічної безпеки Японії, фінансові питання не розглядаються у цій площині. Робота за напрямками енергетичної, продовольчої і ресурсної безпеки пояснюється низьким рівнем забезпеченості власними ресурсами, що створює вагомі зовнішні загрози економічній безпеці.

Вважаємо за доцільне також розглянути підходи до економічної безпеки в Китаї – країні, чий швидкий економічний розвиток є об'єктом численних досліджень.

«Економічна безпека» в китайському розумінні - це економічна конкурентоспроможність держави, її здатність протидіяти експансії, загрозам, ударам ззовні, це економічна політика держави, спрямована на створення сприятливої внутрішньої і зовнішньої обстановки [9]. Іншими словами, в Китаї виділяються дві сторони «економічної безпеки»: конкурентоспроможність і економічний суверенітет. Економічна конкурентоспроможність має життєво важливе значення не тільки для стимулювання національного економічного зростання, але і для проникнення на міжнародний ринок. Економічний суверенітет, в свою чергу, розглядається як засіб контролю країни над власним економічним розвитком і здатністю протистояти зовнішнім втручанням [8, с.39].

Одним із засобів підтримки економічної безпеки КНР керівництво країни вважає т.зв. «економічну експансію», яка включає в себе товарну експансію і забезпечення доступу до сировини. Головним китайським ноу-хау є підходи до інвестування. В першу чергу, для китайських інвесторів інтерес представляють видобувна

галузь, галузі енергетики. Китай йде на високі ризики. Навіть при вкрай нестабільній внутрішньополітичній ситуації в країнах африканського континенту, надходження фінансів з КНР не припиняється. У країнах Латинської Америки Китай також прагне збільшити число контрактів на будівництво ГЕС і АЕС, залізниць і ліній метро, прокладку нафто-і газопроводів, освоєння родовищ вуглеводнів і т.д. Китай інтенсивно продовжує збільшувати свою присутність в Центральній Азії [8, с.42-43].

У контексті дослідження зарубіжного досвіду у трактуванні та оцінці економічної безпеки доцільно звернути увагу також на Республіку Корея. Вплив даної країни на світовому рівні зростає на даному етапі.

Основним нормативним документом, що визначає основи національної безпеки, є Стратегія національної безпеки Республіки Корея – «Корея глобальна». Згідно вказаного документу, у сфері національної безпеки Південна Корея дотримується політики «Творчого прагматизму», який базується на наступних принципах:

- твереза, реалістична і послідовна оцінка навколишнього оточення;
- постановка досяжних цілей і розробка обґрунтованих планів по їх досягненню;
- забезпечення максимально можливих вигод від витрачених вкладень і зусиль [10].

При цьому в Стратегії національної безпеки Республіки Корея вказані також три умови, необхідні для реалізації політики «творчого прагматизму»:

- підтримка та зміцнення національного консенсусу;
- націленість на досягнення практичних результатів;
- розвиток міжнародного співробітництва [10].

Також у Стратегії чітко визначена фактично єдина можлива загроза його економічної безпеки: порушення сформованого в сучасному світі глобального економічного порядку.

Визначаючи майбутню роль «Кореї глобальної» в світовій економічній системі, «Стратегія національної безпеки Республіки Корея» визнає, що для впливу на світовій арені «життєву необхідність зберігають такі атрибути сильного і значимого держави як військова та економічна міць». Поряд з цим в документі з'являється

формулювання «м'якої сили» - soft power або a soft strong power: «Республіка Корея повинна володіти атрибутами «м'якої сили», що дозволяють їй грати роль важливого актора на глобальній арені. Крім благополучної економіки та потужної оборонної сфери, здатних захистити національний суверенітет, така сила має розвинений освітній і культурний потенціал, визнаний і шанований в міжнародному співтоваристві» [10].

Концепції національної безпеки Франції визначаються ідеологічними установками національної доктрини.

Франція, як і США, претендує на глобальну роль у світі, що виражається в прагненні грати роль посередника між провідними західними країнами і державами «третього світу». Франція розглядає військові інструменти як основу забезпечення політики безпеки, що знаходить підтвердження в відособленості в питаннях національної оборони від НАТО та інших держав Європи, а також у проведенні власної ядерної політики [3].

Цікавий досвід вирішення проблем економічної безпеки держави накопичила Франція часів генерала де Голя, економічна політика якого базувалась на ідеях економічного дерегенства, який передбачає підтягування економіки до вирішення національних програм. В економічній платформі де Голя йшлося не тільки про модернізацію виробництва, але і про модернізацію всього суспільства, враховуючи економічну та соціальну безпеку держави, а саме:

- впровадження новітніх технологій у виробництво, пріоритет передових галузей;
- демонополізація деяких замкнутих національних ринків;
- укрупнення ряду промислових фінансових груп;
- забезпечення рівномірного економічного розвитку всіх регіонів;
- створення державних інститутів, що забезпечують підтримку класового миру у Франції;
- підтримка і розповсюдження національної культури;
- встановлення жорсткого контролю з боку міністерств за вугільними шахтами, за електростанціями, металургійними заводами, залізницями, незалежно від форм їх власності;
- необхідність посиленого фінансування наукоємних галузей, незалежно від форм власності.

Задля економічної безпеки держава використовувала різноманітні способи підтримки фундаментальної та прикладної науки. Одночасно була проведена модернізація французької системи освіти [12].

Основні положення в сфері забезпечення безпеки Франції містяться в Ордонансі «Про національну оборону» (від 7 січня 1959 р.), а також в оборонних і зовнішньополітичних доктринах і стратегіях. Так, виділяються наступні види загроз для країни: тероризм, регіональний і національний екстремізм, торгівля наркотиками, неконтрольоване поширення інформації.

**Вивчення світового досвіду розробки політики дотримання економічної безпеки дозволяє зробити певні висновки для України.** Це, зокрема, те, що обов'язковою є наявність концептуального документа, що визначає засади національної, і в тому числі економічної безпеки. В Україні такими нормативними документами є Закон України «Про основи національної безпеки України» від 19.06.2003 № 964-IV, а також Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 12 лютого 2007 року. Попри визначені в документах принципи, загрози, чинники, стратегічні цілі, механізми реалізації державної політики національної безпеки, вони потребують коригування, зважаючи на нові економічні умови, що склались після кризи 2008-2009 років. Аналізуючи вказані документи, слід зазначити, що наведені загрози та напрямки діяльності не мають чіткої структуризації та диференціації за цілями і складовими як національної безпеки в цілому, так і економічної безпеки як окремого її структурного елемента.

Досвід розробки концепцій національної безпеки в зарубіжних країнах свідчить про те, що значна увага приділяється питанням міжнародних відносин, серед яких економічні відносини мають досить вагомe значення. Україні в цьому контексті слід чітко усвідомлювати розглянути загрози та перспективи, що несе глобалізація для економічної безпеки держави, а також здійснювати необхідні заходи для ліквідації вказаних загроз.

#### *Література*

1. Єдинак В. Світовий досвід розв'язання проблеми забезпечення економічної безпеки [Текст] / В. Єдинак // Економіка та

підприємництво. Держава та регіони. – 2009. – №3. – С. 51-54.

2. Леонов Н. Основы национальной безопасности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrono.ru/statii/ob.html>

3. Доктрины и концепции национальной безопасности США, Франции и Японии / Актуальные проблемы национальной безопасности России на современном этапе / Информационно-аналитическое управление Аппарата Совета Федерации ФС РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.budgetrf.ru/Publications/Magazines/VestnikSF/2000/vestniksf117-05/vestniksf117-05030.htm>

4. National security strategy of the United States. May 2010. Washington, DC, 2010. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss\\_viewer/national\\_security\\_strategy.pdf](http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss_viewer/national_security_strategy.pdf)

5. Коньшев В. Стратегия национальной безопасности Б.Обамы. Состоялось ли радикальное обновление / В. Коньшев, А. Сергунин // Обозреватель. - № 12. – 2010. – С.87-95

6. Дацків Р.М. Економічна безпека держави в умовах глобальної конкуренції / Р. М. Дацків. – Львів : Центр Європи, 2006. – 160 с.

7. Мозговой И.В. Японское определение термина «экономическая безопасность». Виды экономической безопасности и направления ее обеспечения / И. В. Мозговой // У карты Тихого океана. Научно-практический семинар «Экономическая безопасность АТР и будущее Тихоокеанской России. – №18 (216). – С. 30-37

8. Лабюк А.И., Понимание экономической безопасности в Китае / А .И. Лабюк // У карты Тихого океана. Научно-практический семинар «Экономическая безопасность АТР и будущее Тихоокеанской России. – №18 (216). – С. 37-45

9. Чжао Ин, Сюй Хепін, Сін Гожень. КНР: проблема економічної безпеки. Інформаційні матеріали. с. 15-16.

10.Global Korea. The National Security Strategy of the Republic of Korea. June 2009. Seoul: Office of the President, 2009

11.Толстокулаков И.А. Понимание экономической безопасности в странах Восточной Азии: Южная Корея // У карты Тихого океана. Научно-практический семинар «Экономическая



безопасность АТР и будущее Тихоокеанской России. – №18 (216). – С. 20-30

12. Кириченко О. Організаційно-правове забезпечення функціонування системи економічної безпеки України [Електронний ресурс] / О. Кириченко // Наукові записки інституту законодавства Верховної ради України. – 2010. – № 1. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nzizvru/2010\\_1/p11.html](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nzizvru/2010_1/p11.html).

1. Yedynak V. Svitovyy dosvid rozv'yazannya problemy zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky [Tekst] / V. Yedynak // Ekonomika ta pidpryyemnytstvo. Derzhava ta rehiony. – 2009. – #3. – S. 51-54.

2. Leonov N. Osnovy natsyonal'noy bezopasnosti [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.hrono.ru/statii/ob.html>

3. Doktryny y kontseptsyy natsyonal'noy bezopasnosti SShA, Frantsyy y Yaponyy / Aktual'nye problemy natsyonal'noy bezopasnosti Rossyy na sovremennom etape / Ynformatsyonno-analytycheskoe upravlyeniye Apparata Soveta Federatsyy FS RF [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.budgetrf.ru/Publications/Magazines/VestnikSF/2000/vestniksf117-05/vestniksf117-05030.htm>

4. National security strategy of the United States. May 2010. Washington, DC, 2010. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss\\_viewer/national\\_security\\_strategy.pdf](http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss_viewer/national_security_strategy.pdf)

5. Konyshov V. Stratehiya natsyonal'noy bezopasnosti B.Obamy. Sostoyalos' ly radykal'noe obnovleniye / V. Konyshov, A. Serhunyn // Obozrevatel'. - # 12. – 2010. – S.87-95

6. Datskiv R.M. Ekonomichna bezpeka derzhavy v umovakh hlobal'noyi konkurentsiyi / R. M. Datskiv. – L'viv : Tsentr Yevropy, 2006. – 160 s.

7. Moz'hovoy Y.V. Yaponskoe opredeleniye termyna «экономическая безопасность». Vydy ekonomicheskoy bezopasnosti y napravleniye ee obespecheniye / Y. V. Moz'hovoy // U karty Tykhoho okeana. Nauchno-praktycheskiy seminar «Экономическая безопасность АТР y budushchee Tykhookeanskoy Rossyy. – #18 (216). – S. 30-37

8. Labyuk A.Y., Ponymaniye ekonomicheskoy bezopasnosti v

Кытае / А .У. Labyuk // U karty Tykhooho okeana. Nauchno-praktycheskyu semynar «Экономыческaya bezopasnost' ATR y budushchee Tykhookeansokoy Rossyy. – #18 (216). – S. 37-45

10. Chzhao In, Syuy Khepin, Sin Hozhen'. KNR: problema ekonomichnoyi bezpeky. Informatsiyeni materialy. s. 15-16.

11. Global Korea. The National Security Strategy of the Republic of Korea. June 2009. Seoul: Office of the President, 2009

12. Tolstokulakov Y.A. Ponymanye ekonomыcheskoy bezopasnosti v stranakh Vostochnoy Azyu: Yuzhnaya Koreya // U karty Tykhooho okeana. Nauchno-praktycheskyu semynar «Экономыческaya bezopasnost' ATR y budushchee Tykhookeansokoy Rossyy. – #18 (216). – S. 20-30

15. Kyrychenko O. Orhanizatsiyno-pravove zabezpechennya funktsionuvannya systemy ekonomichnoyi bezpeky Ukrayiny [Elektronnyy resurs] / O. Kyrychenko // Naukovi zapysky instytutu zakonodavstva Verkhovnoyi rady Ukrayiny. – 2010. – # 1. – Rezhym dostupu: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nzizvru/2010\\_1/p11.html](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nzizvru/2010_1/p11.html).

***Рецензент:** Балджи М.Д. д.е.н., професор, зав. каф. економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету*

8.05.2015

УДК 338.244.47

*Горбатенко Артур*

### **ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Стаття присвячена аналізу процесу формування механізму інноваційного розвитку на сучасному підприємстві в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Досліджено місце інноваційної діяльності у загальному забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано сучасні дослідження науковців щодо проблем інноваційного розвитку підприємства та формування механізму впровадження інновацій в господарчу діяльність підприємства. Визначено взаємозв'язок інноваційної та загальної

стратегій підприємства. Розглянуто проблеми, які виникають у підприємств процесі розробки інноваційного продукту, та запропоновано шляхи їх подолання. Проаналізовано види інновацій на підприємстві та їх принципову відмінність. Запропоновано принципи формування творчої групи, яка буде займатися інноваційною діяльністю на підприємстві. Визначено її місце в організаційній структурі підприємства та підпорядкованість керівництву компанії. Запропоновано етапи розробки та впровадження інновацій на підприємстві.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна стратегія, інноваційний портфель, стратегічні можливості, стратегія

*Горбатенко Артур*

#### **ФОРМИРОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ИННОВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Статья посвящена анализу процесса формирования механизма инновационного развития на современном предприятии в условиях жесткой конкурентной борьбы. Исследовано место инновационной деятельности в общем обеспечении конкурентоспособности предприятия. Проанализированы современные исследования ученых относительно проблем инновационного развития предприятия и формирования механизма внедрения инноваций в хозяйственную деятельность предприятия. Определена взаимосвязь инновационной и общей стратегий предприятия. Рассмотрены проблемы, которые возникают у предприятий процессе разработки инновационного продукта, и предложены пути их преодоления. Проанализированы виды инноваций на предприятии и определено их принципиальное отличие. Предложены принципы формирования творческой группы, которая будет заниматься инновационной деятельности на предприятии. Определено ее место в организационной структуре предприятия и подчиненность руководству компании. Предложены этапы разработки и внедрения инноваций на предприятии.

**Ключевые слова:** инновации, инновационная стратегия, инновационный портфель, стратегические возможности, стратегия

## **FORMING OF MODERN INNOVATIVE MECHANISMS ON ENTERPRISE**

The article is sanctified to the analysis of process of forming of mechanism of innovative development on a modern enterprise in the conditions of hard competitive activity. The place of innovative activity is investigational in the general providing of competitiveness of enterprise. Modern researches of scientists are analysed in relation to the problems of innovative development of enterprise and forming of mechanism of introduction of innovations in economic activity of enterprise. Intercommunication is certain innovative and general strategies of enterprise. Problems that arise up at enterprises innovative product development process are considered, and the ways of their overcoming are offered. The types of innovations are analysed on an enterprise and their fundamental difference is certain. Principles of forming of creative group that will occupy to innovative activity on an enterprise are offered. Her location in the organizational structure of enterprise and subordination are determined to guidance of company. Design and introduction of innovations times are offered on an enterprise.

**Keywords:** innovations, innovative strategy, innovative brief-case, strategic possibilities, strategy

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Інноваційна діяльність підприємства є сьогодні запорукою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інновації впроваджує практично кожна компанія. Але лише деякі роблять це ґрунтуючись на сучасній практиці інноваційного менеджменту. Причин цьому багато, і передусім відсутність єдиного підходу до механізму розробки і впровадження інновацій на підприємстві. Тому формування такого механізму є життєво важливим завданням для будь-якого підприємства в умовах конкуренції, що постійно загострюється.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема інноваційного розвитку залишається актуальною впродовж останніх десятиліть. Тільки ретельний аналіз сучасних розробок в цій області дозволить створити підприємство успішно працююче в конкурентному середовищі, яке постійно міняється. Для цього його діяльність повинна базуватися на іпринципах, висловлених фахівцями.

Наприклад, Клейтона Кристенсена, який стверджував, що люди купують конкретні товари і послуги тому, що їм потрібно виконувати конкретні види робіт. Джефа Даера, Хола Греггера і Клейтона Кристенсена, які дослідили п'ять «здібностей» винахідників, завдяки яким ті відкривають нове. Чи придуманим в IDEO методом дизайнерського мислення: його сенс в тому, щоб поставити себе на місце споживача і шукати нові ідеї в розрізних джерелах[1]. Чи запропонованим Стівом Бланком і Ериком Райсом методом бережливого стартапа, згідно з яким інноваційне рішення тестується в ході швидких цільових експериментів. І методом, розробленим Яном Макмилланом і Рітою Макграф : вони закликають компанії постійно експериментувати і формувати портфель проектів, які можна швидко реалізувати і так само швидко зупинити, щоб вибрати найжиттєздатніші продукти і бізнес-моделі.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Дослідження, які проводилися раніш стосуються окремих напрямків інноваційної діяльності та потребують більш комплексного осмислення всього процесу створення інновації в рамках підприємства.

**Метою дослідження** являється спроба формування єдиного підходу до створення інновацій у рамках підприємства, базуючись на сучасних розробках фахівців у цій галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Нерідко до інноваційних досягнень приходять не дорогою копітких досліджень, а спонтанно, в результаті творчого ентузіазму конкретної людини або щасливого збігу обставин. Спроби ініціювати інновації за допомогою конкурсів, грошових виплат за оригінальні і свіжі концепції, робочих груп за рішенням визначеної проблеми нерідко виявляються безуспішними. Великі задуми залишаються в головах співробітників, час витрачається непродуктивно, а реалізуються не самі кращі ідеї, які до того ж слабо пов'язані із стратегічними цілями підприємства[2].

Проте, існують компанії, вартість акцій яких істотно виросла завдяки тому, що вони постійно випускають інноваційні продукти і освоюють нові ринки. І річ не в тому, що їм везло, а в тому, що сам процес виводу на ринок новинок вони зробили надійнішим і менш ризикованим.

Створення будь-якої інновації — по суті відкриття, тому цією сферою не можна управляти так само, як основним бізнесом. На терені інновацій джерелом стійкої переваги стає не конкретний винахід, навіть кращий з кращих, а керівник, який, як ніхто інший, прищеплює своїй організації уміння вчитися на помилках швидше і більш послідовно, чим це роблять конкуренти. Керівник, що відповідає за розробку інновацій, не стільки командує, скільки подає приклад; не стільки приймає рішення, скільки ставить питання; не стільки визначає кінцеву мету, скільки відкриває винахідникам шлях в невідоме. Він вибирає для своєї команди правильний режим роботи, задає рамки і надає інструменти.

Для компанії важливо, щоб її керівники вміли побудувати стратегію бізнесу, стояти на варті основної продукції і ні на хвилину не випускати з уваги найцінніших клієнтів. Але, якщо ви керуєте інноваційною діяльністю, це все не ваші функції. Ви повинні пропагувати нове і «інше», ставити сміливі цілі — не стільки на словах, скільки на ділі, уважно стежачи за усім незвичайним — за відхиленнями, аномаліями, розчарованими споживачами, безстрашно аналізувати аксіоми основного бізнесу і визнавати необхідність пробувати те, що може виявитися далеко від норми. Навіть якщо ці досліди не увінчаються успіхом, люди бачитимуть, що ви усім серцем віддані ідеї інновацій.

Придумувати, розробляти і випускати новинки — справа ризикована за визначенням. Грунтуючись на думці теоретиків і практиків інноваційної діяльності про розробку і виведення інновацій на ринок, можна розписати весь цей процес.

Перший етап пошук ідей. Спираючись на уміння ставити питання, спостерігати, збирати ідеї співробітників і споживачів, необхідно скрізь і усюди шукати проблеми, за рішення яких варто було б взятися.

Є безліч різних термінів: стійкі інновації, покрокові інновації, інновації що покращують, органічний ріст, руйнівні інновації, проривні інновації, інновації нового росту, стратегії білого листа і блакитного океану. Але усе їх можна розділити на два види: одні розширюють бізнес, покращуючи пропозицію або підвищуючи ефективність основної діяльності, другі спрямовані на завоювання нових клієнтських сегментів або ринків, нерідко — зі зміною бізнес-

моделі. Інновації першого роду називають «внутрішніми інноваціями», другого — «інноваціями нового росту». Проекти, спрямовані на поліпшення основного бізнесу, повинні відповідати поточній стратегії компанії; управляти ними треба у рамках існуючої організаційної структури [3].

Між планами росту і потенціалом внутрішніх інновацій завжди залишатиметься розрив. Заповнити його можна лише за допомогою інновацій нового росту. Саме вони розсовують межі бізнесу, створюючи нові або додаткові продукти для наявних клієнтів, відкриваючи суміжні і сусідні ринки або розробляючи абсолютно оригінальні концепції. Чим більше розрив з цільовими показниками росту, тим рішучішими мають бути інновації нового росту і тим більше часу зажадає їх стійка монетизація.

Наступний етап - виявлення проблеми. Виділення областей стратегічних можливостей допоможе реалізувати ідеї співробітників по розсовуванню меж організації. В ході обговорення відпадають завдання, що не заслуговують на увагу, і приходить розуміння, чим не варто займатися надалі. За результатами наради топ-менеджерів необхідно визначити області стратегічних можливостей:

- рішення, поки незадовільно представлені на ринку, в яких зацікавлені багато потенційних клієнтів;

- технології, що дозволяють клієнтам отримати ці рішення дешевше і зручніше, або зміни в економічній, регуляторній або соціальній сфері, здатні збільшити попит на такі рішення;

- використання особливих можливостей компанії, які не зможуть бути повторені конкурентами і нададуть перевагу в досягненні цілей.

Якщо вдасться знайти область стратегічних можливостей, що відповідає усім трьом вказаним критеріям, це дозволить отримати відчутні переваги над конкурентами на новому ринку.

Третій етап - розробка рішення. Передусім варто вирішити питання формування групи, яка займатиметься розробкою інновацій. Можна подумати, що найпростіше вбудувати її в існуючу структуру організації, виділивши в робочому часі кожного співробітника декілька годин на розробку інновацій. Але близько 75% стартапов з венчурним фінансуванням не вдається повернути гроші своїм інвесторам, менше половини стартапов доживають до четвертої

річниці. При цьому в цих фірмах сидять команди, які вкладають в успіх усі свої сили. На що вже тоді сподіватися групі новаторів з неповним робочим днем?

Навіть мінімальна система припускає наявність хоч би одного, який з ранку до вечора не думає ні про що, окрім інновацій. Немає ніякої необхідності наймати армію виконавців. Необхідно обмежитися мінімальним штатом, а не запускати широкомасштабну діяльність по модернізації, що часто вимагає додаткових зусиль для виправдання власного існування. Проте треба одночасно займатися як мінімум двома стратегіями, оскільки згодом хоч би одна з них неминуче зазнає зміни або провалиться.

На цьому етапі у компанії нерідко виникають труднощі двох видів: нестача ресурсів і нестача досвідчених співробітників, здатних забезпечити функціонування інноваційного механізму.

Якщо виникла перша проблема, в першу чергу слід провести ревізію інноваційних процесів, про які мало хто знає. Цілком імовірно, що серед них є ніким не контрольовані проекти, які ніяк не можуть померти. Іноді компанії самі ненавмисно створюють їх, залучаючи надто багато співробітників до реалізації внутрішніх інновацій.

Спочатку необхідно виявити усі поточні проекти оновлень, яким хоч би один співробітник присвячує частину свого робочого часу. Зрозумівши, на які ринки націлені ці задуми, оцінивши об'єм задіяних в них ресурсів, співнести їх з поточною стратегією компанії, зазвичай не складає великих труднощів визначити, які ідеї не мають перспектив розвитку і надалі лише розтрачуватимуть ваші ресурси.

Як правило, виявити такі проекти набагато легше, ніж знищити їх. Багатьом керівникам нелегко розлучитися з ідеями, які рано чи пізно можуть почати приносити плоди. І далеко не кожен співробітник легко примиряється з ситуацією, коли завдання, яке ставили перед його проектом, раптом передають комусь іншому.

Необхідно пояснити людям, що їм не доведеться відповідати за відмову від проекту. Навпаки, їх зусилля будуть винагороджені. Вони герої і заслуговують до себе саме такого відношення. Це буде досить для того, щоб вивільнити необхідні ресурси для проведення основних інновацій. Проте має сенс повторити подібну вправу через декілька років і упевнитися в тому, що процес оновлення не зійшов з колії.

Якщо підприємство тільки починає робити зміни,



маловірогідно, що у членів команди є досвід подібного роду. Проте, за довгі роки теоретики і практики виробили масу різних способів розгорнути інновації нового росту так само злагоджено, як виробництво і збут відомої продукції. Це припускає, по-перше, загальне навчання, а по-друге, отримання практичного досвіду в конкретній розробці продуктів.

Досвідчені інноватори активно використовують контрольні списки, що дозволяють переконатися в тому, що жоден аспект не упущений, і новачкам це теж не пошкодить. Необхідно, вивчивши літературу, розробити власний контрольний список, повісити його на стіну і потім регулярно звертатися до нього. Команда нарощуватиме свої навички в ході рішення проблем, а контрольний список не дасть їм відхилитися від шляху.

Не варто створювати продукт «під ключ», краще швидко підготувати декілька простих дослідних зразків. Якщо група вирішить, що ідея перспективна, варто створити віртуальну модель, щоб показати її споживачам. Її можна представити на екрані або просто у вигляді малюнка на папері. Далі необхідно протестувати хоч трохи життєздатну модель на споживачах. Нарешті, проводиться випробування повноцінного зразка — продукту в мінімальній комплектації.

Більш менш точно передбачити долю нового продукту або бізнес-програми можна — треба лише піддати їх строгому тестуванню. Не маючи достатніх даних, які б підтвердили обґрунтованість пропонованих інновацій, керівництво компаній зазвичай покладається на досвід, інтуїцію і здоровий глузд — хоча вони часто підводять.

Проводять строгий науковий експеримент, у рамках якого виділяють незалежну і залежну змінні, тобто передбачувану причину і спостережуваний ефект. Далі, навмисно не змінюючи усі інші можливі чинники, змінюють незалежну змінну і стежать за тим, що відбувається із залежною.

Щоб отримати надійні результати і виправдати витрачені на експеримент сили і засоби, компанії повинні поставити собі декілька важливих питань: чи є у експерименту чітка мета, чи будуть його ініціатори у своїх рішеннях керуватися його підсумками, чи вдасться провести цей експеримент, як отримати надійні результати і витягнути

з нього максимум користі?[4]

Більше того, ретельно проаналізувавши дані експерименту, компанії зможуть подивитися свіжим поглядом на свій бізнес і перевірити свої припущення про те, які чинники викликають ті або інші наслідки. І справді, не докопуючись до істинних причин того, що відбувається, компанії ризикують раз по раз приймати невірні рішення. Багато компаній починають розуміти, що експеримент — лише початок шляху. Його цінність — в аналізі і потім використанні отриманої інформації.

Завершальний етап — розробка бізнес-моделі. Якщо компанія має чітку систему планування і формування бюджету, то її необхідно використати в першу чергу для реалізації внутрішніх інновацій. Навпаки, інновації нового росту припускають підходи, властивіші роботі з венчурним капіталом. Кожен підприємець, що мав справу з венчурним фінансуванням, підтвердить, що воно працює тільки у рамках системи, відлагодженої так само ретельно, як і традиційний цикл щорічного складання бюджету корпорації. В той же час це абсолютно інший механізм, і його мета — управління стратегічною невизначеністю.

Почати необхідно із створення групи керівників, які згодом отримають право приймати рішення про запуск, зупинку і переорієнтацію інновацій нового росту. У контролі поточних проектів краще скористатися стандартними напрацюваннями з області венчурного фінансування.

Партнерам венчурних компаній буває непросто домовитися, в які проекти вони інвестуватимуть. Проте, як вважають досвідчені фахівці, у результаті кращими виявляються якраз самі спірні вкладення. За кожним проектом повинні стояти хоч би один організатор або прибічник, повністю переконаний в його майбутньому, а ось чекати консенсусу усієї лідерської групи необов'язково.

Рішення про запуск стартапа зазвичай приймають дуже обережно, а ось рішення про поточні витрати довіряють його керівникові. Супервайзери інновацій повинні визначити суму грошей, яку команди виконавців можуть витратити самостійно, без затвердження керівництва[5].

Венчурне фінансування не підкоряється квартальним або

річним схемам формування бюджету. Якщо стартап долає важливий ризик, він отримує нові інвестиції. Коли виникає серйозна проблема, менеджмент венчурної компанії збирається на засідання впродовж 36 годин. Необхідно бути впевненому в тому, що група лідерів здатна на такий же темп роботи і ухвалення рішень.

**Висновки.** Для успішного функціонування інноваційного механізму необхідно розділити інновації компанії на два типи, виділити області стратегічних можливостей, набрати команду виконавців, яка вже почала працювати над першим проектом, а також створити механізм, що забезпечує рух команди в правильному напрямі. Як тільки інновації займуть міцне місце на підприємстві і з'явиться упевненість, що конкретні задуми будуть реалізовані, вам слід замислитися про подальші кроки.

По-перше, необхідно оцінити, які компоненти інноваційної системи працюють на належному рівні і можуть бути інкорпоровані. Бажано скласти загальний план інновацій, що описує очікувані витрати і прибуток на декілька років вперед і призначити контролерів над процесами для моніторингу усього портфеля інновацій. Хоча подібні процедури сильно віддають бюрократією, вони — природний компонент зрілості модернізаційних завдань.

По-друге, оформити інноваційний розвиток в компанії як окрему функцію. Невелика фірма може обійтися одним співробітником, покликаним бути «розвідником», і уважно стежити за змінами ринку. Організація побільше може створити робочу групу по розвитку бізнесу, яка шукатиме партнерів серед підприємств різного профілю — для посилення «нового росту». А можна доручити командам дослідження демографії ринків або розробку методів, прискорюючих створення прототипів.

#### *Література*

1. Клейтон М. Кристенсен, Майкл Е. Рейнор. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост., М.: Альпина Пабlishер, 2014.
2. Эд Кэтмелл, Эми Уоллес. Корпорация гениев. Как управлять командой творческих людей. — М.: Альпина Пабlishер, 2014.
3. Алан Лафли, Роджер Л. Мартин. Игра на победу. Как стратегия работает на самом деле. — М.: Манн, Иванов и Фербер,

2013.

4. Александр Остервальдер, Ив Пинье. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

5. Scott D. Anthony. The First Mile. — Harvard Business Review Press, 2014.

1. Kleiton M. Krystensen, Maikl E. Reinor. Reshenye problemy ynnovatsyi v byznese. Kak sozdat rastushchyi byznes y uspeshno podderzhyvat eho rost., М.: Alpyna Pablysher, 2014.

2. Ed Кэтмелл, Еmy Уоллес. Korporatsiya henyeв. Kak upravliat komandoi tvorcheskykh liudei. — М.: Alpyna Pablysher, 2014.

3. Alan Lafly, Rodzher L. Martyn. Yhra na pobedu. Kak stratehiya rabotaet na samom dele. — М.: Mann, Yvanov y Ferber, 2013

4. Aleksandr Ostervalder, Yv Pyne. Postroenye byznes-modelei. Nastolnaia knyha strateha y novatora. — М.: Alpyna Pablysher, 2014.

5. Scott D. Anthony. The First Mile. — Harvard Business Review Press, 2014.

*Рецензент: Кузнецова І.О., д.е.н., професор, зав. каф. МО та ЗЕД Одеського національного економічного університету*

18.05.2015

УДК 330.837

*Демидюк Ольга*

### **ІНСТИТУЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ СУТНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

Розглянуто концептуальні підходи до визначення сутності поняття економічної ефективності та виокремлено різні її види. Досліджено особливості інституційного підходу до аналізу ефективності сучасних економічних систем та визначено критерії оцінювання ефективності їх функціонування. Здійснено порівняльний аналіз основних методик вимірювання ефективності сучасних економічних систем та обґрунтована доцільність застосування саме комплексної методики вимірювання ефективності на основі

послідовного застосування рейтингового підходу та кореляційно-регресійного аналізу інституційного середовища. Аналіз інституційної ефективності економічної системи України дозволив зробити висновок щодо неоднорідності складових інституційного середовища та асинхронності їхнього функціонування. Запропоновано перелік стратегічних напрямів підвищення інституційної ефективності соціально-економічної системи України, з урахуванням принципу комплементарності інституцій, на основі визнання пріоритетності цілей сталого розвитку.

**Ключові слова:** економічна система, інституційна ефективність економічної системи, методики вимірювання інституційної ефективності економічних систем.

*Демидюк Ольга*

#### **ИНСТИТУЦИОННЫЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ И МЕТОДИКА ЕЕ ИЗМЕРЕНИЯ**

Рассмотрены концептуальные подходы к определению сущности понятия экономической эффективности и выделены различные ее виды. Исследованы особенности институционального подхода к анализу эффективности современных экономических систем и определены критерии оценки эффективности их функционирования. Осуществлен сравнительный анализ основных методик измерения эффективности современных экономических систем и обоснована целесообразность применения именно комплексной методики измерения эффективности на основе последовательного применения рейтингового подхода и корреляционно-регрессионного анализа институциональной среды. Анализ институциональной эффективности экономической системы Украины позволил сделать выводы о неоднородности составляющих институциональной среды и асинхронности их функционирования. Предложен перечень стратегических направлений повышения институциональной эффективности социально-экономической системы Украины, с учетом принципа комплементарности институтов на основе признания приоритетности целей устойчивого развития.

**Ключевые слова:** экономическая система, институциональная эффективность экономической системы, методы измерения

**INSTITUTIONAL APPROACH TO THE ANALYSIS OF EFFECTIVENESS OF  
MODERN ECONOMIC SYSTEMS AND METHODS OF ITS MEASUREMENT**

The paper examines the conceptual approaches to defining the essence of the concept of economic efficiency and highlights its various types. The study shows the features of the institutional approach to the analysis of the effectiveness of modern economic systems and defines the criteria for evaluating the effectiveness of their operation. The study highlights a comparative analysis of the main methods of measuring the efficiency of modern economies and proves feasibility of a comprehensive methodology for measuring efficiency through the consistent application of the rating approach and regression analysis of the institutional environment. Analysis of the institutional effectiveness of the economic system of Ukraine led to the conclusion about diversity of components of the institutional environment and asynchrony of their functioning. The results offer a set of strategic directions of increasing institutional efficiency of social and economic system of Ukraine, taking into account the principle of complementarity of institutions on the basis of recognition of the priority objectives of sustainable development.

**Keywords:** economic system, institutional effectiveness of economic system, methods for measuring institutional effectiveness of economic systems.

**Постановка проблеми.** Загальновизнано, що традиційні теоретичні підходи та аналітичні методи оцінювання результативності функціонування і розвитку економічних систем все частіше наштовхуються на проблеми, що не мають задовільного вирішення в межах класичної парадигми. Ще в середині минулого століття в процесі становлення нової наукової картини світу було усвідомлено, що складні системи різноманітної природи характеризуються універсальними властивостями, аналіз яких вимагає розробки принципово нових моделей і методів на засадах міждисциплінарного аналізу. З-поміж новітніх теоретичних підходів до оцінювання ефективності сучасних економічних систем на особливу увагу

заслугове інституціоналізм, прибічники якого прагнуть відповісти на питання: як зростаюча складність сучасного світогосподарського розвитку, що періодично проявляється у кризових явищах та процесах, впливає на систему урядових дій, продукуючи більш диференційовані методи та заходи забезпечення результативності соціально-економічної еволюції. Для України, економічна система якої перебуває у кризовому стані та потребує розробки і реалізації стратегічних заходів радикальних соціально-економічних перетворень, узагальнення новітніх підходів у цій царині є вкрай важливим та актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження сутності та обґрунтування методик вимірювання ефективності різнорівневих економічних систем знайшли відображення в працях представників багатьох напрямів та шкіл економічної науки. Серед відомих зарубіжних та вітчизняних науковців, які активно звивають нові теоретико-методологічні підходи в цій сфері, слід назвати О. Ананьїна, А. Аслунда, В.Базилевича, Л. Бальцеровича, Г. Башняніна, В. Бодрова, Б. Гаврилишина, І. Грабинського, Н. Гражевську, П. Єщенка, М. Кастельса, Я. Корнаї, Б. Кульчицького, П. Леоненка, В. Полтеровича, С. Роузфільда, А. Філіпенка, М. Шніцера та ін.

**Метою статті** є виявлення теоретико-методологічних здобутків інституціоналізму в дослідженні ефективності функціонування та розвитку сучасних економічних систем та обґрунтування на цій основі практичних рекомендацій щодо оцінювання інституційної ефективності економіки України.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Аналіз творів вітчизняних і зарубіжних вчених засвідчує, що поняття «ефективність» є багатоаспектним і по-різному трактується представниками соціальних наук в залежності від цілей конкретного дослідження [1, с.45]. Так, у політології поряд з економічною складовою «ефективності» (відношення вартості виробленого продукту до вартості витрачених ресурсів) виділяють також і організаційну складову, що характеризує ступінь відповідності державних служб потребам, бажанням та ресурсам їхніх клієнтів. Водночас у теорії соціального управління категорія «ефективність» визначається на основі співставлення досягнутих позитивних соціальних результатів і допустимих витрат [2].

Представники ортодоксальної економічної науки трактують це поняття через призму результативності функціонування різнорівневих господарських систем (підприємств, територій, національної економіки в цілому) [3, с.117-118]. Проте, і в економічній теорії існують різні концептуальні підходи до визначення економічної ефективності, які в цілому можна об'єднати в дві основні групи [4, с.150-152]. Прихильники першого підходу (М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Х. Лібенштайн, С. Фішер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензі та ін.) трактують ефективність у значенні результативності, тобто відповіді на питання: яких результатів було досягнуто, яких та скільки ресурсів було витрачено з метою досягнення отриманих результатів. Таким чином, йдеться про дослідження ефективності в контексті співвідношення результатів та витрат. При цьому питання про те, наскільки отриманий результат наближає суспільство до визначеної мети не ставиться. Спроба дати відповіді на це питання обумовила існування другого підходу, прибічники якого (Л. фон Мізес, Є. Слуцький, Д. Хан, П. Друкер, А.Д. Виварець, Л.В. Дістергефт та ін.) характеризують ефективність з позиції досягнення поставленої мети та реалізації стратегічних цілей суспільного розвитку.

Щодо методик вимірювання економічної ефективності, то в межах ортодоксального підходу її кількісне визначення формалізується таким чином:

$$E = \frac{P}{B} \quad (1.1.),$$

де  $E$  – економічна ефективність,

$P$  – отримані результати (вартість виробленої продукції, послуг тощо),

$B$  – здійснені витрати (капітальні затрати, витрати на оплату праці та ін.) [5].

При цьому, дослідники вказують на існування окремих варіантів обчислення економічної ефективності через зіставлення витрат ( $B$ ) і результатів ( $P$ ), а саме:

- 1) показник  $P/B$  характеризує результат, отриманий з одиниці витрат;
- 2) відношення  $B/P$  позначає питому величину витрат, що припадає на одиницю результату;
- 3) різниця ( $P-B$ ) характеризує абсолютну величину



перевищення результатів над витратами;

4) показник  $(P-B)/B$  характеризує ефект, отриманий з одиниці витрат;

5) показник  $(P-B)/P$  відображає питому величину ефекту, що припадає на одиницю отриманих результатів [5].

Зазначений підхід до вимірювання економічної ефективності був покладений в основу сучасної системи національних рахунків (СНР), мета якої – дати наочне кількісне відображення стану національної економіки в цілому за певний період [3, с.202].

Важливо зауважити, що ортодоксальні дослідження економічної ефективності багато в чому не відповідає сучасним реаліям світогосподарського розвитку. Йдеться, насамперед, про ігнорування складної динаміки різнорівневих економічних систем та акцентування уваги на статистичних показниках, що впливають з аналізу ВВП та практично не співвідносяться з цілями сталого розвитку.

Позбутися цих недоліків значною мірою дозволяють неортодоксальні підходи до оцінювання ефективності сучасних економічних систем, зокрема запропоновані представниками інституційної теорії. На відміну від неокласиків, інституціоналісти трактують ефективність економічних систем в контексті формування та функціонування інституційного середовища, сприятливого для реалізації цілей сталого розвитку за умови мінімізації відповідних витрат [6, с.33]. При цьому виокремлюються різні види економічної ефективності, що диференціюються за характеристиками окремих інституцій (табл. 1.).

Важливо зауважити, що характеристика ефективності в такому контексті спирається на еволюційну парадигму та охоплює інституційне середовище в цілому, яке є більш пристосованим до поступального розвитку [6, с.61]. Інакше кажучи, інституційна ефективність економічних систем характеризується створенням такого інституційного середовища, яке є сприятливим для реалізації цілей сталого розвитку, а саме: гармонійне поєднання пріоритетів економічного зростання з досягненням соціальних ідеалів, захистом довкілля та примноження національних культурних цінностей.

Однією з важливих проблем інституційного аналізу ефективності функціонування сучасних економічних систем є

визначення критеріїв її оцінювання, які в цілому можна структурувати таким чином:

Таблиця 1

Види економічної ефективності, диференційовані за характеристиками інституцій  
(складено автором на основі [7])

Вид інституційної ефективності	Характеристика інституції
Цільова ефективність (результативність)	Мета існування
Ефективність за граничним потенціалом системи	Сфера застосування
Функціональна ефективність	Функціональне наповнення
Період окупності витрат, ефективність за тривалістю часу, використовуваного на функціонування та видозміну	Тривалість змін
Ефективність за витратами (трансакційними і трансформаційними)	Витрати дії
Ефективність за стійкістю до екзогенних впливів (ефективність привнесених змін)	Ступінь відторгнення
Ефективність внутрішніх мимовільних змін системи	Стійкість до мутації

а) ефективність як максимізація суспільного добробуту, що передбачає вибір економічного рішення, що максимізує сукупний добробут та суспільну корисність, тобто веде до найбільшого зростання загального добробуту;

б) ефективність за критерієм Парето-оптимальності. Згідно з цим підходом вдосконалення економічної системи відбувається в тому випадку, коли в результаті інституційної зміни покращення становище хоча б одного індивіда не приводить до погіршення становище жодного іншого індивіда;

в) ігрова модель ефективності в ситуації дії цінових норм, згідно з якою незалежно від видів транзакцій, приріст суспільного добробуту дорівнює різниці між суб'єктивними цінностями. Відповідно до цього підходу враховуються як інтереси окремих економічних контрагентів, так і інтереси суспільства в цілому;

г) ефективність у розумінні Дж. Хікса, відповідно до якого економічна система є ефективною, якщо не існує можливості її поліпшення таким чином, щоб здобутки, отримані індивідами в результаті цього, виявилися вищими, аніж їхні втрати;

д) економічна ефективність в сенсі маржинального аналізу, яка базується на затратно-результативному підході і передбачає, що розвиток економічної системи повинен реалізовувати якусь бажану

мету тільки до такої міри, за якої настає вирівнювання граничних суспільних витрат на реалізацію цієї мети та граничних вигравів від її реалізації;

е) економічна ефективність в розумінні Дж. Ходжсона, згідно з яким економічна система є ефективною, якщо в рамках пари «правило-дія» спостерігається явище колективного розвитку, і яка, таким чином, реалізує норми господарської діяльності та водночас забезпечує функціонування принципу «цілеспрямованого індивіда» [8, с.55-57].

Названі критерії інституційної ефективності підтверджують тезу щодо більш широкого спектру дослідження результативності функціонування сучасних економічних систем представниками інституціоналізму в порівнянні з представниками неокласичної економічної теорії [9, с.308]. Разом з тим, інституціоналісти не обмежуються констатацією окремих проявів ефективності сучасних економічних систем, але й пропонують конкретні методики її оцінювання, а саме:

1) рейтинговий метод оцінювання інституційної матриці, який полягає у порівнянні рівня розвитку окремих її складових між собою, а також (в більш широкому контексті) – порівнянні рівня розвитку цих складових в різних економічних системах та в різних країнах [8, с.96];

2) етнометрична оцінка інституційного середовища, в основі якої лежать принципи етнометрії – специфічного напрямку етносоціальних досліджень, що аналізує ментальні характеристики різних етнічних груп з використанням формалізованих методів [9, с.311]. Зазначений підхід, заснований на порівнянні національної ментальності однієї господарської системи з іншими шляхом визначення першочергового значення культурно мотивованих норм і правил поведінки економічних суб'єктів;

3) метод Г.Хофстеде та його послідовників, заснований на аналізі п'яти основних показників, що характеризують панівні ціннісні системи різних соціоекономічних систем, а саме: рівень нерівності між людьми, який населення сприймає як нормальне явище («дистанція стосовно влади»); рівень розриву між колективізмом та індивідуалізмом («індивідуалізм»); пріоритет чоловічих цінностей (агресивність, успіх, змагальність) над жіночими (якість життя, комунікаційність, солідарність) («маскулінність»); здатності

відмовитись від ризику при прийнятті економічних рішень («уникнення невизначеності»); орієнтованість на досягнення стратегічних, довгострокових цілей, бажання прогнозувати майбутнє («довгострокова орієнтація») [10, с.144-147]. Кінцевим результатом використання методу Г.Хофстеде постає побудова карти «ціннісних» показників різних країн світу з метою визначення на ній місця тієї чи іншої держави;

4) інституційні моделі регресійного аналізу, які визначають змістовні характеристики вихідного та базових інститутів на основі кореляційної регресії складових інституційної системи, що дозволяє встановити вихідні, базові, суттєві зв'язки між економічними суб'єктами, які забезпечують інтеграцію інституційної структури в процесі функціонування та розвитку економічної системи [11, с.202-203];

5) методи кількісного аналізу інституційної ефективності, за допомогою яких ефективність економічних систем аналізується через призму сукупності інституційних чинників (формальних та неформальних правил поведінки в конкретній ситуації, дій носіїв інтересів під впливом цих правил і дій носіїв інтересів щодо їхньої зміни або збереження, яким присвоюється кількісна оцінка), що справляють еластичний релевантний вплив на процес формування інституційного середовища [10, с.66];

Визначаючи теоретико-методологічні новації представників інституціоналізму в обґрунтуванні та вимірюванні ефективності сучасних економічних систем, необхідно зауважити, що запропоновані методики такого вимірювання мають свої переваги та недоліки, відтак існує необхідність конкретизованого відповідно до умов тієї чи іншої країни поєднання цих методик з метою визначення інституційної ефективності господарського розвитку та розробки адекватної політики інституційних змін в залежності від особливостей конкретної держави. При цьому, на особливу увагу заслуговує рейтинговий метод оцінювання інституційної матриці, який дозволяє максимально повно «розкласти» її на окремі складові з метою подальшого співставлення їхнього впливу на ефективність функціонування економічної системи в цілому [13, с.469]. Переваги такої методики можна проілюструвати на прикладі аналізу інституційної ефективності економічної системи України.

Емпіричний матеріал для здійснення відповідних обчислень може бути акумульований зі звітів та аналітичних доповідей впливових міжнародних організацій (Світового банку, Міжнародного валютного фонду, Світового економічного форуму, Організації економічного співробітництва та розвитку середовища та ін.). Узагальнення показників рейтингування країн за якістю інституційного середовища дозволяє запропонувати таку систему показників (табл. 2).

Таблиця 2

Напрями оцінювання інституційного середовища (складено автором на основі [1; 11; 15])

Підсистема показників	Інституційні складові
Ліквідація критичних відставань у макроекономічному розвитку (Critical Gap Fix)	Розвиненість базової інфраструктури Ефективність державного регулювання основних ринків (капіталу, праці, землі, інтелекту) Відкритість економіки Ефективність конкуренції
Створення основ Економіки знань (Knowledge-Based Economy).	Освіта, наука (НДДКР), технологічна й інформаційна інфраструктура Людський, у т.ч. інтелектуальний капітал Ринок праці та кваліфікація Інноваційне підприємництво
Забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку (Sustainable Development and Responsible Competitiveness)	Енергобезпека Енергозбереження Екологія Ефективність системи охорони здоров'я якості товарів і послуг Якість життя Стимулювання «соціально відповідальної Конкурентоспроможності»
Формування соціальної згуртованості і соціального капіталу (Social Cohesion & Social Capital).	Формування і просування сучасної та прагматичної національної ідеї Формування системи установок та суспільних цінностей, які утверджують філософію особистого та суспільного успіху, здорового способу життя

Підсистема показників, викладена у таблиці 2 зводиться до 4 аспектів, кожному з яких відповідають його окремі інституційні складові:

1) перший (макроекономічний напрямок) передбачає оцінювання рівня розвитку фундаментальних державно-економічних механізмів розвитку системи господарювання;

2) другий напрям оцінювання зосереджується на виокремленні та аналізі стану розвитку окремих інститутів, що репрезентують

інноваційність суспільної та економічної еволюції;

3) сталість розвитку як поступальний його характер за умови забезпечення базових економічних, політичних, соціальних, ментальних та інших цінностей є предметом уваги третього умовного напрямку оцінювання інституційного середовища;

4) четвертий напрям, що передбачає оцінювання соціальної згуртованості і соціального капіталу виходить з ідеї про те, що якість інституційного середовища багато в чому (а можливо – і визначально) детермінована наявністю нематеріальної цінності, властивої суспільству в цілому чи домінуючій більшості його представників. Така цінність (дещо спрощено пояснювана як «національна ідея» та її похідні) є об'єднуючим базисом для розвитку різних сфер суспільства, в тому числі – й економічної.

Сучасні кризові процеси зумовлюють нові підходи до вирішення проблеми посткризового розвитку України на основі перегляду ролі й функцій держави в забезпеченні інституційної ефективності національної економіки. Необхідність реалізації заходів трансформації інституційного середовища підтверджується постійним збільшенням відставання України в рейтингах Всесвітнього економічного форуму (табл. 3).

Таблиця 3

Місце України у Рейтингу глобальної конкурентоспроможності ВЕФ, 2008-2014 рр.  
(складено на основі [15])

Показники	Роки			
	2008	2010	2012	2014
Індекс глобальної конкурентоспроможності України	73	72	82	89
<i>Субіндекси</i>				
1. Державні й громадські інститути	115	115	120	134
2. Інфраструктура	77	79	78	68
3. Макроекономіка	82	91	106	132
4. Охорона здоров'я і шкільна освіта	74	60	68	66
5. Вища освіта і фахова підготовка	53	43	46	46
6. Ефективність ринків	101	103	109	129
7. Ефективність ринку праці	65	54	49	54
8. Ефективність фінансового ринку	85	85	106	119
9. Технологічна готовність	93	65	80	83
10. Масштаб ринку	26	31	29	38
11. Розвиненість бізнес-процесів	81	80	91	100
12. Інновації	65	52	62	63

У таблиці 3, як і нижченаведеній таблиці 4 систематизовані дані по місцю, яке займає Україна в рейтингу ВЕФ за окремими субіндексами та показниками індексу глобальної конкурентоспроможності. Якщо врахувати, що загальна кількість країн, показники яких були прорейтинговані становить 164 держави, то, як засвідчують дані таблиці 3, серед усіх показників конкурентоспроможності, Україна посідає найнижчі місця за державними і громадськими інститутами, де її найближчими сусідами є такі держави, як Буркіна-Фасо, Чад, Венесуела, Кот-д'Івуар. При цьому за експертними оцінками, рівень дотримання правових норм у врегулюванні суперечок, ступінь виконання урядових інструкцій та захист інтересів міноритарних акціонерів відповідає 138-му місцю з-поміж 164 країн. (табл. 4).

Таблиця 4

Основні складники індексу глобальної конкурентоспроможності України за оцінкою якості розвитку державних та суспільних інституцій, 2013-2014 рр. (складено на основі [15])

Показники	Роки	
	2013	2014
Права власності	123	121
Захист інтелектуальної власності	114	113
Необґрунтованість державних витрат	98	129
Довіра суспільства до політиків	101	122
Корупція	–	127
Незалежність судової влади	119	134
Фаворитизм у прийнятті рішень держслужбовцями	96	127
Нецільове використання державних коштів	97	131
Тягар державного регулювання	91	125
Рівень дотримання правових норм у врегулюванні суперечок	–	138
Ступінь виконання урядових інструкцій	–	138
Прозорість прийняття політичних рішень	114	114
Втрати бізнесу від терористичних актів	67	58
Втрати бізнесу від злочинності та насильницьких дій	61	65
Організована злочинність	98	116
Надійність роботи правоохоронних органів	106	122
Рівень відповідальності фірм	118	130
Рівень стандартів аудиту та звітності	113	128

1	2	3
Ефективність корпоративного управління	89	113
Захист інтересів власників меншої частки акцій (міноритарних акціонерів)	129	140
Ступінь захисту інвесторів	–	93

Можна припустити, що падіння рейтингу глобальної конкурентоспроможності України у першу чергу пов'язане з недосконалістю інституційного середовища, а саме: бюрократизацією економіки, корупцією та податковим тиском, що стримує розвиток бізнесу та залучення інвестицій, низькою довірою до політиків, незадовільною роботою правоохоронних органів та відсутністю незалежності судів, захисту матеріальних та інтелектуальних прав власності.

Деталізуючи субіндекс «Інститути» рейтингу глобальної конкурентоспроможності України, можна говорити про суттєве погіршення ефективності корпоративного управління (113 місце), послаблення захисту інтересів міноритарних акціонерів та інвесторів (140 місце), низький рівень захисту прав власності (121 місце). Таким чином, відсутність гарантій прав власності та механізмів їхнього забезпечення, ненадійність судової системи через відкладання системної адміністративної реформи – все це, а також – низка інших факторів зумовлюють низьку позицію України в рейтингу Глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму за субіндексом «Інститути».

Разом з тим, досвід країн, які за рівнем зростання показника конкурентоспроможності в різні часи вийшли на чільні позиції в світі (Сінгапур, Фінляндія, та ж Швейцарія) вказує на те, що саме активізація державної політики щодо покращення інституційного середовища є рушійною силою підвищення інституційної ефективності функціонування їхніх економічних систем задля реалізації цілей сталого розвитку.

**Висновки.** Економічна ефективність – це поняття, що характеризує результативність функціонування різномірних економічних систем (підприємств, територій, національної економіки в цілому) і відображає співвідношення між одержаними результатами та поточними витратами чи економічними ресурсами, використаними



для їх отримання. В економічній теорії існують різні концептуальні підходи до визначення економічної ефективності.

Домінуючий ортодоксальний підхід до визначення економічної ефективності не відповідає існуючим реаліям, так як не дозволяє враховувати позаекономічні чинники соціального розвитку (цінності, норми, культурні особливості тощо), акцентує увагу на статистичних показниках системи національного рахівництва, не враховуючи необхідності їх співвіднесення з цілями сталого розвитку.

Зазначені обмеження долає інституційна теорія, представники якої, на відміну від неокласиків, трактують ефективність економічних систем через призму створення та функціонування такого інституційного середовища, яке є сприятливим для реалізації цілей сталого розвитку за умов мінімізації відповідних витрат.

Аналіз розроблених в межах неортодоксального підходу методики вимірювання ефективності економічних систем засвідчує, що жодна з них не є всеохоплюючою і не повинна використовуватися «у чистому вигляді». Йдеться про необхідність комплексного підходу та конкретизованого відповідно до умов тієї чи іншої країни поєднання цих методик з метою визначення інституційної ефективності господарського розвитку та розробки адекватної політики інституційних змін.

Аналіз інституційної ефективності економічної системи України дозволяє зробити висновок, що її інституційне середовище характеризується: неоднорідністю складових, які перебувають на різних етапах розвитку; асинхронністю їхнього функціонування; дискретністю перетворень, пов'язаних зі ступенем підготовленості суспільства до зміни звичних норм і правил.

Стратегічними пріоритетами підвищення інституційної ефективності соціально-економічної системи України є протидія тінізації і криміналізації економіки та суспільства, перехід від неформальних до формально визнаних інституцій та створення умов для їх функціонування. При цьому розбудова нового інституційного середовища національної економіки повинна відбуватися з урахуванням принципу комплементарності (цілісності та взаємодоповнюваності) інституцій на основі визнання пріоритетності цілей сталого розвитку.

### *Література*

1. Гражевська Н. І. Економічні системи епохи глобальних змін. — К.: Знання, 2008. — 431с.
2. Литвинова О. С. Понятие «эффективность» и его критерии в парламентской деятельности / [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [www.gramota.net/materials/3/2013/5-2/27.html](http://www.gramota.net/materials/3/2013/5-2/27.html)
3. Економічні системи: Монографія. Т.1 / За редакцією Г.І. Башнянина — Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2006. — 612 с.
4. Економічна теорія: Політекономія: підручник / За ред.. В.Д. Базилевича. — 8-ме вид., перероблене і доповнене. — К.: Знання, 2012. — 702 с.
5. Братанич М.В., Полозова Т.В. Визначення сутності інституційної ефективності та класифікація її видів / [Електронний ресурс]. — Режим доступа : [irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe)
6. North, D.C. Structure and Change in Economic History, New York, W.W. Norton. 1981.
7. Сухарев О.С. Теория эффективности экономики. Монография - М.: Финансы и статистика, 2009. - 118 с.
8. Клюня В. Л., Черновалов А. В. Институционализм: курс лекций / В. Л. Клюня, А. В. Черновалов. - Минск : БГУ, 2010. - 302 с.
9. Базилевич В.Д., Ильин В.В. Метафізика економіки: Монографія . — К.:Знання; М.: Рыбари, 2010. — 619 с.
10. Гайдай Т. В. Парадигма інституціоналізму: методологічний контекст : монографія / Т. В. Гайдай; Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. - К. : ВПЦ "Київ. ун-т", 2008. - 296 с.
11. Дербенцев В. Д., Сердюк О. А., Соловйов В. М., Шарапов О. Д. Синергетичні та еконофізичні методи дослідження динамічних та структурних характеристик економічних систем. Монографія. — Черкаси: Брама - Україна, 2010. — 287 с.
12. Hofstede G. Culture's Consequences:International Differences in Work-Related Values. — Beverly Hills: Sage Publications, 1980. — 475с.
13. Роузфильд С. Сравнительная экономика стран мира: Культура, богатство и власть в XXI веке / Пер. с англ. — М.: Московский государственный институт международных отношений (Университет); РОССПЭН, 2004. — 529 с.

14. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму. Фірми, маркетинг, укладання контрактів. — К.: АртЕК, 2001. — 542 с.
15. The Global Competitiveness Report 2013-2014. - Geneva, 2014 / [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>.
1. Grazhevs`ka N. I. Ekonomichni sy`stemy` epochy` global`ny`x zmin. — K. : Znannya, 2008. — 431с.
2. Ly`tvynova O. S. Ponyaty`e «effekty`vnost`» y` ego kry`tery`y` v parlamentskoj deyatel`nosty` / [Elektronny`j resurs]. — Rezhy`m dostupu : [www.gramota.net/materials/3/2013/5-2/27.html](http://www.gramota.net/materials/3/2013/5-2/27.html)
3. Ekonomichni sy`stemy` : Monografiya. T.1 / Za redakciyeyu G.I. Bashnyany`na — L`viv: Vy`davny`cztvo L`vivs`koyi komercijnoyi akademiyi, 2006. — 612 s.
4. Ekonomichna teoriya: Politekonomiya: pidruchny`k / Za red.. V.D. Bazy`levy`cha. — 8-me vy`d., pereroblene i dopovnene. — K.: Znannya, 2012. — 702s.
5. Bratany`ch M.V., Polozova T.V. Vy`znachennya sutnosti insty`tucijnoyi efekty`vnosti ta klasyfikaciya yiyi vy`div / [Elektronny`j resurs]. — Rezhy`m dostupu : [irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe)
6. North, D.C. Structure and Change in Economic History, New York, W.W. Norton. 1981.
7. Suxarev O.S. Teory`ya effekty`vnosty` ekonomy`ky`. Monografy`ya - M.: Fy`nansy y`staty`sty`ka, 2009. - 118 s.
8. Klyunya V. L., Chernovalov A. V. Y`nsty`tucy`onal`sty`ka: kurs lekcy`j / V. L. Klyunya, A. V. Chernovalov. - My`nsk : BGU, 2010. - 302 s.
9. Bazy`levy`ch V.D., Y`ly`n V.V. Metafy`zy`ka ekonomy`ky` : Monografy`ya . — K.:Znannya; M.: Рыбары, 2010. — 619 s.
10. Gajdaj T. V. Parady`gma insty`tucionalizmu: metodologichny`j kontekst : monografiya / T. V. Gajdaj; Ky`yiv. nacz. un-t im. T.Shevchenka. - K. : VPCz "Ky`yiv. un-t", 2008. - 296 с.
11. Derbencev V. D., Serdyuk O. A., Solovjov V. M., Sharapov O. D. Sy`nergety`chni ta ekonofizy`chni metody` doslidzhennya dy`namichny`x ta strukturny`x xaraktery`sty`k ekonomichny`x sy`stem. Monografiya. — Cherkasy` : Brama - Ukrayina, 2010. — 287 s.

12. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. – Beverly Hills: Sage Publications, 1980. – 475c.
13. Rouzfy'ld S. Sravny'tel'naya ekonomy'ka stran my'ra: Kul'tura, bogatstvo y' vlast' v XXI veke / Per. s angl. — M.: Moskovsky'j gosudarstvennyj y'nsty'tut mezhdunarodnykh otnosheny'j (Uny'versy'tet); ROSSPЭN, 2004. – 529 s.
14. Vil'yamson O. E. Ekonomichni insty'tuciyi kapitalizmu. Firmy', markety'ng, ukladannya kontraktiv. — K.: ArtEK, 2001. – 542 s.
15. The Global Competitiveness Report 2013-2014. - Geneva, 2014 / [Elektronny'j resurs]. – Rezhy'm dostupu : <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>.

*Рецензент: Гражевська Н.І., д.е.н., професор кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

8.05.2015

УДК [005.95:331.101.3]:665.6.013

*Карпенко Юлія, Скібінський Олександр*

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
НАФТОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розглянуто діючу систему мотивації персоналу нафтопереробних підприємств України, встановлено її основні недоліки. Визначено шляхи удосконалення системи мотивації персоналу нафтопереробних підприємств з урахуванням специфіки останніх та на підставі збалансованої системи показників організації. Запропоновано збалансовану систему показників Одеського нафтопереробного заводу, що стало підґрунтям для встановлення цілей та планових показників відділу збуту підприємства. На їх підставі розроблено систему мотивації персоналу відділу збуту, що має матеріальну та нематеріальну складові, та зорієнтована на досягнення планових показників діяльності підприємства. У процесі її розробки використано модель "етапів життєвого циклу працівника",

що враховує потенційну можливість працівників пройти послідовні етапи розвитку на шляху професійного зростання, а саме: навчання, залучення, інструктаж та формування. Запропоновано розрахунок додаткової заробітної плати за шкалою преміювання у залежності від "стадії життєвого циклу працівника".

**Ключові слова:** система мотивації персоналу підприємства, збалансована система показників, модель "етапів життєвого циклу працівника", нафтопереробні підприємства.

*Карпенко Юлія, Скибинский Александр*

#### **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье рассмотрена действующая система мотивации персонала нефтеперерабатывающих предприятий, определены ее основные недостатки. Определены пути совершенствования системы мотивации персонала нефтеперерабатывающих предприятий с учетом специфики последних и на основе сбалансированной системы показателей организации. Предложена сбалансированная система показателей Одесского нефтеперерабатывающего завода, что стало основой для установления целей и плановых показателей отдела сбыта предприятия. На их основе разработана система мотивации персонала отдела сбыта, включающая материальную и нематериальную составляющие, и ориентированная на достижение плановых показателей деятельности предприятия. В процессе ее разработки использована модель "этапов жизненного цикла работника", учитывающая потенциальную возможность работников пройти последовательные этапы развития на пути профессионального роста, а именно: обучение, привлечение, инструктаж и формирование. Предложен расчет дополнительной заработной платы по шкале премирования в зависимости от "стадии жизненного цикла работника".

**Ключевые слова:** система мотивации персонала предприятия, сбалансированная система показателей, модель "этапов жизненного цикла работника", нефтеперерабатывающие предприятия.

### **MOTIVATION OF STAFF AS THE BASIS FOR EFFECTIVE OIL REFINERY**

The article describes the current system of staff motivation of refineries, its main limitations are identified. Ways of improving the system of personnel motivation of refineries specific to the latter on the basis of a balanced scorecard. The system of motivation of the personnel of the sales department of the Odessa refinery is offered, including tangible and intangible components and focused on the achievement of the targets of the company. In the process of its development, the "employee lifecycle" model was used. It takes into account the potential for workers to pass successive stages of development in their career path, like education, involvement, instruction and formation. We propose an additional payment of wages on a scale of bonuses depending on the "stage of the employee lifecycle."

**Keywords:** enterprise's motivation system, balanced scorecard, model "employee lifecycle", oil refinery.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови функціонування вітчизняних нафтопереробних підприємств характеризуються зростаючою конкуренцією, що підштовхує підприємців підвищувати якість управлінських рішень, які приймаються, до рівня Європейських країн. Невід'ємним елементом ефективної підприємницької діяльності є розуміння потреби і використання результативної мотивації персоналу в процесі управління діяльністю підприємства, адже у кінцевому рахунку саме вона зумовлює прибуткову діяльність суб'єктів господарювання. Практика господарювання підприємств України свідчить про те, що впровадження ефективної системи мотивації персоналу хоча й набуває поширення, але, більшою мірою, носить фрагментарний характер. Не є виключенням й вітчизняні нафтопереробні підприємства, на яких не приділяється достатньої уваги мотивації персоналу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Результати досліджень теоретичних аспектів мотивації персоналу викладені в роботах відомих науковців минулого та сучасності, а саме: А. Маслоу, Е. Мейо, М.В. Врума, Д. Мак-Грегора, М. Долтона, М. Драйвера, Р. Бояціса, В.М. Гриньової, А.М. Ткаченко, Л.А. Верещагіної та інших [1

- 5]. Питання практичного впровадження ефективних систем мотивації на малих, страхових та сільськогосподарських підприємствах знайшли відображення в роботах таких авторів як К.С. Гук, В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова та Н.М. Гончарова [6-8].

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Разом з тим невисвітленою залишилася проблема розробки ефективної системи мотивації персоналу нафтопереробних підприємств, що визначило вибір теми дослідження.

**Мета статті.** Основною метою дослідження є розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу нафтопереробних підприємств України.

**Основний матеріал дослідження.** Загальновідомим основним видом матеріальної мотивації виступає заробітна плата як винагорода працівнику в залежності від якості й кількості його праці, а також результатів діяльності підприємства. Однак, для того, щоб заробітна плата мала реальне мотивуюче значення, вона повинна:

- мати безпосередній зв'язок з результатами діяльності працівника та підприємства;
- мати вирішальне значення для працівника;
- відповідати об'єктивним характеристикам працівника та принципу справедливості.

За результатами оцінки рівня оплати праці в нафтопереробній галузі (див. табл. 1), середня заробітна плата на нафтопереробних заводах (НПЗ) на 20-30% вище, ніж середня зарплата по країні.

Разом з тим, тільки на двох з шести розглянутих НПЗ оплата праці безпосередньо пов'язана з результатами діяльності підприємства. Так, персоналу Кременчуцького НПЗ виплачується тринадцята заробітна плата за підсумками фінансового року. Результати діяльності окремих структурних підрозділів та їх внесок у досягнення загальноорганізаційних цілей при цьому не враховуються. Крім того, на всіх досліджених підприємствах величина заробітної плати працівника не враховує таких його об'єктивних характеристик, як професійні якості та досвід роботи в даній організації.

Що стосується нематеріальної мотивації, то на НПЗ вона представлена, головним чином у вигляді:

- можливості підвищувати кваліфікаційний рівень шляхом навчання на курсах, тренінгах, семінарах тощо;

- подяки керівництва підприємства, почесної грамоти та розміщення фото робітників на дошці пошани, що присуджуються за високу професійну майстерність, сумлінну працю та заслуги у розвитку підприємства.

Таблиця 1

Динаміка середньої заробітної плати на підприємствах нафтопереробної галузі

Підприємства галузі	Середня заробітна плата, грн.		У відсотках до середньої заробітної плати, %		Темп росту, часток одиниці
	2012 р.	2013 р.	2012 р.	2013 р.	
Кременчуцький НПЗ	4487	4953	132,87	136,86	1,03
Лисичанський НПЗ	4258	4365	126,09	120,61	0,96
Херсонський НПЗ	3974	4157	117,68	114,87	0,98
Дрогобицький НПЗ	4158	4854	123,13	134,13	1,09
Одеський НПЗ	4567	4895	135,24	135,26	1,00
Надвірнянський НПЗ	4187	4788	123,99	132,30	1,07
Україна в цілому	3377	3619	-	-	-

Подяка підприємства оголошується працівникам за досягнуті успіхи в роботі та сумлінне виконання своїх обов'язків. Почесною грамотою підприємства нагороджуються працівники за заслуги у розвитку підприємства, досягнення високих трудових успіхів і професійну майстерність. На дошку пошани заносяться кращі працівники за звітний рік, які якісно і сумлінно виконують свої трудові обов'язки, дотримуються виробничої і трудової дисципліни, користуються авторитетом і повагою в колективі; роблять особистий внесок в розвиток підприємства та мають особливі досягнення у виробничій діяльності.

Загалом, діюча система мотивації персоналу вітчизняних НПЗ не позбавлена суттєвих недоліків, а саме:

- матеріальна винагорода працівників не прив'язана до планових показників діяльності підприємства, тобто в даному випадку персонал підприємства не зацікавлений виконувати встановлені завдання. Зокрема, для підприємства це означає недоотриманий прибуток, збільшення залишків запасів нереалізованої продукції тощо;

- нагороди за високу професійну майстерність, сумлінну працю та заслуги у розвитку підприємства не мають об'єктивного



підґрунтя. Це пов'язано з тим, що рівень заслуг та сумлінність праці не мають чіткої шкали вимірювання, що утруднює виокремлення працівників для преміювання;

- нематеріальну мотивацію у вигляді грамот і дошки пошани в сучасних умовах не можна назвати ефективною.

Виходячи з усього перерахованого вище, для усунення виявлених недоліків нами запропоновано наступні шляхи удосконалення системи мотивації персоналу вітчизняних НПЗ (див. рис. 1).

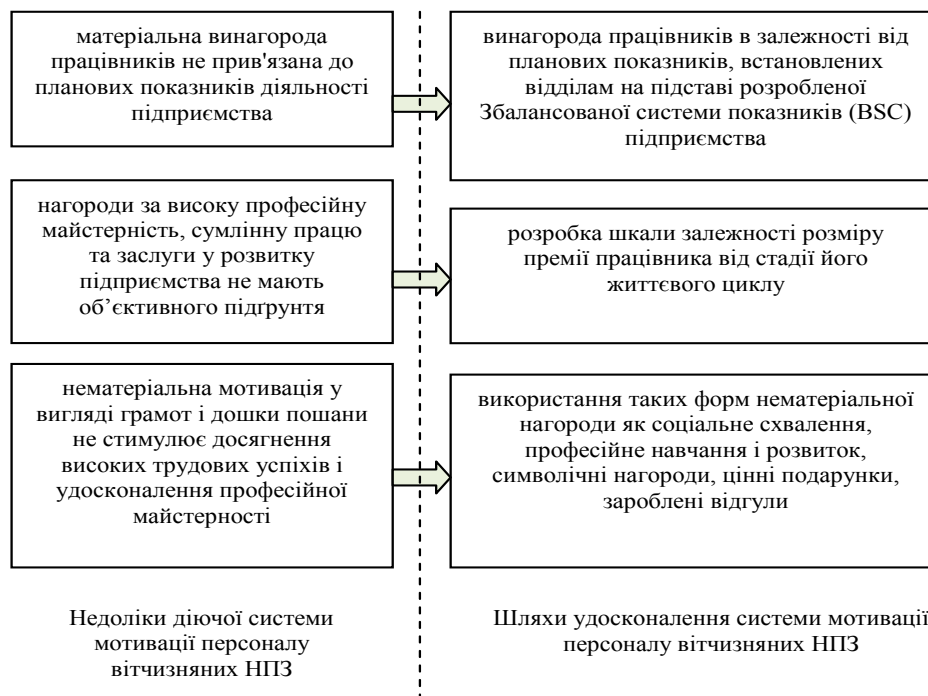


Рис. 1. Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу вітчизняних НПЗ

Розглянемо запропоновані нами шляхи удосконалення системи мотивації персоналу на прикладі Одеського НПЗ та відділу збуту даного підприємства. Перш за все, необхідно розробити Збалансовану систему показників підприємства.

Будь-яке підприємство впродовж функціонування зацікавлено не просто в успішній діяльності на ринку, а в постійному покращенні власних результатів. Загальновідомою моделлю, що встановлює цілі

підприємства за кількома проєкціями, а також дозволяє деталізувати кожну з них визначеними цільовими показниками, є модель Збалансованої системи показників (BSC) Р.С. Каплана та Д.П. Нортон [9, с. 127], де запропоновано встановлення цілей за чотирма проєкціями діяльності підприємства, які за потребою можливо розширити: клієнти, фінанси, внутрішні процеси, оновлення та навчання. Всі цілі мають однаково важливе значення, отже їх система не має ієрархічного характеру. За авторським визначенням "BSC – інструмент встановлення пріоритетів підприємства, що дозволяє сфокусувати всі його зусилля" [10, с. 148]. Клієнтський аспект у системі BSC означає орієнтацію на споживача шляхом установа цілей підвищення якості продукції, сервісу, скорочення виробничого циклу тощо. Задовольнити потреби клієнтів можливо тільки шляхом удосконалення внутрішніх процесів підприємства, встановлюючи цілі в даній сфері. В умовах конкуренції сильнішими є ті підприємства, що постійно вдосконалюють технологію, продукцію, розробляють та впроваджують нові продукти. Одночасно збільшується і ринкова частка підприємств. Зростання вартості та підвищення рентабельності задля задоволення інтересів акціонерів підприємства утворює цілі, що встановлюються у фінансовій сфері. Авторами концепції підкреслюється, що BSC використовується не тільки для уточнення стратегії розвитку, але й для встановлення взаємозв'язку стратегічних цілей з річними планами [11, с. 207].

Корисність BSC саме для нафтопереробного заводу, на нашу думку, визначається тим, що одночасно зі оптимізацією таких планових показників як витрати, прибуток та рентабельність, підприємство повинно постійно покращувати обслуговування клієнтів, а також приділяти увагу навчанню персоналу компанії. Останнє пов'язано з тим, що на нафтопереробних підприємствах якість палива визначається не тільки досконалістю технології переробки нафти, що використовується, але й певною мірою рівнем кваліфікації та підготовки персоналу.

Формування стратегічних цілей у відповідності до концепції BSC слід розпочати з проєкції «Фінанси». За результатами аналізу українського ринку нафтопродуктів встановлено, що на ньому функціонує шість НПЗ. Одеський НПЗ, що є кінцевим пунктом нафтопроводу «Одеса - Броди», грає на ринку не останню роль. Завод

розташований неподалік від нафтового терміналу Одеського порту, що дозволяє використовувати танкери для поставок сирої нафти. Глибина переробки нафти не відповідає світовим середньогалузевим показникам, що пояснюється недостатнім фінансуванням підприємств галузі, проте не відрізняється від аналогічних показників вітчизняного ринку.

На підприємстві є проблеми зі збутом, тому цілями у проєкції «Фінанси» буде збільшення прибутку та зниження собівартості переробки нафти. Для їх конкретизації нами обрано відповідно показники собівартості переробки 1 т нафти, що дозволить здійснити вибір оптимального способу транспортування і збільшення глибини переробки нафти, а також чистий прибуток.

Продукція Одеського НПЗ реалізується через автозаправні станції (АЗС) півдня країни і невелике число АЗС у Молдові. Підприємство розглядає можливість вийти на ринок Молдови, тим самим збільшити збут на 20-30 тис. тонн щорічно, що дозволить завантажити невживані потужності. Тому у проєкції «Клієнти» встановлюємо мету «Залучення закордонних клієнтів», а для її конкретизації - показник обсягу експорту нафтопродуктів. Крім того, підприємство має наміри зберегти існуючих та залучити нових вітчизняних клієнтів, що знайде відображення у відповідних цілях. Для їх деталізації слід обрати показники приросту обсягу продажу на одного клієнта та частки продажу новим клієнтам.

Внутрішні процеси підприємства можна удосконалити за рахунок впровадження нових технологій переробки нафти, що дозволить збільшити глибину переробки, та в свою чергу, покращить фінансові показники підприємства. Відповідним показником є глибина переробки нафти у відсотках від її кількості. Завдяки новітнім технологіям є можливість збільшити асортимент продукції, яка виробляється, за рахунок впровадження більш технологічного обладнання. Тому відповідним показником має стати частка нової продукції в асортименті підприємства.

Навчання співробітників на підприємстві є однією з найважливіших складових успіху підприємства в майбутньому, тому є потреба у впровадженні на підприємстві тренінгів, навчальних семінарів для співробітників підприємства. Тим самим підвищується якість кадрів і продуктивність праці. Тому метою компанії є

підвищення кваліфікації персоналу, а показниками, що відображають ступень досягнення цієї мети, обрано чисельність робітників, що пройшли навчання, а також кількість працівників, що пройшли атестацію, у відсотках до загальної кількості робітників, що атестуються.

Всі цілі Одеського НПЗ у відповідності до вищезначених проєкцій та показники, що їх конкретизують, наведено на рис. 2.



Рис. 2. Збалансована система показників Одеського НПЗ

Розробив BSC підприємства, слід її конкретизувати окремим підрозділам. Продемонструємо це на прикладі відділу збуту Одеського НПЗ. Відділом збуту є підрозділ, що здійснює комплекс робіт з організації документального супроводу відвантажень нафтопродуктів всіма видами транспорту з підприємства та нафтобаз зберігання, а також обліку послуг, пов'язаних з відвантаженням нафтопродуктів. До завдань відділу відносяться:

- Планування, організація та контроль відвантажень нафтопродуктів автомобільним, залізничним, трубопровідним та морським транспортом з підприємства та інших нафтобаз зберігання.

- Облік послуг, що надаються сторонніми організаціями з транспортування, експедирування, приймання, зберігання і відвантаження нафтопродуктів.

- Документальний супровід відвантажень і контроль руху нафтопродуктів.

Конкретизацію стратегічних цілей для відділу збуту також слід здійснювати за чотирма проєкціями. Розпочати слід з проєкції «Фінанси».

За результатами аналізу діяльності підприємства було встановлено, що останнє має значні залишки нереалізованої продукції, які вимагають великих витрат на зберігання. Це спричинює колосальні збитки. Для того, щоб поліпшити фінансове становище підприємства, необхідно реалізувати залишки палива. Тому основними цілями відділу збуту у проєкції «Фінанси» є збільшення доходу підприємства та зменшення запасів палива. Відповідно до цього плановими показниками відділу виступають чистий дохід підприємства та величина залишків нафтопродуктів.

Продукція підприємства реалізується через АЗС півдня країни. Для збереження та розширення клієнтської бази у проєкції «Клієнти» встановимо відділу збуту цілі «підтримка існуючих клієнтів» та «залучення нових вітчизняних клієнтів», що вимірюються відповідно показниками приросту обсягів продажу на одного постійного клієнта та частки продажу новим клієнтам. Оскільки ринок нафтопродуктів Молдови є перспективним та неохопленим, ще одною метою відділу збуту виступає «залучення зарубіжних клієнтів», а показником - обсяг експорту нафтопродуктів. У зв'язку з тим, що укладання договорів є безпосереднім функціональним обов'язком робітників відділу збуту та займає чимало часу, існує потреба в оптимізації цього процесу. Для того, щоб удосконалити роботу даного відділу з клієнтами, встановимо у проєкції «Внутрішні процеси» мету «оптимізація укладення договорів продажу нафтопродуктів», а показником відповідно - час укладання договору.

Навчання співробітників відділу збуту є однією з найважливіших складових успіху підприємства в майбутньому, тому

метою компанії у проєкції «Оновлення та навчання» є підвищення кваліфікації персоналу даного відділу, а відповідно показником - чисельність робітників, що пройшли підвищення кваліфікації. Система цілей та показників відділу збуту за проєкціями BSC зображена на рисунку 3.



Рис. 3. Система цілей та показників відділу збуту Одеського НПЗ

Оскільки ми встановили основні показники діяльності відділу збуту, можна перейти до розробки системи мотивації персоналу даного підрозділу.

Запропонована система мотивації буде мати матеріальну і нематеріальну складову (рис. 4). Матеріальна винагорода передбачає преміювання:

- в залежності від «етапу життєвого циклу працівника»,
- у відповідності до результатів діяльності підрозділу.



Рис. 4. Складові системи мотивації персоналу відділу збуту Одеського НПЗ

Для розрахунку премії в залежності від «етапів життєвого циклу працівника» нами використано однойменну модель, розроблену американськими вченими М. Долтоном, М. Драйвером й Р. Бояцісом [2]. Модель наголошує, що у кожного з працівників є потенційна можливість пройти на шляху свого професійного зростання чотири етапи розвитку:

- етап навчання, коли працівник вчиться тому, як виконувати роботу, і досягає у своєму розвитку необхідного стандарту;
- етап застосування, коли працівник застосовує і вдосконалює свої навички в конкретній професійній сфері, часом доводячи ці навички до дуже високого ступеня досконалості;
- етап інструктажу, коли працівник ширше застосовує свій практичний досвід і професійні знання, приносячи користь всієї організації, розвиваючи і навчаючи інших;
- етап формування, коли працівник приходить до того, щоб здійснювати стратегічне керівництво та сприяти розвитку всієї організації.

Необхідні професійні якості очевидним чином варіюються на кожному етапі, причому на перших двох основна увага приділяється

технічним і експлуатаційним навичкам, на третьому етапі - якостям у сфері налагодження відносин і діловим якостям, а на четвертому - вмінню визначати концепцію і стратегію.

Ми пропонуємо використовувати наступну шкалу визначення розміру премії в залежності від стадії життєвого циклу працівника (табл. 2).

Таблиця 2

Розмір премії в залежності від «етапів життєвого циклу працівника»

Показники	Значення показників за етапами життєвого циклу робітника			
	Навчання	Залучення	Інструктаж	Формування
1. Кількість прийнятих до реалізації пропозицій для поліпшення діяльності відділу	-	-	2	5
2. Кількість прийнятих пропозицій для збільшення реалізації продукції	-	-	-	2
3. Стаж роботи у відділі	До 1 року	1 -3 роки	3 – 5 років	Більше 5 років
4. Кількість залучених нових клієнтів	1	3	5	8
5. Термін укладання договорів	7	4	4	4
6. Наявність стажерів	немає	немає	є	є
Премія, %	2	5	10	15

Згідно таблиці 2 встановлення розміру премії здійснюється у залежності від кількості прийнятих до реалізації пропозицій для поліпшення діяльності відділу, кількості прийнятих пропозицій для збільшення реалізації продукції, стажу роботи у відділі, кількості залучених нових клієнтів, терміну укладання договорів та наявності стажерів.

Нарахування премії буде проводитися тільки при досягненні запланованого значення всіх показників.

У відповідності до приналежності до одного з вищевказаних етапів життєвого циклу премії працівникам відділу складуть (див. табл. 3).



Таблиця 3

## Премії в залежності від «етапу життєвого циклу робітника» на плановий місяць

Посада	Етап життєвого циклу робітника	Оклад, грн.	Премія, % від тарифного заробітку	Сума премії, грн.
Начальник	формування	12 000	15	1800
Заступник начальника	інструктаж	8 000	10	800
Менеджер з роботи з новими клієнтами	застосування	5 000	5	250
Менеджер з роботи з постійними клієнтами	навчання	4 500	2	90
Менеджер з роботи з іноземними клієнтами	навчання	4 000	2	80
Старший менеджер з роботи з іноземними клієнтами	застосування	4 500	5	250
Всього				3270

Премія за основні результати господарської діяльності підприємства виплачується при перевищенні показників плану збуту у розмірі 10% від тарифного заробітку. Преміюванню підлягають усі працівники, які перебувають у трудових відносинах з підприємством. За виконання кожного показника преміювання нараховується і виплачується незалежно від виконання іншого показника. При невиконанні показників преміювання премія знижується на 1 % від розрахункової суми по кожному показнику преміювання за кожен відсоток невиконання, при невиконанні показника на 5 % і більше премія не нараховується.

Для розрахунку розміру премії окремих робітників необхідно чітко визначити їх функціональні обов'язки, завдання та спеціалізацію. Так, у складі відділу збуту є працівники, що відповідають за залучення клієнтів на українському або іноземному ринку (клієнтська складова системи BSC). Зважаючи на систему цілей та показників відділу збуту (рис. 3) розмір премій окремим працівникам встановлюється в залежності від збільшення продажів постійним клієнтам, пошуку та роботи з новими партнерами у межах та за межами України. У відповідності до цього критеріями виконання встановлених завдань робітниками відділу збуту є обсяг експорту

нафтопродуктів, обсяг продажу на одного постійного та нового вітчизняного клієнта.

Результати наших розрахунків матеріальної винагороди відобразатимуться в документі "План з праці", де передбачається склад планового фонду заробітної плати робітників відділу (табл. 4).

Таблиця 4

Плановий фонд заробітної плати робітників відділу збуту  
в 3 кв. 2015 р., тис. грн.

Посада	Плановий фонд основної заробітної плати	Плановий фонд додаткової заробітної плати		Плановий фонд заробітної плати
		премії за результатами праці	премія за кваліфікацію, знання та професійні якості	
Начальник відділу	36	3	5,4	44,4
Заступник начальника	24	2	2,4	28,4
Менеджер з роботи з новими клієнтами	15	1,25	0,75	17
Менеджер з роботи з постійними клієнтами	13,5	1,13	0,27	14,9
Менеджер з роботи з іноземними клієнтами	12	0,5	0,24	12,74
Старший менеджер з роботи з іноземними клієнтами	13,5	1,13	0,75	15,38
Всього	114	9,01	9,81	132,82

Що стосується нематеріальної винагороди, то зважаючи на незадовільний фінансовий стан підприємства, поки ще відсутня можливість планувати коштовні заходи. Отже слід обмежитися такими формами винагороди як соціальне схвалення та символічні нагороди. Крім того, у зв'язку з розширенням географії збуту продукції підприємства, ми вважаємо за доцільне преміювати працівників за професійне навчання і розвиток, а саме - знання іноземних мов.

Таким чином, нематеріальна мотивація на Одеському НПЗ може мати наступні форми (див. табл. 5).

Невраховані нагородженням професійні навчання і розвиток є дуже важливими стимулюючими факторами, у міру того як персонал

все більше відчуває потребу чи бажання підвищувати свою кваліфікацію, щоб відповідати мінливим запитам ринку праці.

Таблиця 5

Форми нематеріальної винагороди

Форми винагороди	Зміст	Сфера застосування
соціальне схвалення	Залучення до вироблення рішень, вислуховування, прояв знаків поваги, врахування думки, професійне навчання і різні заходи	Ефективна у будь-якій сфері, залежить від стилю керівництва
професійне навчання і розвиток	Курси, тренінги, семінари, конференції	Ефективна в сфері високих технологій
символічні нагороди	Некоштовні подарунки на знак признання заслуг: значки, канцтовари, конкурси	Ефективна, якщо гордість за належність до підприємства перевищує фінансові стимули

**Висновки.** За результатами аналізу системи мотивації діяльності вітчизняних НПЗ нами встановлено її головні недоліки. До них відносяться відсутність стимулюючого характеру нематеріальної складової мотивації у вигляді грамот і дошки пошани, відсутність взаємозв'язку винагороди працівників із плановими показниками діяльності підприємства, а також відсутність об'єктивного підґрунтя нагород за високу професійну майстерність, сумлінну працю та заслуги у розвитку підприємства.

З урахуванням специфіки діяльності НПЗ та їх фінансового стану нами запропоновано шляхи удосконалення системи мотивації персоналу, зокрема розробку системи мотивації, що має матеріальну та нематеріальну складові, враховує стадії життєвого циклу працівника та зорієнтована на зростання планових показників діяльності відділу на підставі розробленої Збалансованої системи показників (BSC) підприємства. Перспективою подальших досліджень може стати розробка системи бюджетування з метою регулювання заробітної плати.

*Література*

1. Куьмін О.Е., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: „Академвидав”, 2003. - 416 с.

2. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Дороти Бергер, Ланса Бергера; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. —761 с.
3. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
4. Ткаченко А.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом. / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенок – Запоріжжя: Запорізька держ. інженерна акад., 2008. – 234 с.
5. Верещагина Л.А., Психология потребностей и мотивации персонала / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. - 2-е изд., доп. - Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2005. - 156 с.
6. Гук К.С. Оптимізація системи матеріального стимулювання співробітників страхових компаній в Україні / К.С. Гук, В.Ф. Грищенко // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2009. – №1. – С. 149-160.
7. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України в сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. - № 1. – С. 103 – 112.
8. Гончарова Н.М. Державний механізм реалізації політики мотивації праці в сільському господарстві // Економіка і держава. - 2006 - № 5. - С.87-89.
9. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей, измеряющих эффективность [Текст]/ Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Измерение результативности компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.123–144. – (Классика Harvard Business Review).
10. Каплан Р.С. Как заставить работать сбалансированную систему показателей [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Измерение результативности компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.145–178. – (Классика Harvard Business Review).
11. Каплан Р.С. Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического управления [Текст]/ Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Измерение результативности компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.179–208. – (Классика Harvard Business Review).

1. Ku`min O.E., Mel`ny`k O.G. Osnovy` menedzhmentu: Pidruchny`k. – K.: „Akademy`dav”, 2003. - 416 s.
2. Ёncy`klopedy`ya sy`stem moty`vacy`y` y` oplaty truda / Pod red. Doroty` Berger, Lansa Bergera; Per. s angl. — M.: Al`py`na By`znes Buks, 2008. —761 s.
3. Gry`n`ova V.M. Problemy` moty`vacyi praci personalu pidpry`yemstva / V.M. Gry`n`ova, I.A. Gruzina – Xarkiv: VD «INZhEK», 2007. – 184 s.
4. Tkachenko A.M. Strategichni napryamy` udoskonalennya upravlinnya personalom. / A.M. Tkachenko, T.S. Morshhenok – Zaporizhzhya: Zaporiz`ka derzh. inzhenerna akad., 2008. – 234 s.
5. Vereshhagy`na L.A., Psy`xology`ya potrebnostej y` moty`vacy`y` personala / L.A. Vereshhagy`na, Y`.M. Karely`na. - 2-e y`zd., dop. - X.: Y`zd-vo Gumany`tarnyj cent, 2005. - 156 s.
6. Guk K.S. Opty`mizaciya sy`stemy` material`nogo sty`mulyuvannya spivrobitny`kiv straxovy`x kompanij v Ukrayini / K.S. Guk, V.F. Gry`shhenko // Visny`k Sums`kogo derzhavnogo universy`tetu. Seriya Ekonomika. – 2009. – #1. – S. 149-160.
7. Gry`shhenko V.F. Innovacijni pidxody` do udoskonalennya sy`stemy` moty`vacyi personalu maly`x pidpry`yemstv Ukrayiny` v suchasny`x umovax gospodaryuvannya / V.F. Gry`shhenko, M.S. Chernova // Markety`ng i menedzhment innovacij. – 2011. - # 1. – S. 103 – 112.
8. Goncharova N.M. Derzhavny`j mexanizm realizacyi polity`ky` moty`vacyi praci v sil`s`komu gospodarstvi // Ekonomika i derzhava. - 2006 - # 5. - S.87-89.
9. Kaplan R.S. Sbalansy`rovannaya sy`stema pokazatelej, y`zmerayushhy`x efekty`vnost` [Tekst]/ R.S. Kaplan, D.P. Norton // Y`zmereny`e rezul`taty`vnosty` kompany`y`. – M.: Al`py`na By`znes Buks, 2006. – S.123–144. – (Klasy`ka Harvard Business Review).
10. Kaplan R.S. Kak zastavy`t` rabotat` sbalansy`rovannuyu sy`stemu pokazatelej [Tekst] / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Y`zmereny`e rezul`taty`vnosty` kompany`y`. – M.: Al`py`na By`znes Buks, 2006. – S.145–178. – (Klasy`ka Harvard Business Review).
11. Kaplan R.S. Y`spol`zovany`e sbalansy`rovannoj sy`stemy` pokazatelej kak sy`stemy` strategy`cheskogo upravleny`ya [Tekst]/ R.S. Kaplan, D.P. Norton // Y`zmereny`e rezul`taty`vnosty` kompany`y`. – M.: Al`py`na By`znes Buks, 2006. – S.179–208. – (Klasy`ka Harvard Business Review).

Business Review).

*Рецензент: Ковальов А.І., д.е.н., професор, проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету*

18.05.2015

УДК 339.137.2:334.716:005.73

*Кравченко Віра*

### **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджена роль організаційної культури в процесі формування конкурентних переваг підприємства. Проведено аналіз основних наукових праць із питань сутності організаційної культури та її ролі в процесі формування конкурентних переваг. Обґрунтована система заходів культурної адаптації, а саме: забезпечення прозорості й своєчасності інформації; усвідомлення значимості культурних і моральних цінностей працівниками; зростання ролі менеджменту й особисто головного керівника (лідера), що ініціює й очолює організаційні зміни; залучення працівників до прийняття управлінських рішень; формування системи заохочення ротації, безперервного навчання, кар'єрного просування; формування позитивного іміджу (репутації); заохочення творчої, інноваційної діяльності. Практичне впровадження системи заходів культурної адаптації буде сприяти формуванню конкурентних переваг.

**Ключові слова:** організаційна культура, конкурентна перевага, конкурентоспроможність, культурна адаптація, безперервне навчання, кар'єрне просування; іміджу.

*Кравченко Вера*

### **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье исследована роль организационной культуры в процессе формирования конкурентных преимуществ. Проведен анализ основных научных работ по вопросам сущности организационной

культуры и ее роли в процессе формирования конкурентных преимуществ. Обоснована система мероприятий культурной адаптации, включающая: обеспечение прозрачности и своевременности информации; осознание значимости культурных и моральных ценностей работниками; возрастание роли менеджмента и лично главного руководителя (лидера), иницилирующего и возглавляющего организационные изменения; привлечение работников к принятию управленческих решений; формирование программы культурной адаптации персонала; формирование системы поощрения ротации, непрерывного обучения, карьерного роста; формирование положительного имиджа (репутации); поощрение творческой, инновационной деятельности. Практическое внедрение системы мероприятий культурной адаптации будет способствовать формированию конкурентных преимуществ.

**Ключевые слова:** организационная культура, конкурентное преимущество, конкурентоспособность, культурная адаптация, непрерывное обучение, карьерное продвижение; имидж

*Kravchenko Vera*

#### **ORGANIZATIONAL CULTURE AS A COMPONENT COMPETITIVE ADVANTAGES**

The paper studies the role of organizational culture in the process of forming competitive advantages. The analysis of the main scientific papers on the nature of the organizational culture and its role in the formation of competitive advantage. The system of cultural adaptation measures are: transparency and timeliness of information; awareness of the importance of cultural and moral values of the workers; the increasing role of management and the chief personally head (leader), initiating and heading the organizational changes; involvement of employees in decision-making; the formation of cultural adaptation program staff; creation of a system to encourage rotation, continuous learning, career development; the formation of a positive image (reputation); encouragement of creative and innovative activity. The practical implementation of cultural adaptation measures will enhance the level of organizational culture and, consequently, the formation of a sustainable competitive advantage

**Keywords:** organizational culture, competitiveness, competitive advantage, cultural adaptation, continued swelling, career advancement; image.

**Постановка проблеми.** Ринкове середовище висуває нові умови щодо діяльності суб'єктів господарювання, в результаті чого формується уявлення про те, що не тільки матеріальний капітал, а й інтелектуальний та культурний потенціал стають запорукою конкурентоспроможності. Зростання конкуренції, ускладнення виробничої та комерційної діяльності підприємств, підвищення значення фактора часу, розширення простору підприємства та збільшення обсягів і швидкості отримання інформації та нових знань підвищують значимість внутрішніх джерел економічного росту, які здатні забезпечити ефективну діяльність підприємства. Важливим ресурсом, здатним створити гнучку, адаптивну і тим самим ефективну виробничу систему, є організаційна культура (ОК) підприємства. Сьогодні в Україні відбувається перетворення ОК з одиничного явища в практиці підприємницької діяльності до масового, яка набуває рис добре скоординованої та пріоритетної стратегії діяльності, стає найбільш значимою поряд з такими факторами, як виробничі потужності, технології, персонал.

В умовах економіки знань підвищення ефективності діяльності організації визначається не тільки застосуванням новітніх техніки та технологій, матеріальною зацікавленістю виконавців, а, насамперед, їх відданістю справі, рівнем сприятливості соціальної атмосфери, спільністю цілей, інтересів та цінностей. Отже, створення єдиної системи цінностей, норм і правил, тобто ОК, сприяє поєднанню працівників, служб та підприємства в цілому, зосередження зусиль на досягненні стратегічних цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Практично у всіх економічних, психологічних, соціо-гуманітарних науках науковці приділять феномену ОК. Такий напрямок як «людський фактор» та його роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства є досить глибоко дослідженим. Ці питання активно розробляється вченими, як дальнього так й ближнього зарубіжжя: Г. Деслера, Т. Дейла, М.Карлофа, К.Камерона, Р. Куїні, Р. Льюїса, М.Портера, Т. Пітерса, А. Пригожина, Т. Соломанідіної, С. Хенді, Г. Хофстеда, Р. Холла, Е. Шейна і інші. Проблемам корпоративної культури та конкуренції присвячені праці вітчизняних вчених Д.Богині, А.Воронкової, О.Грішнкової, В.Данюка, Ю. Іванова, І. Мажури, А. Колота, Є. Кузьміна, Н.Тернавської, Н. Чухрай та інших, але до



нашого часу проблема є відкритою для розробок.

Дослідження ОК привертає, все більшу увагу науковців, проте, як у теоретичних, так і в практичних підходах можна виявити певні обмеження. Сьогодні проблеми формування культури часто зводяться до впровадження іміджевих та розважальних програм, тоді як потенціал ОК може бути розкритий лише за умови її значення в зростанні конкурентних переваг.

Підхід українських вчених відносно рівня (якості) ОК базується переважно на моделях країн з розвиненим ринком та має яскраво виражений інноваційний аспект. У працях М. Семикіної однією з головних ідей є те, що підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва вимагає не лише зростання технологічного рівня виробництва, залучення інвестицій, а й формування корпоративної культури, гідного стимулювання наполегливої творчої праці керівників і персоналу підприємств щодо вдосконалення інноваційного менеджменту, створення умов для постійного збагачення й оновлення знань, зацікавленості працівників у розробці та ефективному впровадженні нових проектів і технологій [1, с. 550].

Г. Назарова розглядає питання визначення чинників впливу рівня ОК, заснованої на інноваційному управлінні, та пріоритетної ролі працівника у виробничому процесі [2, с. 93].

Науковці, що опікуються проблемою культури, в основному поділяють думку щодо трирівневої її структури та виділяють три взаємозалежних рівні – суспільства, підприємства, особистості [1, 2, 3, 4, 5, 6, 10]. Вперше Е. Шейн запропонував вивчати ОК за наступними рівнями [3, с. 31]:

- *«поверхневий» (символічний) рівень*, який охоплює зовнішні прояви (до якого належать видимі і відчутні елементи культури: фірмові і товарні знаки, фірмовий одяг, інтер'єр приміщень, архітектура будівель);

- *смысловий рівень* (підповерхневий) формальні норми (формує цінності і вірування, роз'яснює мету її існування). Це кодекс корпоративної поведінки, філософія підприємства;

- *глибинний рівень* неформальні норми – на якому цінності сприймаються автоматично на підсвідомості і вважаються істинними, незамінними, такими, що не потребують узаконення).

У відповідності з тим, які з рівнів розглядаються, існує поділ

ОК на суб'єктивну та об'єктивну. Суб'єктивна ОК включає цінності, що поділяються всіма працівниками: етичні норми, переконання, сприйняття організаційного оточення. Це елементи її духовної частини, а саме: міфі, організаційні обряди, ритуали й табу, мова спілкування, гасла, історії про організацію та її лідерів. Об'єктивну ОК зазвичай пов'язують із оточенням: кольори, корпоративний дрескот, дизайн, стенди, буклети й т.п. Все це відображає цінності, яких дотримується організація.

Слід зазначити, що обидва аспекти ОК важливі, проте суб'єктивна сторона створює більше можливостей для вираження як загальних рис, так і відмінностей між робітниками та організаціями, на наш погляд це прояв духовної сторони бізнесу, яку практично неможливо повторити (копіювати).

К. Камертон та Р. Куїнн пропонують оцінювати організаційну культуру за двома вимірами: перший, що характеризує ступінь гнучкості за шкалою (від організаційної багатогранності до організаційної непорушності); другий вимір відрізняє критерії, що підкреслюють внутрішню орієнтацію (інтеграцію та єдність) від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією (диференціацією та змагальністю) [4, с. 349]. Тому, формування організаційної культури не є одноразовим актом, а являє собою процес перевірки та підвищення відповідності культури цінностям, які закладені у її основу, додержання яких зумовлює довгострокове зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Визначення феномену ОК стикається з певними проблемами, перш за все методологічного характеру. Теорія ОК перебуває на етапі формування та, як зазначає Г. Хаєт, «ще не стала стабільним усталеним зведенням знань» [5, с. 7]. Ще не окреслено потенціал даної категорії, не досліджено засоби впливу на механізм формування та розвитку ОК і особливо її значення як складової конкурентних переваг підприємства.

Як зазначає А. Колот, розвиток культури пов'язаний з визначенням базових цінностей, знаходженням способів соціальної згуртованості співробітників, встановленням певного типу відносин між членами підприємства, а також з зовнішнім середовищем [6, с.14].

Для того, щоб система цінностей позитивно впливала на конкурентоспроможність підприємства, необхідно, щоб система

цінностей була інтегрована у стратегію розвитку підприємства. Тоді спрацьовує ефект синергії і підприємству вдається втілення стратегії і досягнення поставлених цілей.

Цінності як фундамент культури та кадрової політики підприємства являються вагомим мотиваційним фактором для працівників на шляху досягнення як особистих цілей, так і стратегічних цілей підприємства. Цінності позитивного впливу – це ті, що підтримують вигідну поведінку працівників і допомагають втілити стратегічні цілі підприємства. Наприклад, якщо цінністю підприємства є клієнт то працівники, які ставляться до клієнта як до людини, яка реально платить їм зарплату і від якої залежить їхнє майбутнє, демонструють реальну цінність покупця для підприємства. Це обумовлює лояльність клієнта і забезпечує підприємству й кожному її працівнику розвиток та успішне майбутнє, оскільки зростає його конкурентна позиція.

Автор поділяє точку зору В. Данюка та О. Чернушкіної, що ОК це складний – культурний, духовний, психологічний, соціо-економічний феномен і її прояв здійснюється через реалізацію наступних складових: ідеологія організації, цінності, культура соціально-трудова відносин, правила і норми поведінки, символіка, культура навчання і виховання працівників, культура праці, культура персоналу, культура виробництва, культура управління, культура взаємин із зовнішнім середовищем [7, с. 254].

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Питання сутності ОК як складової конкурентоспроможності підприємства має не тільки теоретичне, а й практичне значення. Дотепер існують розходження щодо впливу тих чи інших структурних елементів ОК на конкурентоспроможність підприємства. Оскільки, носіями культури підприємства є його працівники тому, метою ОК є управління поведінкою працівників на основі формування єдиної системи цінностей, норм і правил, яка узгоджує пріоритети працівників та підприємства. Отже, дане дослідження націлене на визначення ролі ОК як складової конкурентних переваг підприємства.

**Метою статті** є визначення особливостей організаційної культури й дослідження її ролі як складової конкурентних переваг підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожне

підприємство прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі своїми засобами. Залежно від результативності цих дій підприємство може здобути собі конкурентну перевагу, яка виступає основою забезпечення конкурентоспроможності, а також складовою частиною стратегічного потенціалу. Саме конкурентна перевага є заставою міцної конкурентної позиції підприємства й визначає характер його конкурентної стратегії.

Як свідчать дослідження І. Мільнера, культура є частиною організаційного знання поряд з системами управління, технічним та програмним забезпеченням, патентами, брендами й т.п. Тому при впровадженні системи управління знаннями, яка припускає створення умов для формування, обміну, поширення й використання знань, корпоративна культура відіграє ведучу роль і є ключовим чинником успіху. Реалізація будь-якого підходу, моделі або корпоративної стратегії управління знаннями пов'язана зі зміною корпоративної культури [8, с. 541-542].

Японські вчені І. Нанака й Х. Такеучі довели, що різниця в результатах діяльності підприємств є наслідком асиметрії між їхніми знаннями. В понятті «знання» ними виділена найважливіша складова – неформалізоване знання, яке існує на рівні індивіду й майже не формалізується, що утруднює як його передачу, так і копіювання [9, с. 17]. Як зазначає І.О. Кузнецова в «знаходженні унікальних конкурентних переваг, можна стверджувати, що невід'ємною складовою ключовою здібності організації повинна бути компетенція персоналу як носія неформального знання» [10, с. 33].

Отже, здібності організації реалізуються через дві складові, що є носіями формалізованого та неформалізованого знання, а саме: технологію виконання процесів та компетенції персоналу. Технологія є носієм формалізованих знань про можливість найбільш ефективно виконувати процеси (у тому числі й процес управління) в організації. Людська складова доповнює її як носій неформалізованих знань й у такий спосіб створює перепони для імітування конкурентами [там же, с. 34].

Таким чином, можна дійти висновку, що неформалізоване знання відбиває якість корпоративної культури, це – суб'єктивна сторона корпоративної культури, тобто духовність бізнесу й у такий спосіб її неможливо копіювання конкурентами. Це глибинний рівень

корпоративної культури (неформальні норми) – на якому цінності сприймаються автоматично на підсвідомості і вважаються істинними, незамінними, такими, що не потребують узаконення і не можуть бути копіюваними.

Як стверджують автори монографії «Корпорації: управління та культура», корпоративна культура – це вміння як керівництва, так і персоналу працювати, професіоналізм на всіх рівнях і у всіх функціональних зонах. Це означає, що ефективність і конкурентоспроможність підприємства залежать головним чином від його культури, а отже про те, наскільки високий чи низький рівень культури, можна судити за рівнем економічної ефективності і конкурентоспроможності підприємства. Низька конкурентоспроможність і незначний ефект дозволяють говорити, що хоча б один зі структурних елементів культури підприємства слабкий, а якість виконання визначених йому функцій – низька. Отже, саме рівень ОК і зумовлює рівень конкурентоспроможності підприємства [11, с.250-251].

Для визначення ролі організаційної культури у формуванні конкурентних переваг, автор використала порівняльний аналіз застосовуваних визначень конкурентної переваги Ю. Івановим [12с. 83-85]. Існуючі визначення поняття «конкурентна перевага», наведено (табл. 1).

Ю. Іванов зазначає, що «під конкурентною перевагою слід розуміти позитивні відмінності підприємства від конкурентів у деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього середовища та умов конкурентної боротьби, що змінюються» [12, с. 83].

Сутність конкурентної переваги з точки зору ресурсного підходу М. Портер розумів як сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції; продуктивність використання ресурсів. Наведене визначення характеризує конкурентну перевагу як позитивну відмінність у продуктивності використання усіх ресурсів підприємства [15, с.200].

Колектив вчених під керівництвом В. Воронової доводять, що здійснення процедур визначення сили культури «... базується на

прийнятті у дослідженні концепції, згідно з якою культура підприємства має кілька форм прояву та вміщує ряд чітко визначених елементів, які в свою чергу можуть бути оцінені індикаторами» [11, с. 266-267].

Таблиця 1

Існуючі визначення поняття «конкурентна перевага»		
Автор, джерело	Визначення терміну «конкурентні переваги»	Особливості визначення
Б.Карлоф [13, с. 59]	Конкурентні переваги формуються численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, грамотним менеджментом, відношенням до споживачів	Поряд з продуктивністю використання ресурсів (ефективність виробництва) виділено наявність їх окремих видів
В. Маркова [14,с.71]	Унікальні відчутні й невовимі ресурси підприємства, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі	Ресурсний підхід доповнено стратегічно важливими сферами бізнесу
М. Портер [15, с.200]	Сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції; продуктивність використання ресурсів	Наведене визначення характеризує конкурентну перевагу як позитивну відмінність у продуктивності використання ресурсів
Ж.-Ж.Ламбен [16, с. 368]	Характеристики або властивості (атрибути) товару або торговельної марки, що забезпечують фірмі перевагу над прямими конкурентами	Конкурентна перевага підприємства розглядається, перш за все, з позицій товару
Р.Фатхутдінов [17, с. 147; 174, с. 70].	Певні ексклюзивні цінності, властиві системі, висока компетентність фірми в якій-небудь сфері діяльності або у випуску товару порівняно з конкурентними фірмами	Відсутнє пряме порівняння з конкурентами
А. Шевченко [18, с.89]	Характеристики товарів (споживчі властивості), специфічні умови виробництва й продажу, додаткові послуги, які відрізняють діяльність фірми й створюють її переваги над прямими конкурентами	Підхід до терміну «конкурентна перевага» з позиції товару доповнено й розширено

Отже, слід врахувати, що формування конкурентних переваг підприємства неможливо без урахування ОК зайнятого персоналу підприємства, на основі формування єдиної системи цінностей, норм і правил, яка узгоджує пріоритети працівників та підприємства.. Створення конкурентоспроможної організації, що має індивідуальність і загальні цінності, можливо лише у результаті послідовного формування й впровадження цільної системи поглядів,

складовою якої є особиста внутрішня культура персоналу [19, с. 262].

Конкурентна перевага це позитивні відмінності підприємства від конкурентів у деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього середовища та умов конкурентної боротьби, що змінюються. Конкурентні переваги формуються численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, грамотним менеджментом, відношенням до споживачів.

**Висновки та результати подальшого дослідження.** За результатами дослідження ОК як складової конкурентних переваг підприємства, автор дійшла до наступних висновків.

По-перше, доведено, що чинниками впливу, що характеризують стан ОК підприємства є: стиль керівництва; рівень централізації влади; ступінь ефективності систем мотивації; професійна підготовка керівників системи кар'єрного просування; рівень компетентності керівників; ступінь залучення робітників до прийняття рішень та імідж лідера.

По-друге, обґрунтовано, що потенціал ОК зумовлює конкурентні переваги та ефективність підприємства тільки за умов практичної реалізації системи наступних заходів, а саме: забезпечення прозорості й своєчасності інформації; чітке визначення місії, філософії, цілей; роз'яснення й усвідомлення значущості культурних і моральних цінностей усіма працівниками; зростання ролі менеджменту й особисто головного керівника (лідера), який ініціює та очолює організаційні зміни; залучення працівників до прийняття управлінських рішень; формування програми культурної адаптації персоналу; формування системи заохочення ротації, безперервного навчання, кар'єрного просування; формування позитивного іміджу; формування системи мотивації інноваційної та творчої діяльності.

По-третє, ефективно діюча ОК сприяє перебудові як внутрішньої так і зовнішньої політики, що забезпечує адаптивну реакцію на зміни ринкового середовища, а отже лідерство на ринку та стійку конкурентну перевагу.

Подальшою перспективою наукових розробок мають стати питання аналізу організаційної культури як фактору мотивації

персоналу підприємства. Саме організаційна культура може створити мотиваційне поле, здатне об'єднати персонал навколо значимих цілей.

### *Література*

1. Семикіна М.В. Управління інноваційним процесом підприємства на засадах формування позитивної інноваційної культури / М. Семикіна, О. Масленко // Вісник нац. Ун-у «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2007. – С. 549-5543.
2. Назарова Г.В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств / Г.В. Назарова, Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 240 с.
3. Шейн Е. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. В.А. Сливка. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / [Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой]. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
5. Хаст Г.Л., Медведева О.А. Корпоративная культура и ценности человечества / Донбасская гос. Машиностроительная академия. – Краматорск: ДГМА, 2001. – 268 с.
6. Колот А.М. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – К.: КНЕУ, т. 1, 2010 – 549 с.
7. Данюк В.М., Чернушкіна О.О. Сучасне розуміння корпоративної культури. зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – К.: КНЕУ, т. 1, 2010 – 549 с.
8. Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г., Блинникова А.В. Управление знаниями в корпорациях / Под. ред. д-ра эконом. наук, проф. Б.З.Мильнера. – М.: Дело, 2006. – 599 с.
9. Нанака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И.Нанака, Х.Такеучи. Пер с англ. А. Трактинский. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 384 с.
10. Кузнецова І.О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія: (Монографія) –



Одеса: «Друкарський дім», 2009. – 228 с.

11. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура. Монографія. / За заг. ред. док. екон. наук, професора Воронкової А. Е. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376с.

12. Иванов Ю. Б. Управление конкурентоспособностью предприятия. Ю.Б. Иванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Иванова, О.В. Ревенко, Т.М.Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2010. – 319 с.

13. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы ; пер. с англ. / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991.- 239 с.

14. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: Курс лекцій / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова.- М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000 – 288 с.

15. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ.- М.: Альбина Бизнес Бук, 2006.- 454 с.

16. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок ; пер. с англ. / Под ред. В. Б. Колчанова / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2004.- 800 с.

17. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление/ Р. Л. Фатхутдинов.- М.:ИНФРА-М, 2000.-312 с.

18. Шевченко Л. С. Конкурентное управление / Шевченко Л. С. - Харьков: Зспада 2004.- 520 с.

19. Никифорова В.Г., Кравченко В.О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. «Бізнес Інформ». – 2012. – № 10. – С.260-263.

1. Semy`kina M.V. Upravlinnya innovacijny`m procesom pidpry`yemstva na zasadaх formuvannya pozy`ty`vnoyi innovacijnoyi kul`tury` / M. Semy`kina, O. Maslenko // Visny`k nacz. Un-u «L`vivs`ka politexnika». Problemy` ekonomiky` ta upravlinnya. – 2007. – S. 549-5543.

2. Nazarova G.V. Formuvannya ta rozvy`tok lyuds`kogo kapitalu korporaty`vny`x pidpry`yemstv / G.V. Nazarova, N.L. Gavkalova, N.S. Markova. – Xarkiv: Vy`d. XNEU, 2006. – 240 s.

3. Shejn E. Organy`zacy`onnaya kul`tura y` ly`derstvo: Per. s angl. / Pod red. V.A. Sly`vka. – SPb: Py`ter, 2002. – 336 s.

4. Kameron K., Kuy`nn R. Dy`agnosty`ka y` y`zmeneny`e organy`zacy`onnoj kul`tury / [Per. s angl. pod red. Y`.V. Andreevoj]. – SPb: Py`ter, 2001. – 320 s.
5. Xayet G.L., Medvedeva O.A. Korporaty`vnaya kul`tura y` cennosty` chelovechestva / Donbasskaya gos. Mashy`nostroy`tel`naya akademy`ya. – Kramatorsk: DGMA, 2001. – 268 s.
6. Kolot A.M. Social`no-trudova sfera v umovax global`ny`x vy`kly`kiv: tendenciyi, problemy`, mozhly`vosti stijkogo rozvy`tku. Formuvannya ry`nkovoyi ekonomiky`: zb. nauk. pracz`. – Specz. vy`p.: u 3 t. Social`no-trudovi vidnosy`ny`: teoriya i prakty`ka. – K.: KNEU, t. 1, 2010 – 549 s.
7. Danyuk V.M., Chernushkina O.O. Suchasne rozumynnya korporaty`vnoyi kul`tury`. zb. nauk. pracz`. – Specz. vy`p.: u 3 t. Social`no-trudovi vidnosy`ny`: teoriya i prakty`ka. – K.: KNEU, t. 1, 2010 – 549 s.
8. My`l`ner B.Z., Rumyanцева Z.P., Smy`rnova V.G., Bly`nny`kova A.V. Upravleny`e znany`yamy` v korporacy`yax / Pod. red. d-ra ekonom. nauk, prof. B.Z.My`l`nera. – M.: Delo, 2006. – 599 s.
9. Nanaka Y`. Kompany`ya – sozdatel` znany`ya. Zarozhdeny`e y` razvy`ty`e y`nnovacy`j v yaponsky`x fy`rmax / Y`.Nanaea, X.Takeuchy`. Per s angl. A. Trakty`nsky`j. – M.: ZAO «Oly`mp – By`znes», 2003.–384 s.
10. Kuzneczova I.O. Monitory`ng yak skladova procesu upravlinnya pidpry`yemstvom xliboproduktiv: teoriya ta metodologiya: (Monografiya) – Odesa: «Drukars`ky`j dim», 2009. – 228 s.
11. Voronkova A.E., Bab'yak M.M. , Korenyev E.N., Mazhura I.V. Korporaciyi: upravlinnya ta kul`tura. Monografiya. / Za zag. red. dok. ekon. nauk, profesora Voronkovoyi A.E.– Drogoby`ch: Vy`mir, 2006.– 376s.
12. Ivanov Yu. B. Upravlinnya konkurentospromozhnisty` pidpry`yemstva. Yu.B. Ivanov, M.O. Ky`zy`m, O.M. Ty`shhenko, O.Yu. Ivanova, O.V. Revenko, T.M.Chechetova-Terashvili. – X.: VD «INZhEK», 2010. – 319 s.
13. Karlof B. Delovaya strategy`ya: koncepcy`ya, sodержany`e, sy`mvoly` ; per. s angl. / B. Karlof. – M.: Zkonomy`ka, 1991.- 239 s.
14. Markova V. D. Strategy`chesky`j menedzhment: Kurs lekcij / V. D. Markova, S. A. Kuzneczova.- M.: Y`NFRA-M; Novosy`by`rsk: Sy`by`rskoe soglasheny`e, 2000 – 288 s.
15. Porter M. Konkurentnaya strategy`ya: Metody`ka analy`za otraslej y` konkurentok / M. Porter; per. s angl.- M.: Al`by`na By`znes Buk,

2006.- 454 s.

16. Lamben Zh.-Zh. Menedzhment, ory`enty`rovanny`j na ry`nok ; per. s angl. / Pod red. V. B. Kolchanova / Zh.-Zh. Lamben. – SPb.: Py`ter, 2004.- 800 s.

17. Fatxutdy`nov R.A. Konkurentosposobnost`: zkony`ka, strategy`ya, upravleny`e/ R.L. Fatxutdy`nov.- M.:Y`NFRA-M, 2000.-312 s.

18. Shevchenko L. S. Konkurentnoe upravleny`e / Shevchenko L. S. - Хар`kov : Zspada 2004.- 520 s.

19. Ny`ky`forenko V.G., Kravchenko V.O. Ocinka vply`vu organizacijnoyi kul`tury` na efekty`vnist` ta konkurentospromozhnist` pidpry`yemstva. «Biznes Inform». – 2012. – # 10. – S.260-263.

*Рецензент: Балджи М.Д. д.е.н., професор, зав. каф. економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету*

18.05.2015

УДК 330.34

*Кузнецова Інна, Балабаи, Ольга*

### **МОНІТОРИНГ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ**

В сучасних складних економічних умовах виникає об'єктивна необхідність запровадження дієвих механізмів забезпечення функціонування підприємства на засадах стійкого розвитку. На сьогодні існує проблема відсутності єдності в представленні процесу управління стійким розвитком підприємства. В запропонованих же процесах управління - моніторинг, як стадія процесу управління, взагалі відсутній. Теоретичні і практичні аспекти моніторингу стійкого розвитку підприємства є недостатньо дослідженими. Вирішення цих проблем пов'язане з необхідністю розробки концептуальної схеми процесу управління стійким розвитком підприємства, що включала би моніторинг, як стадію процесу управління та дозволила би забезпечити прийняття управлінських рішень на основі якісного інформаційного забезпечення, розширеної інформації, недоступної в межах традиційної статистичної і фінансової звітності.

**Ключові слова:** стійкий розвиток підприємства, процес управління, моніторинг, принципи моніторингу.

*Кузнецова Інна, Балабаш Ольга*

### **МОНИТОРИНГ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ**

В сложных современных экономических условиях возникает объективная необходимость внедрения действенных механизмов обеспечения устойчивого развития предприятия. На сегодня существует проблема отсутствия единой системы управления устойчивым развитием предприятия. В предложенных же процессах управления - мониторинг, как стадия управления, вообще отсутствует. Теоретические и практические аспекты мониторинга устойчивого развития предприятия недостаточно исследованы. Решение этих проблем связано с необходимостью разработки концептуальной схемы процесса управления устойчивым развитием предприятия, которая позволила бы обеспечить принятие управленческих решений на основе качественного информационного обеспечения, расширенной информации, недоступной в рамках традиционной статистической и финансовой отчетности.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, процес управления, моніторинг, принципи моніторинга.

*Kuznethova Inna, Balabash Olga*

### **MONITORING IN THE PROCESS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT**

There is a necessity of introduction of effective mechanisms of sustainable development under present-day complicated economic conditions. Nowadays there is no common process of management of the sustainable enterprise development, theoretical and practical aspects of the monitoring of sustainable development are not enough investigated. There is no monitoring at all in offered processes of management. It's necessary to develop a plan of management process of sustainable development. This plan would include monitoring as a stage of management process and it would allow to support a management decision-making based on quality information support, enlarged information.

**Keywords:** sustainable development of the company, the

management , monitoring , principles of monitoring.

**Постановка проблеми.** Проблема управління стійким розвитком підприємств не є новою в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців, однак в умовах сучасних економічних перетворень вона набула особливої актуальності, адже підприємства, що використовують прогресивні методи управління стійким розвитком, є більш стійкими до кризових явищ в економіці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку підприємств отримали достатньо широке висвітлення у працях вітчизняних та зарубіжних учених: Раєвської О.В., Мельника Л.Г., Касьянкової Н.В., Погорелова Ю.С., Іванчук К.О., Полінкевича О.М., Дунди С.П., Кифяка В., Майер Д.М., Раух Д.Е., Філіпенко А., Тодаро М.П., Кучина Б.Л., Якушевої Е.В., Петрова А.Н. Теоретичним і методичним питанням стійкого розвитку підприємства присвятили свої роботи вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як Грязнова А.Г., Шандова Н.В., Бандилко О.С., Щербініна А.Ю., Янченко Н.В., Дейлі Г., Діксон Д., Скура Л., Карпенгер Р., Герман П., Кьон Й., Сидорін А.В., Макарова Н.С., Гришаков К.Р., Хомяченкова Н.А., Чімітова Д. Д-Н., Алферова Т.В., Колочева В.В., Тітова В.А., Угольницький Г.А., Пешкова А.А. Серед авторів, що присвятили свої праці дослідженню різних аспектів управління стійким розвитком підприємства необхідно виділити: Василенко В.А., Єпіфанова І.Ю., Прохорова В.В., Соловьев Ю.Ю., Козиренко Е.І., Балашов А.І. Вивчення літературних джерел, а також практичного досвіду функціонування підприємств показує, що ряд питань управління стійким розвитком досліджені недостатньо повно. **невирішених раніше частин загальної проблеми:** не сформованого процесу управління підприємством на засадах стійкого розвитку, запропоновані ж мають ряд недоліків, що і послужило підставою для вибору означеної теми дослідження.

**Цілі статті.** Розробка моделі управління стійким розвитком підприємства, що включає стадію моніторингу. Визначення принципів моніторингу в процесі управління стійким розвитком підприємства.

**Основний матеріал дослідження.**

Управління стійким розвитком підприємства авторами в наукових джерелах розглядається по-різному. Так, Касьянова Н.В. управління розвитком підприємства розглядає як – «процес зміни

еволюційного вектора розвитку на революційний для досягнення цілей існування підприємства» [1, с.7]. Запропонований автором механізм управління розвитком підприємства ґрунтується на використанні кумулятивного підходу. Реалізація даного підходу на практиці автор вбачає в тому, що відносно мала зміна умов функціонування підприємства, за певних оптимальних умов її організації, може привести до виникнення якісно нового стану функціонування системи. Тобто сутність «розвитку підприємства» полягає не у поступовій адаптації підприємства до змін навколишнього середовища, а у докорінній зміні, переходу на принципово новий рівень організації та управління. А основна мета управління стійким розвитком полягає у реалізації комплексу змін таким чином, щоб максимально використати кумулятивний ефект (здіяяти приховані сили) тоді «повільний еволюційний розвиток змінюється різким революційним стрибком» [1, с.7].

Поряд з цим, в запропонованій системі управління, аналізу стабільності внутрішнього середовища, стійкості перебігу внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві не наділено належної уваги, основою обґрунтування й прийняття управлінських рішень слугують результати аналізу факторів нестабільності лише зовнішнього середовища. Неналежна оцінка таких параметрів функціонування елементів внутрішнього середовища підприємства як стійкість і стабільність, на нашу думку, можуть приводити до зростання витрат на організацію розвитку підприємства, і як результат відбувається зниження ефективності управління розвитком підприємства.

Порушення стабільності перебігу внутрішніх бізнес-процесів та стійкості функціонування елементів внутрішнього середовища підприємства можуть блокувати здатність до самоорганізації, та біфуркації, тобто переходу в якісно новий стан за незначної зміни параметрів системи.

Раєвнева О.В. підприємство розглядає як складну соціально-економічну систему, що функціонує та розвивається в умовах невизначеності, стохастичності трансформаційного ринкового середовища. Виходячи з цього, автор під процесом розвитку підприємства розуміє: «унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, що характеризується зміною глобальних цілей її існування шляхом формування нової чи модифікованої

дисипативної структури і переходом системи в новий атрактор розвитку» [2, с.16]. Процес розвитку підприємства Раєвнева О.В. розглядає як нелінійний та хвильовий процес, що є результатом різноманітних впливів та збурень зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ефективність управління розвитком підприємства вона розглядає у залежності від дослідження циклічних коливань в процесі розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища.

Раєвнева О.В. основними стримуючими факторами розвитку вітчизняних підприємств розглядає не тільки макроекономічні проблеми, а й внутрішні суперечності в сприйнятті «нової філософії ведення бізнесу» [2, с.25]. Цим автор наголошує на визначній ролі менеджменту у вирішенні поставлених проблем розвитку підприємств.

При розробці методології управління розвитком підприємства, автор наголошує на важливості врахування нелінійного, стохастичного характеру перебігу процесів на підприємстві та в навколишньому середовищі, а також можливостей підприємства, що відповідають його фазі циклу розвитку. Виходячи з цього пропонує трьохрівневу систему управління процесом розвитку, що направлена на продукування управлінських реакцій, які покликані визначити доцільну траєкторію розвитку підприємства в майбутньому.

Мельник Л.Г. підприємство розглядає як відкриту стаціонарну систему, що існує завдяки речово-енерго-інформаційному обміну з навколишнім середовищем. Джерелом розвитку підприємства вважає рівень гомеостазу «різницю своїх потенціалів з потенціалами навколишнього середовища» [3, с.233], який пропонує визначати при обсягах продукції, що випускається в одиницю часу.

В запропонованому механізмі управління розвитком фірми Мельник Л.Г. поряд із визначенням та управлінням факторами внутрішнього та зовнішнього середовища, наголос робить на формуванні механізмів зв'язку між ними. Автор виділяє механізм від'ємного та додатного зворотнього зв'язку, що дозволяють ефективно відреагувати підприємству на зміни [3, с.236].

Сідорін А.В., Макарова Н.С. в своїх роботах розглядають реалізацію системи менеджменту стійкого розвитку на трьох рівнях: стратегічному, тактичному і нормативному. Стратегічний рівень полягає у розробці місії, стратегії та цілей системи менеджменту

стійкого розвитку. Нормативний рівень управління представлений нормативно-методичним забезпеченням системи менеджменту стійкого розвитку, а тактичний рівень включає системи і процедури систем менеджменту стійкого розвитку і системи моніторингу стійкого розвитку.

Тактичний рівень управління включає етапи: планування процесів, встановлення цілей і показників, розробка алгоритму виконання процесів, оцінка результативності аналізу і моніторингу процесів, розробка на основі моніторингу коректуючих і попереджувальних дій.

Запропонована система відповідає циклічній моделі процесу управління. Циклічний характер процесу управління дозволяє постійно досягати поставлених цілей. Особливістю управлінського циклу є те, що підготовка умов для переходу на наступний етап досягнення довгострокової цілі потребує повторення певних послідовних операцій [4., с.99-100].

Розглядаючи представлену автором систему менеджменту стійкого розвитку підприємства, хотілося б відмітити її надмірну розгалуженість, що зменшує силу зв'язків між елементами системи, тим самим знижуючи її ефективність.

Козиренко Є.І. правомірним суб'єктом управління стійким розвитком підприємства, поряд із керівництвом підприємства, розглядає державу. Вона використовує інструменти: контроль, аудит і навчання. Інструментами управління стійким розвитком підприємства, якими володіє підприємство є екологічний облік, екологічний маркетинг і моніторинг. Також автор вважає важливим застосування заходів управління стійким розвитком не тільки на конкретному підприємстві, а й на інших підприємствах галузі, наголошуючи на принципах комплексності і системності в процесі управління.

Соловйов Ю.Ю. в процесі управління стійким розвитком підприємства значну увагу приділяє виявленню факторів, що впливають на перспективи стійкого розвитку, ризики діяльності, фактори стійкості економічної діяльності підприємства.

Недоліками запропонованого автором механізму управлінням стійким розвитком підприємства є те, що стадія планування відсутня на початку реалізації процесу управління, тобто розробка стратегії стійкого розвитку не є першочерговим завданням, а виступає як



реакція підприємства на виникнення проблем розвитку.

В.В. Колочева, В.А. Тітова в запропонованій моделі управління стійким розвитком не роблять відмінності в функціональних і процесних підходах, що призводить до змішування функцій управління з елементами його процесу (стадіями та операціями), а також ускладнює формування структури процесу управління. Також, автори до забезпечуючих процесів, які по М.Портеру забезпечують фактори виробництва та інфраструктуру і таким чином виконання першочергової діяльності (фізичне створення продукту, його маркетинг і доставка споживачу) помилково відносять моніторинг.

Провівши аналіз досліджень в сфері управління стійким розвитком підприємства, можна відмітити, що на сьогодні єдиного процесу управління підприємством на засадах стійкого розвитку не сформовано, запропоновані ж мають наступні недоліки:

- непослідовність висвітлення етапів управління (спочатку аналіз, а потім цілепокладання);
- односторонність в орієнтації на фактори впливу (враховуються фактори або внутрішнього середовища, або фактори зовнішнього середовища);
- надмірна розгалуженість (автори намагаються дослідити велику кількість факторів, що впливають на всі аспекти функціонування підприємства, тим самим створюючи надскладні схеми управління, що знижує загальну ефективність управління);
- відсутність чіткої позиції авторів щодо того, який підхід лежить в основі пропонуваніх механізмів управління;
- відсутність моніторингу в процесі управління стійким розвитком підприємства.

Аналіз наукової літератури дозволяє стверджувати, що на сьогодні, автори чітко не виділяють в процесі управління стадії та операції, що значно ускладнює подальший розвиток даних досліджень. Ми при формуванні процесу управління стійким розвитком будемо виходити із позиції процесного підходу, який представляє його у вигляді логічно пов'язаних стадій інформаційного потоку в результаті якого здійснюється отримання, обробка і передача кількісної та якісної інформації. При цьому, під стадією процесу управління ми розглядаємо змістовно завершену частину процесу, що

складається з певної сукупності операцій та характеризується створенням принципово нової інформації [4, с.86]. В свою чергу, під операцією процесу управління ми розглядаємо однорідну частину процесу управління [4, с.86].

Відповідним чином, використаємо концептуальну схему процесу управління, що передбачає такі стадії: цілепокладання, формування плану діяльності, спостереження, діагностика, регулювання [4, с.86]. При обґрунтуванні процесу управління стійким розвитком підприємства виходимо з того, що стійкий розвиток підприємства – це одна з цілей його діяльності, тому на вході цього процесу є стадія формування планових індикаторів стійкості. Дана стадія передбачає розробку індикаторів у відповідності до обраної стратегії та з урахуванням принципів стійкого розвитку підприємства.

Наступною стадією процесу управління в концептуальній схемі [4, с.86] розглядається стадія спостереження, яка передбачає оцінку змінних стану об'єкту, перевірку за системою показників-індикаторів досягнення запланованих результатів. Ми пропонуємо замінити стадію спостереження стадією моніторингу, оскільки моніторинг дозволяє не тільки провести спостереження, виявити самі відхилення, а й забезпечує відстеження взаємозв'язків між подіями, виявлення основних тенденцій, які мають місце в зовнішньому та внутрішньому середовищі, дозволяє здійснити прогноз параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Моніторинг дозволяє отримати розширену інформацію для розробки і коректування управлінських рішень, відповідно до визначених стратегічних цілей підприємства.

Після проведення моніторингу відбувається звірка відповідності отриманих результатів з запланованими раніше значеннями індикаторів стійкості підприємства. Якщо отримані результати відповідають запланованим то відбувається повернення до етапу формування планових індикаторів стійкості, тобто етапу визначення нових орієнтирів функціонування підприємства на засадах стійкого розвитку. В цьому проявляється здатність процесу управління до відтворення. У випадку, коли фактичні результати не відповідають запланованим, проводиться наступна стадія процесу управління – діагностування. Основою для прийняття управлінських рішень є інформація про відхилення фактичних показників від запланованих їх

значень. Але на практиці неможливо відреагувати на всі зафіксовані відхилення. При цьому ряд відхилень можуть носити випадковий характер. Тому після проведення моніторингу саме стадія діагностування забезпечує ранжування відхилень та визначення причин їх виникнення.

Наступною стадією процесу управління стійким розвитком є регулювання. Сутність регулювання, в даному випадку, полягає у забезпеченні функціонування діяльності системи у межах планових значень індикаторів стійкості, виборі способу реакції на відхилення, що були виявлені в процесі моніторингу.

Таким чином ми приходимо до висновку, що для забезпечення ефективного процесу управління стійким розвитком підприємства достатньо чотири стадії: формування планових індикаторів стійкості, моніторинг, діагностування, регулювання.

Розроблена нами схема процесу управління стійким розвитком відображає систему створення цінності організації (Рис.1). Підґрунтям для неї є концепція ланцюга цінності М.Портера. Важливість орієнтації на створення споживчої цінності товарів (послуг) впливає з реалій сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби. Оскільки стійкість конкурентної позиції на ринку, на сьогодні, забезпечується створенням товару (послуги), що володіє унікальними споживчими властивостями і здатний максимально задовольнити вимоги споживача. Тому орієнтація на створення споживчої цінності в процесі управління ми розглядаємо умовою забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Запропонований механізм управління синхронізується з циклом Шухарта-Демінга, оскільки він проходить через чотири загальні фази управління PDCA.

Стадія Р – планування, реалізується на етапі формування планових індикаторів стійкості, стадія D – виконання, реалізується в процесі виробництва, стадія С – перевірка, реалізується на етапі моніторингу та діагностики, і стадія А – вплив (управління та коректування) реалізується на завершальній стадії регулювання (рис.1).

В обґрунтованому нами процесі управління стійким розвитком підприємства чітко виділені стадії управління на основі процесного підходу, розглянута послідовність стадій дозволяє забезпечувати

відновлюваність процесу управління, також обґрунтований процес управління відображає систему створення цінності та повторюваність циклу PDCA.

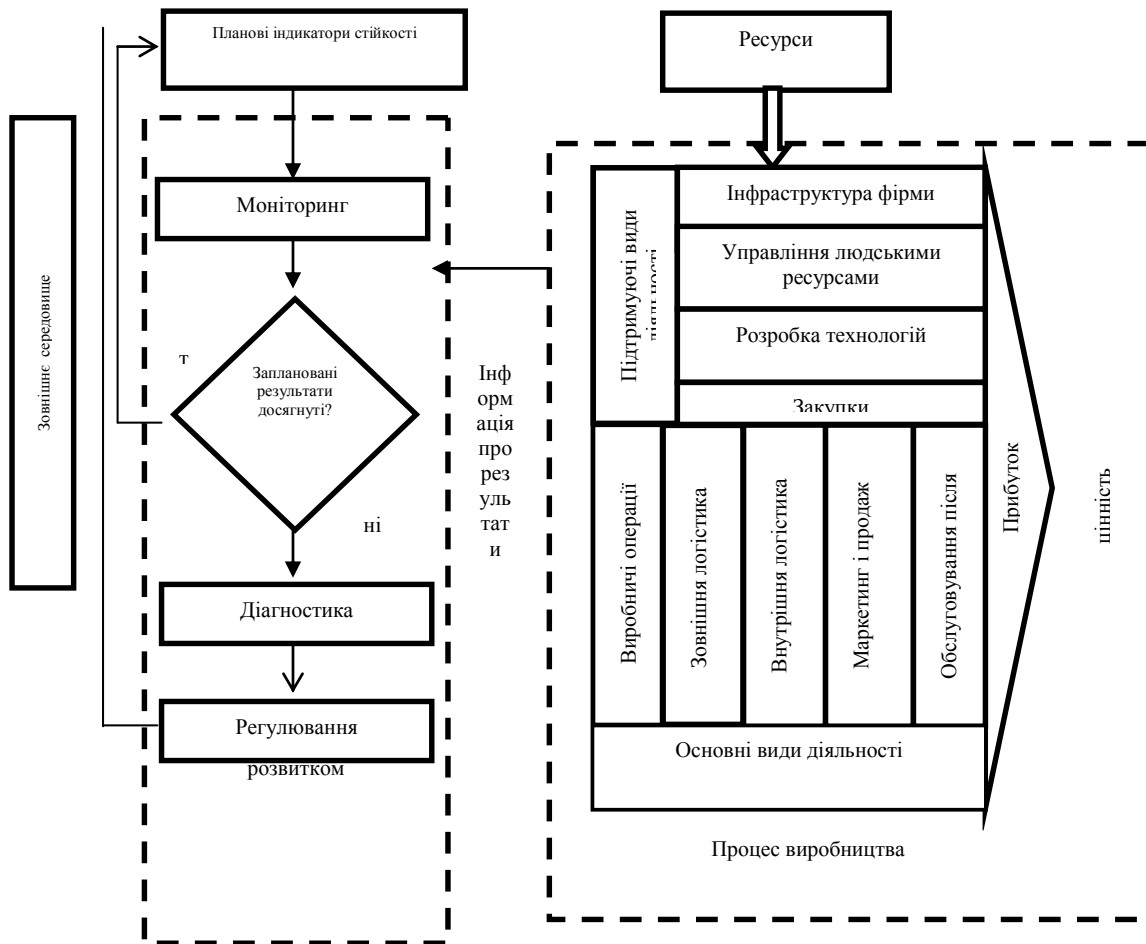


Рис. 1. Процес управління стійким розвитком підприємства (розроблено авторами)

Відмінність нашої системи управління від уже існуючих в тому, що ми як одну із стадій процесу управління розглядаємо моніторинг, оскільки прийняття управлінських рішень в сучасних складних і динамічних умовах господарювання потребує якісного інформаційного забезпечення, що ґрунтується на принципах системності та комплексності охоплення середовища функціонування. Також на схемі відображено вплив інформації з зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства. Все це дозволить забезпечити функціонування підприємства на засадах

стійкого розвитку.

Моніторинг, як стадія процесу управління повинна реалізовуватися на основі певних правил, що мають своє відображення в його принципах.

Серед науковців, що в своїх роботах розкривають принципи моніторингу на підприємстві не існує єдності щодо їх складу та змісту. Так, Ліпич Л.Г. та Чуліпа І.Д. виділяють три принципи: цілеспрямованості, системності вивчення внутрішніх і зовнішніх умов, принцип урахування специфіки галузі в якій здійснює свою діяльність підприємство. Бурова Т.А. до принципів моніторингу віднесено: безперервність, системність, оперативність, варіативність, верифікованість, прагматизм, комплексність, динамізм. І.Ю. Піюренко до числа найважливіших принципів моніторингу відносить: системний характер, стратегічну орієнтацію, тактичну орієнтацію та соціальну спрямованість. Ряд принципів моніторингу визначає О.В. Мозенков: прогнозування, планування, впровадження нових задач, безперервного контролю за системою моніторингу, забезпечення найвищої ефективності, системності, обов'язкового зворотнього зв'язку, модульності, стійкості, ієрархічності, розмаїття, динамічної цілісності і оптимальності.

Наведена частина переліку розроблених принципів моніторингу свідчить про значну розбіжність в поглядах науковців.

Ряд авторів в своїх роботах обґрунтовують необхідність протилежних за своїм змістом, принципів моніторингу, таких як принцип розмаїття та принцип оптимальності, мінімізація числа використовуваних вимірювальних величин та принципи забезпечення повноти інформації. Також, у роботах наводяться принципи, що дублюють один одного: принцип максимального задоволення інформаційних запитів споживача та принцип забезпечення повноти інформації [8].

Критичний аналіз наукової літератури дозволяє нам сформулювати наступний перелік принципів моніторингу стійкого розвитку підприємства:

- принцип системності - відповідно до якого моніторинг розглядають як складну систему, що містить взаємопов'язані елементи; моніторинг є результатом взаємодії всіх зацікавлених підрозділів і служб підприємства;

- принцип комплексності – моніторинг припускає спостереження за всіма сторонами економічної діяльності підприємства, усебічне вивчення причинних залежностей. Адже окремий індикатор є носієм інформації, але ізольовано від інших, цінність інформації знижується. Сукупність індикаторів, що є розрізненими, не здатні відстежити залежності між процесами та адекватно відобразити стан системи;

- принцип динамічності - моніторинг відстежує вибрані для спостереження показники в динаміці, з урахуванням дії різних факторів на спостережуваний об'єкт;

- принцип адаптивності - здатність оперативно коригувати набір показників, індикаторів моніторингу. Оскільки процес розвитку підприємства є динамічним явищем і передбачає зміни і перетворення, то важливим є здатність коригувати набір показників, індикаторів системи моніторингу з урахуванням фактичного стану і тенденцій розвитку його потенціалу, а також загального розвитку економіки і дії інших зовнішніх факторів.

Оскільки моніторинг нами розглядається як стадія процесу управління, то доцільно буде підійти до питання обґрунтування принципів моніторингу на підставі принципів процесного підходу. В процесі здійснення моніторингу стійкого розвитку підприємства, на нашу думку, важливо врахувати наступні принципи:

- орієнтації на цілі – він є одним із ключових в процесному управлінні, полягає у розумінні та дії з позиції цілого; розпорошеність уповільнює всі процеси, а представлення всіх пов'язаних процесів як єдине ціле, дозволяє уникнути таких проблем як роздробленість, виникнення штучних перепон у комунікаціях на підприємстві тощо;

- тривимірності зв'язків між процесами – моніторинг повинен враховувати, що кожен процес є пов'язаним з іншими процесами горизонтальними, вертикальними і тимчасовими зв'язками.

Поряд із загальними принципами проведення моніторингу, що можуть бути основою не тільки моніторингу стійкого розвитку, а й інших видів моніторингу підприємства необхідно виділити специфічні принципи проведення моніторингу стійкого розвитку підприємства:

- стратегічної орієнтації – моніторинг проводиться для досягнення певного ефекту діяльності в довгостроковій перспективі;

- урахування специфіки галузі, в якій функціонує

підприємство;

- превентивності - система індикаторів повинна бути побудована таким чином, щоб за допомогою так званих, слабких сигналів на ранніх стадіях виявляти відхилення і попереджувати виникнення збою, адже рівень стійкості визначається не лише здатністю перенести негативний вплив, а й здатністю попередити негативні явища та процеси на підприємстві.

Таким чином, запропоновані нами принципи побудовані на підґрунті принципів проведення моніторингу на підприємстві, відображають певні особливості процесного підходу в управлінні та направлені на формування системи моніторингу таким чином, щоб ефективно забезпечити функціонування підприємства на засадах стійкого розвитку.

#### **Висновки:**

1. Обґрунтований процес управління стійким розвитком підприємства дозволяє забезпечувати відновлюваність процесу управління, відображає систему створення споживчої цінності, повторюваність циклу PDCA.

2. Моніторинг введено в процес управління як одну із основних стадій, що дозволить отримати розширену інформацію для формувати та коректувати управлінські рішення.

3. Сформовано перелік основних і специфічних принципів моніторингу.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку полягають у розробці механізму моніторингу стійкого розвитку підприємства, виділенні індикаторів його складових.

#### ***Література***

1. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на засадах кумулятивного підходу. [автореф дис. на здобуття наук. ступеня док.екон.наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)] / Н.В. Касьянова. – Донецьк, 2012. – 38 с.

2. Раєвнева О.В. Механізм управління розвитком підприємства в умовах трансформаційної економіки. [автореф дис. на здобуття наук. ступеня док.екон.наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)] / О.В. Раєвнева.

– Харків, 2007. – 39 с.

3. Мельник Л.Г. Экономика развития : монография / Л.Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2006. – 662 с. ISBN 966 – 680 – 273 – 2.

4. Кузнецова І.О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів : теорія та методологія : монографія / І.О. Кузнецова. – Одеса : « Друкарський дім», 2009. – 228 с. ISBN 978 – 966 – 389 – 247 -4.

5. Лебединец В. А. Анализ тенденций и прогнозирование перспектив внедрения систем менеджмента качества в Украине / В. А. Лебединец, С. Н. Коваленко, Е. М. Проскурня // Вісник НТУ «ХП» «Економічний прогрес та ефективність виробництва». – 2008. – № 2.– С. 127-136.

6. Гушко С.В. Аналітичне забезпечення управлінських рішень системою моніторингу промислового підприємства / С.В. Гушко. // Науково-практичне видання Незалежний аудитор. – Київ. : Сова. – 2012. - №2 (IV). – С. 14-19. - ISSN 2306-0050.

7. Мозенков, О. В. Системи фінансового моніторингу. Методологія проектування : монографія / О. В. Мозенков, Т. С. Клебанова, О. В. Раєвська, Н. А. Дубровіна, О. В. Мілов.О.– Харків : ВД "ІНЖЕК", 2005.– 152 с. ISBN 966-392-012-2.

8. Галіцин В. К. Концептуальні засади моніторингу / В.К. Галіцин, О.П. Суслов, Н.К. Самченко // Бізнесінформ. – 2013. - № 9. – С. 330 – 335. - ISSN 2222-4459

1. Kas'yanova N.V. Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva na zasadakh kumulyatyvnoho pidkhodu. [avtoref dys. na zdobuttya nauk. stupenya dok.ekon.nauk: spets. 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy (za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosti) ] / N.V. Kas'yanova. – Donetsk, 2012. – 38 s.

2. Rayevnyeva O.V. Mekhanizm upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva v umovakh transformatsiyanoi ekonomiky. [avtoref dys. na zdobuttya nauk. stupenya dok.ekon.nauk: spets. 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy ( za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosti) ] / O.V. Rayevnyeva. – Kharkiv, 2007. – 39 s.

3. Mel'nyk L.H. Ekonomika razvytyya : monohrafiya / L.H. Mel'nyk. – Sумы : YTD «Unyversytet'skaya knyha», 2006. – 662 s. ISBN 966 – 680 – 273 – 2.

4. Kuznetsova I.O. Monitorynh yak skladova protsesu upravlinnya pidpryyemstvom khliboproduktiv : teoriya ta metodolohiya : monohrafiya / I.O. Kuznetsova. – Odesa : « Drukars'kyi dim», 2009. – 228 s. ISBN 978 –



966 – 389 – 247 -4.

5. Lebedynets V. A. Analiz tendentsyy y prohnozyrovanye perspektyv vnedrenyya system menedzhmenta kachestva v Ukrainy / V. A. Lebedynets, S. N. Kovalenko, E. M. Proskurnya // Visnyk NTU «KhPI» «Ekonomichnyy prohres ta efektyvnist' vyrobnytstva». – 2008. – # 2.– S. 127-136.

6. Hushko S.V. Analitichne zabezpechenn upravlins'kykh rishen' systemoyu monitorynhu promyslovoho pidpryyemstva / S.V. Hushko. // Naukovo-praktychne vydannya Nezalezhnny audytor. – Kyiv. : Sova. – 2012. - #2 (IV). – S. 14-19. - ISSN 2306-0050.

7. Mozenkov, O. V. Systemy finansovoho monitorynhu. Metodolohiya proektuvannya : monohrafiya / O. V. Mozenkov, T. S. Klebanova, O. V. Rayevnyeva, N. A. Dubrovina, O. V. Milov.O.– Kharkiv : VD "INZhEK", 2005.– 152 s. ISBN 966-392-012-2.

8. Halitsyn V. K. Kontseptual'ni zasady monitorynhu / V.K. Halitsyn, O.P. Suslov, N.K. Samchenko // Biznesinform. – 2013. - # 9. – S. 330 – 335. - ISSN 2222-4459.

*Рецензент: Ковальов А.І., д.е.н., професор, проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету*

8.05.2015

УДК 331.330:56

*Личковська Марина*

### **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ ЯК КЛЮЧОВОГО ВЕКТОРУ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

У статті досліджено важливі аспекти регламентації трудових відносин між державою, роботодавцем і працівниками шляхом аналізу та розмежування основних теоретичних засад пов'язаних з визначенням сутності понять «ринок робочої сили» та «ринок праці», а також відмінностей між ними. Наголошується на доцільності

розвитку насамперед ринку робочої сили за всіма його аспектами, складовим елементом яких є ринок праці. Показано реальну ситуацію щодо деформації та асиметрії сучасного розвитку ринку праці й наслідки нечіткого теоретичного визначення понять «ринок робочої сили» та «ринок праці».

**Ключові слова:** ринок робочої сили, ринок праці, відтворення робочої сили, соціально-трудова сфера, трудові відносини, неформальний сектор економіки, соціальний захист.

*Лычковская Марина*

В статье исследованы важные аспекты регламентации трудовых отношений между государством, работодателями и работниками путем анализа и разграничения основных теоретических положений, связанных с определением сущности понятий «рынок рабочей силы» и «рынок труда», а также различий между ними. Подчеркивается целесообразность развития прежде всего рынка рабочей силы со всеми его аспектами, составной частью которых является рынок труда. Показана реальная ситуация относительно деформации и асимметрии современного развития рынка труда и последствия нечеткого теоретического определения понятий «рынок рабочей силы» и «рынок труда».

**Ключевые слова:** рынок рабочей силы, рынок труда, воспроизводство рабочей силы, социально-трудова сфера трудовые отношения, неформальный сектор экономики, социальная защита.

*Lichkovskaya Maryna*

#### **THEORETICAL ASPECTS OF FORMING AND MARKET OF LABOUR FORCE DEVELOPMENT AS KLYUCHIVOY VECTOR OF DEVELOPMENT OF ECONOMY OF UKRAINE**

The important aspects of regulation of labour relations between the state, employer and workers by an analysis and differentiation of basic theoretical principles of the concepts "market of labour force" related to determination of essence and "labour-market" are investigational in the article, and also differences between them. It is marked on expediency of development first of all of market of labour force after all his aspects the component element of which is a labour-market. The real situation in relation to deformation and asymmetry of modern market of labour

development and consequences of unclear theoretical determination of concepts "market of labour force" and "labour-market" is shown.

**Keywords:** market of labour force, labour-market, recreation of labour force, sociallabour sphere, labour relations, informal sector of economy, social defence.

**Постановка проблеми.** Ефективний розвиток економіки держави залежить від успішного функціонування системи ринків. Особливе місце в системі ринків належить ринку праці. Процеси глобалізації та євроінтеграції вимагають від науковців глибокого теоретичного аналізу та осмислення загальних закономірностей становлення й функціонування цивілізованого ринку праці. Однак, роки побудови незалежної держави та реформування економіки України характеризуються відсутністю вирішення на належному рівні проблем формування та розвитку ринку праці, який, на жаль, набуває здебільшого деструктивних ознак. Якщо моделі ринку праці розвинених країн є результатом еволюції соціально-економічних відносин, то в Україні це швидше набір спонтанних явищ та дій. Такого висновку можна дійти аналізуючи той факт, що ринок праці є розбалансованим та слабо регульованим з боку державних органів влади.

Ефективність національного ринку праці залежить від належного та гармонійного рівня розвитку всіх його елементів. У зв'язку з цим, актуалізується потреба наукового вивчення та творчого осмислення теоретичних підходів і практики забезпечення ефективного функціонування ринку праці як ключового вектору розвитку економіки країни. Від того, наскільки ефективно діятимуть елементи та інститути національного ринку праці, у підсумку залежатиме наявність чи відсутність економічних та соціальних втрат, використання чи недовикористання робочої сили на кожному окремо взятому робочому місці, підприємстві, в регіоні та країні в цілому. Це викликає необхідність вивчення теоретичних аспектів поняття «ринок праці» та дослідження сучасних підходів до його визначення. Для цього необхідно аналізувати та чітко розмежовувати основні теоретичні засади. Найпершим кроком до такого аналізу є розуміння сутності понять «ринок праці» та «ринок робочої сили», а також різниці між даними поняттями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичну та методологічну основу дослідження ринку праці складають фундаментальні роботи таких видатних представників економічної думки, як А. Сміт, К. Маркс та ін. Вагомий внесок у розробку проблеми ринку праці, її оцінки внесли зарубіжні вчені (А. Вагнер, П. Гейк, П. Друкер, В. Зомбарт, Ф. Лассал, П. Момберт, М. Портер, В. Репке та інші). Однак, їх економічні дослідження, що присвячені цій проблемі застосовані до вже сформованого іноземного ринку, а зарубіжна специфіка не завжди співпадає з національною. Серед вітчизняних вчених-економістів та практиків, які займаються дослідженням й розв'язанням проблем функціонування ринку праці, слід зазначити роботи таких дослідників, як: А. Колот, В.В. Дружиніна, О.А. Грішнова, Е.М. Лібанова, Ю.Б. Чернявська, А.В. Калина, С.В. Тумакова С.В. та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** На сьогоднішній день понятійно-термінологічний апарат, дотичний до ринку праці загалом є обширним, розвиненим, але в окремих випадках суперечливим. Це обумовлено існуванням великої кількості визначень сутності понять «ринок робочої сили» та «ринок праці». Різні думки на одні поняття в науковій літературі вимагають їх уточнення. Це дозволить сформулювати перелік дій для забезпечення підвищення ефективності функціонування ринку праці в умовах розвитку національної економічної системи.

**Метою роботи** є дослідження теоретичних концепцій та підходів до визначення категорії «ринок праці» в сучасній економічній теорії. Визначення єдності та протиріч ринку праці та ринку робочої сили. Обґрунтування необхідності функціонування та розвитку не тільки національного ринку праці, а й ринку робочої сили в Україні, враховуючи посилений вплив євроінтеграційних процесів.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективно функціонуючий національний ринок праці, який має сприяти ринковому вектору розвитку України, забезпечуючи її міцне підґрунтя, як високорозвиненої, соціальної, демократично-правової держави з конкурентоспроможною економікою знаходиться на етапі формування та розвитку. Ми погоджуємося з тими вченими, що визначають проблеми нерівномірності, незбалансованості, асиметрії у сучасному розвитку ринку робочої сили найбільш важливими для економіки

України.

В наукових дослідженнях виділяють слідувачі форми дисбалансу та асиметрії в області соціально-трудоваї сфери:

1. Інституціональна – не сформованість інститутів-норм та інститутів-організацій, що не сприяє гармонійному функціонуванню ринку робочої сили та всіх його елементів. Впорядкований набір взаємодіючих інститутів з якісно новим рівнем їх розвитку та буття, посилить взаємозв'язки та гармонійну взаємодію між всіма складовими ринку робочої сили, які повинні чи покликані регулювати його проблеми, оптимально використовуючи наукові підходи і конкретні заходи щодо нового змісту праці, стандартних та нестандартних форм зайнятості, масштабів безробіття, застосовуючи справедливу мотивацію, ефективне використання робочої сили та її переміщення, посилення соціального залучення та захисту населення і трудових мігрантів-громадян України, інноваційний розвиток підприємницької, професійної та соціальної активності громадян України, зростання їхнього добробуту. Це знизить рівень непродуктивної зайнятості, підвищить конкурентоспроможність робочої сили, розширить соціальне залучення населення через ринок праці та забезпечить інтелектуальним потенціалом інтенсивний вектор розвитку економіки. Підґрунтям має стати: обраний вектор інноваційного типу відтворення в Україні; розвиток вітчизняної економіки, яка базується на знаннях та виробництві наукомісткої продукції; знаннємістке нагромадження та продуктивне використання людського капіталу та інтелектуального потенціалу; модернізація соціоінноваційної інфраструктури ринку праці, особливо в сфері інформатизації та нових технологій; зміна спектру соціально-трудоваї цінностей молоді тощо. Основними принципами мають стати: ефективність, результативність, науковість, справедливість, міжінституціональне партнерство та сприйнятливність інститутів до нововведень тощо.

2. Економічна – усвідомлюване заниження трудового внеску та ущемлення інтересів у процесі розподілу доходів найманих працівників. Наслідком чого можна вважати: зменшення постійного населення працездатного віку, падіння якості професійної підготовки фахівців, зниження рівня народжуваності, старіння населення, скорочення здатності до тривалої і інтенсивної праці, підвищення

мобільності працівників тощо.

3. Соціальна – нерівність соціального положення, нерівність доступу до соціальних благ. Спостерігається стійке збереження і поглиблення різних типів відтворення по відношенню до капіталу, приватній власності власників засобів виробництва, та по відношенню до робочої сили – власності працюючих за наймом, що є у сучасний час людським капіталом суспільства. Якщо по відношенню до капіталу реалізується розширене відтворення – вартість його постійно зростає і забезпечує постійний ріст особистого капіталу, особистого багатства та зверхбагатства його власників. То по відношенню до робочої сили реалізується звужене відтворення. Такий підхід унеможливило гармонійний розвиток сучасного суспільства, це суперечить національним інтересам будь-якої держави та створює небезпеку для її національної безпеки.

4. Інформаційна – нерівність розподілу та викривлення інформації [1, с.4].

На наш погляд, більшість проблем ринку робочої сили в Україні пов'язані з науковою невизначеністю самих понять «ринок робочої сили» та «ринок праці». За своїм змістом ринок робочої сили є багатогранним, суперечливим, неоднорідним, тобто складним соціально-економічним поняттям. Тому велика кількість досліджень ринку праці обумовлена різними позиціями вчених, що супроводжується великою кількістю дефініцій понять «ринок робочої сили» та «ринок праці». Існують думки, що ці поняття або тотожні, або різні. Різні погляди авторів на ці поняття визначаються, насамперед, метою дослідження конкретних аспектів трудової діяльності.

Тотожність цих понять пояснює Буланов В. С., стверджуючи, що «...ринок робочої сили можна назвати ринком функціонуючої робочої сили, або ринком праці. Ринок праці – це товарно-грошові відносини, що пов'язані, по-перше, з попитом на робочу силу, визначеним у свою чергу попитом на продукт того або іншого товару в суспільстві, по-друге, з використанням професійних здібностей і їх винагородою, по-третє, з часом використання робочої сили. Тут об'єктом обміну є функціонуюча здатність до праці, чи функціонуюча робоча сила. В такому випадку можна говорити про тотожність понять «ринок праці» і «ринок робочої сили (функціонуючої робочої сили)» [2].

Т. Тихомирова обмежує ринок праці моментом укладення договору найму, коли, за її переконаннями, і закінчуються ринкові відносини [3, с. 62–63]. Майже такої ж точки зору дотримується і А. Е. Котляр, А. І. Рофе, Б. Г. Збишко, В. В. Ішина, вважаючи, що особи, охоплені стабільною зайнятістю, не представлені на ринку праці, оскільки їхня праця, будучи купленою, реалізується у сфері виробництва.

В свою чергу В.В. Дружиліна, визначаючи єдність і протиріччя понять «ринок праці» та «ринок робочої сили», вважає, що до ринку праці «Відносяться тільки зайняті працівники сфери матеріального та нематеріального виробництва, але не безробітні; тільки конкретні об'єкти ринку праці, що зафіксовані в трудових договорах; співвідношення між кількістю зареєстрованих громадян, незайнятих трудовою діяльністю, до потреби підприємств у працівниках на заміщення вільних робочих місць». До ринку ж робочої сили, з її точки зору «Відносяться зайняті працівники сфери матеріального і нематеріального виробництва та безробітні; в структурну класифікацію вартості робочої сили включено не тільки конкретних об'єктів ринку праці, що зафіксовані в трудових договорах, але ж і оплату щорічних відпусток за вислугу років, профспілкову діяльність, вихідну допомогу, соціальне забезпечення; співвідношення між трудовими ресурсами та робочими місцями, міграційні процеси населення та ін.» [4 с. 268]. При цьому вона вважає, «що об'єктом ринку праці є праця, а об'єктом ринку робочої сили є робоча сила, яка наділена фізичними, професійними, порядними, чесними, комунікабельними характеристиками». Оскільки морально-етичні аспекти, з її точки зору, не є предметом обміну на ринку, але впливають на нього. Тому перевагу слід надавати ринку праці [4 с. 268].

Деякі по іншому визначають межі ринку праці російські вчені. Так О. С. Білокрилова визначення ринку праці зводить до того, що об'єктом купівлі-продажу є робоча сила людини, її здібність до праці, що набуває форми товару [5]. Таке визначення «ринку праці» можна трактувати як вузьке.

А. В. Кашепов розглядає ринок праці в широкому розумінні як систему суспільних відносин, соціальних норм і інститутів, що забезпечують на основі дотримання загальноприйнятих прав і свобод

людини формування, обмін за ціною, визначуваною співвідношенням попиту та пропозиції, і використання робочої сили [6, с.18].

А. В. Топілін ще ширше розглядає відносини на ринку праці, розуміючи під ними «систему суспільних відносин між працівником і працедавцем на всіх стадіях відтворення робочої сили: її виробництва (соціально-демографічний аспект, нова робоча сила), обміну (акт купівлі-продажу), розподілу (за допомогою соціального, професійного і територіального переміщення робочої сили) і використання у сфері праці» [7, с. 11].

Таким чином, ми бачимо, що ці російські вчені зовсім не розрізняють поняття «ринку праці» та «ринку робочої сили». Так визначення О. С. Білокрилової можна вважати визначенням «ринку праці», тоді як визначення А. В. Кашепова та А. В. Топіліна, скоріш за все, схожі на визначення «ринку робочої сили».

На основі дефініції поняття «ринку праці» можна виділити декілька методологічних підходів до сутності ринку праці: товарний ринок, соціально-економічні відносини, система, сфера, механізм, простір тощо. К. Маркс розглядав ринок праці як товарний ринок, з обмовкою, про те, що даний підхід є наслідком капіталістичного відношення до праці і робочої сили, вірніше, наслідком фактичного стану речей [8, с. 161].

Як сукупність соціально-економічних відносин «ринку праці» розглядають Колот А. М., Яковець Ю. В., Єгоршин А. П., Мітус О. О. Так А. П. Єгоршин вважає, що ринок праці це сукупність соціально-економічних відносин між державою, роботодавцями та працівниками з питань купівлі-продажу робочої сили, навчання працівників і використання їх у процесі виробництва [9, с. 9].

Ю. Б. Чернявська розглядає «ринку праці» як систему «соціально-економічних відносин між працівниками і роботодавцями з приводу купівлі-продажу товару «робоча сила», яка пронизує усі фази відтворення працівника і ефективного використання його трудового потенціалу; це сфера, на якій встановлюється певне співвідношення попиту і пропозиції на послуги робочої сили, її ціни та умов праці, забезпечення балансу інтересів працівників і роботодавців, державна підтримка непрацевдатних громадян, яка регулюється за допомогою соціальних, правових і юридичних норм та інститутів» [10, с. 157]. Такої ж точки зору дотримуються Грішнова О. А., Лібанова Е. М. та ін.



В свою чергу А. В. Калина визначає ринок праці як систему економічних механізмів, норм та інститутів, що забезпечують відтворення робочої сили і використання праці [11, с. 38]. Костін Л. А. вважає ринок праці працюючим у рамках певного економічного простору механізмом взаємодії між роботодавцями та найманими працівниками, що виражає економічні та правові відносини між ними [12, с. 30].

Ринок праці розглядати як систему трудових відносин, що відображають рівень соціального розвитку і досягнутий баланс інтересів між суб'єктами: працедавцями, працівниками, державою, профспілками і посередниками, комплексна поведінка яких розглядається через функції розподільну, регулятивну, інформаційну, посередницьку, стимулюючу, оздоровчу, головною з яких виділена розподільна функція, яка відображає усі соціально-економічні явища, пропонує Дружиніна В. В. [13, с. 58–59].

Підводячи підсумок проведеному аналізу існуючих трактувань понять «ринок праці» та «ринок робочої сили», можна зробити висновок, що кожне з цих визначень робить акцент на певному аспекті одного з понять, а тому не дають цілісного їх визначення. Між тим, ми розділяємо думку про те, що ні одне з наведених визначень не є «вірним» або «невірним» – кожне з них може бути корисне залежно від контексту, тобто від того, які процеси вивчаються, які завдання виконуються і які висновки та рекомендації передбачається розробити. Крім того, за результатами теоретичного аналізу констатовано, що однозначного підходу до розмежування визначення понять «ринок праці» та «ринок робочої сили» не існує. Невизначеність цих понять має не суд то теоретичне значення, бо приводить до дисбалансу та асиметрії у розвитку ринку праці, унеможливує розширене відтворення робочої сили, що стає однією з причин порушення відтворення продуктивних сил суспільства, в наслідок чого унеможливується і гармонійний розвиток його виробничих відносин. Розбалансованість в розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, у свою чергу, обумовлює соціальну напруженість, політичну нестабільність.

Що до розмежування визначення понять «ринок праці» та «ринок робочої сили», то найбільш повним, на наш погляд, є визначення ринку робочої сили запропоноване Тумаковою С.В. Ринок

робочої сили, з її точки зору, це система соціально-економічних, організаційно-правових відносин, що забезпечують розподіл, використання та відтворення робочої сили на основі механізмів її купівлі-продажу [14,с.81].

Що до визначення поняття «ринок праці», то його визначення наведене А. П. Єгоршиним як сукупності соціально-економічних відносин між державою, роботодавцями та працівниками з питань купівлі-продажу робочої сили, навчання працівників і використання їх у процесі виробництва [9, с. 9], виключає з аналізу такий важливий елемент ринку праці як організаційно-правові відносини. Тобто інституціональний аспект ринку праці, його інфраструктуру, сукупність інститутів-норм та інститутів-організацій що повинні регулювати його проблеми, використовуючи наукові підходи і конкретні заходи.

Отже, порівняння наведених вище визначень понять «ринок праці» та «ринок робочої сили» дає можливість виявити наступне:

- поняття «ринок робочої сили» є більш широким оскільки відображає розширене відтворення робочої сили у цілому, складовою частиною якого є ринок праці;

- ринок праці – це сукупності соціально-економічних, організаційно-правових відносин між державою, роботодавцями та працівниками з питань купівлі-продажу робочої сили, навчання працівників і використання їх у процесі виробництва.

При цьому, як підкреслює Тумакова С.В., наукове дослідження сутності ринку робочої сили, його структури, суперечностей, функцій, основних моделей існування та напрямків подальшого розвитку, а також державного регулювання, повинно базуватися на методологічних ресурсах відносин власності, вартості, наукового визначення ролі і значення праці в життєдіяльності суспільства, теорії суспільного відтворення. Вона пропонує розглядати наукове визначення співвідношення між суспільно-трудовими відносинами та ринком робочої сили як між змістом та формою явища, що має дуже важливе теоретичне й практичне значення у розумінні явищ і процесів ринку робочої сили та обґрунтуванні програм вирішення його суперечностей. Підкреслює необхідність особливої уваги звернути на те, що:

- проблеми сучасного ринку робочої сили обумовлені

проблемами суспільно-трудова відносин, головними суб'єктами яких є роботодавці, наймані працівники, держава, суспільні організації (роботодавців, найманих працівників, представників суспільства);

- проблеми ринку робочої сили не можна вирішити без вирішення проблем суспільно-трудова відносин;

- неможливим є погодження відтворювальних процесів при ігноруванні, недостатньому обрахуванні, неповному оцінюванні та недооцінюванні суспільством, державою, працедавцями ролі і значення праці, яка здійснюється на основі продуктивного використання як сукупної, так й індивідуальної робочої сили;

- зміст суспільно-трудова відносин обумовлює існування відповідальності і працедавців, і суспільства, і держави за ті процеси та явища, які мають місце на ринку робочої сили, й за наслідки їх існування, поглиблення, розвитку, поширення;

- розширене відтворення робочої сили у сучасних умовах можливе тільки при реальному її існуванні в якості людського капіталу [15, с. 150–151].

Слід зазначити, що ці проблеми постійно посилюються тим, що в країні зростає сектор неформальної економіки:

По-перше, росте кількість підприємств, що не зареєстровані відповідно до вимог національного законодавства (господарського, комерційного, податкового, соціального права тощо);

По-друге, зростає кількість найманих працівників, котрі мають неформальні робочі місця на підприємствах формального сектору, на підприємствах неформального сектору або як оплачувані домашні працівники, найняті домашніми господарствами. Вони працюють без реєстрації, тобто без спеціального оформлення трудових відносин (відсутні трудові угоди, що передбачають сплату роботодавцем податків та внесків по соціальному страхуванню та захист з боку трудового законодавства). Це означає, що економічний інтерес працедавців, власників засобів виробництва, грошового капіталу виштовхує з системи суспільно-трудова відносин власників робочої сили, власників людського капіталу, змушує їх до участі в системі трудових відносин, з яких виключені суспільство, держава, профспілки. Фактично це приводить до того, що відносини «працедавець - найманий працівник» існують у цей час у вигляді

моделі, що мала місце в розвинутих країнах у 20-30-ті роки минулого сторіччя [15, с. 150–151].

Крім того, держава та профспілки декілька відсунулись від соціального захисту не тільки найманих працівників і підприємців зайнятих у неформальному секторі економіки, а й значно послабили захист працівників формального сектору. Без наявності дійової системи соціального захисту в країні, що організується та гарантується державою, забезпечує особливий соціально-економічний результат – підтримку, укріплення й розвиток життєвих сил людини, її життєвого потенціалу, у більш широкому змісті – життєвих сил й потенціалу народу країни, розширеного відтворення робочої сили в національній економіці України неможливо [15].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, в результаті аналізу наукових підходів до визначення понять «ринок праці» та «ринок робочої сили», можна зробити висновки, що на даний час у нашій країні немає чіткого їх розмежування. Їх чітке розмежування та наукова визначеність дозволить впровадити конкретні заходи щодо гармонійного функціонування ринку робочої сили та всіх його елементів. Це знизить рівень непродуктивної зайнятості, підвищить конкурентоспроможність робочої сили, розширить соціальне залучення населення через ринок праці та забезпечить інтелектуальним потенціалом інтенсивний вектор розвитку економіки.

Такі обставини актуалізують подальші наукові дослідження у напрямку більш чіткого цілісного визначення та розмежування понять «ринок праці» та «ринок робочої сили». Дуже перспективними стають наукові дослідження проблем створення можливостей щодо розширеного відтворення робочої сили в умовах ринкової економічної системи, таких як: інституційне забезпечення ефективного функціонування ринку праці та ринку робочої сили; вивчення причин існування та поширення неформальної зайнятості й шляхів її подолання; необхідності та напрямків реформування системи освіти, підвищення її ефективності та ін..

#### *Література*

1. Колот А. Асиметрії розвитку соціально-трудова сфери /а. Колот // Україна: аспекти праці. – 2011. – №8. . – С. 3-11.

2. Волгин Н. А. Рынок труда и доходы населения / Н. А. Волгин. – Москва, 1999, ИИД «Филинь». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/gynok-truda-i-dohody/index.htm>
3. Тихомирова Т. Торгуют ли на рынке труда? / Т. Тихомирова // Человек и труд : ежемес. науч.- практ. журн. – 2009. – № 4.– С. 62-63
4. Дружиніна В.В. Поняття «ринку праці». Ретроспектива і сучасність / В.В. Дружиніна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014 (212). – №3, т. 1. – С. 266-271.
5. Белокрылова О. С. Занятость и рынок труда в переходной экономике: теория и практика / О. С. Белокрылова, А. А. Заиченко // Ростов-на-Дону. [Электронный ресурс] – 1998. – Режим доступа: <http://transeconom.boom.ru/issues/book/book1.htm>.
6. Кашепов А. В. Рынок труда: проблемы и решения : монография / А. В. Кашепов, С. С. Сулашкин, А. С. Малчинов. – М. : Научный эксперт, 2008. – 232 с.
7. Топилин А. В. Рынок труда России и стран СНГ: реалии и перспективы развития / А. В. Топилин. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 321 с.
8. Маркс К. Избранные сочинения : В 9-ти т. Т. 7 / К. Маркс, Ф. Энгельс. – М. : Политиздат, 1987. – 811 с.
9. Егоршин А. П. Организация труда персонала : учебн. пособ. / А. П.Егоршин, А. К. Зайцев. – Н. Новгород. – 2007. – 172 с.
10. Чернявська Ю. Б. Теоретико-методологічні аспекти дослідження ринку праці / Ю. Б. Чернявська // Формування ринкових відносин в Україні. – № 12 (67). – 2006. – С. 155–158.
11. Калина А. В. Економіка праці / А. В. Калина. – К. : МАУП, 2004. – 272 с.
12. Костин Л. А. Рынок труда и теория занятости: учеб. пособие/ Л. А. Костин, Г. М. Зущина, Р. М. Султанова. – М. : АТ и СО, 1997. – 199 с.
13. Дружиніна В. В. Визначення особливостей ринку праці в будівництві / В. В. Дружиніна, О. М. Залуніна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки: Хмельницький – 2012. – № 5. –Т. 2 – С. 58-63.
14. Тумакова С.В. Государственное регулирование национального рынка рабочей силы: моногр. / С.В.Тумакова; НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти. — Донецк, 2008. — 451с.

15. Тумакова С.В. Научные основы гармонизации экономического развития в современных условиях: роль и значение теории рынка рабочей силы / С.В. Тумакова // Науковий вісник Одеський національний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2014. – № 5 (213). – С.148-158 – Мови: укр., рос., англ.

1. Kolot A. Asimetriy rosvutku sicialno-trudovoiy sfery: zarubignuy dosvid I vitchuznyany realiy/ A. Kolot// Ukraina: aspekty praci. — 2011. — №8. — S.3-11.

2. Volgin N. A. Labor market and household income / N. A Volgin. – Moscow, 1999, IID "Filin". [Electronic resource] - Mode of access: <http://www.bibliotekar.ru/rynok-truda-i-dohody/index.htm>

3. Tikhomirov T. Are they trade on the labor market? / T. Tikhomirov / / Man and labor: a monthly. scientific-practical. journal. – 2009. – № 4. – S. 62–63.

4. Druzhinina V. V. The concept of “labor market”. Retrospective and present. / V. V. Druzhinina // Herald of Khmelnytskyi national university. Ekonomichni science, - 2014 (212) - № 3, P. 1 – pp. 266-271.

5. Belokrylova O. S Employment and labor market in a transition economy: theory and practice / O. S. Belokrylov, A. A. Zaichenko // Rostov-on-Don. [Electronic resource] – 1998. – Mode of access: <http://transeconom.boom.ru/issues/book/book1.htm>.

6. Kashepov A. V. Labour Market: problems and solutions: monograph / A. V. Kashepov, S. S. Sulashkin, A. Malchinov. – Moscow: Scientific Expert, 2008. – 232 p.

7. Topilin A.V. Labor market in Russia and CIS: realities and prospects of development / A.V. Topilin. – Moscow: ZAO "Publisher" Economy ", 2004. – 321.

8. Marx K. Selected Writings: In the 9 vols 7 / Marx, Engels. – M. Politizdat, 1987. – 811 p.

9. Egorshin A. P. Organization of the personnel: Training. benefits. / A. P. Egorshin, A. K. Zaitsev. – Nizhny Novgorod. – 2007. – 172 p.

10. Chernyavska Y. B. Theoretic metodologichni aspects research of labour market / Y.B. Chernyavska // Formation of Market Relations in Ukraine. – № 12 (67). – 2006. – S. 155–158.

11. Kalina A. V. The labour market / A. V. Kalina. – K.: AIDP,

2004. – 272 p.

12. Kostin L. A. The labor market and employment theory: studies. benefit / L. A. Kostin, G. M. Zuschina, R. M. Sultanov. – M.: AT and CO, 1997. – 199 p.

13. Druzhinina V. V. Defining features of the labor market in construction / V. V. Druzhinina, O. M. Zalunina // News Khmelnytsky natsionalnogo universitetu. Ekonomichni science: Khmelnytsky – 2012. – № 5. – Т. 2 – pp. 58–63.

14. Tumakova S.V. Gosuarstvennoe regulirovanie nazionalnogo runka rabochey silu: monogr./S.V. Tumakova; NAN Ukrainy. In-t ekonomiky prom-ty. — Donezk, 2008. — 451s.

15. Tumakova S.V. Scientific base of harmonization economical development in present time the role and sense of labors force market theory. / S.V. Tumakova // Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University. – Science: Economics, Political science, History.–2014. – № 5 (213). – pp/ 148-158. – Languages: ukr, rus, eng.

*Рецензент:* Болдирев І.А., д.е.н., професор кафедри політичних наук ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д.Ушинського»

20.05.2015

УДК 334.012.42:658.1

*Місько Ганна, Малюта Олексій*

### **РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

У статті розглянуто сутність корпоративної соціальної відповідальності. Для виявлення питань які охоплює соціальна відповідальність на основі міжнародного стандарту ISO 26000:2010 досліджено основні теми та надано їх характеристику, а саме: організаційне управління, права людини, трудові практики, добросовісні ділові практики, навколишнє середовище, захист прав споживачів, участь у житті громади та її розвиток. Виходячи з наведених характеристик корпоративної соціальної відповідальності

запропоновано рекомендації щодо оцінки характеристик соціальної відповідальності підприємства за рівнями: високий, середній та низький. Проаналізовано офіційні сайти підприємств харчової промисловості, а саме: ТОВ «Сандора», СП «Вітмарк-Україна» ТОВ, ПРАТ «Ерлан», ПРАТ «Виробниче об'єднання «Одеський консервний завод» щодо реалізації програм та проектів з корпоративної соціальної відповідальності. Встановлено, згідно з інформацією представленою на сайтах підприємств, що основними напрямками реалізації корпоративної соціальної відповідальності є: захист прав споживачів та участь у житті громад і співпраця з ними. Відзначено, що розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємствами харчової промисловості стимулює підвищення конкурентоспроможності, через підвищення іміджу, росту обсягів реалізації продукції, виходу на міжнародні ринки, формування лояльності споживачів, впровадження новітніх технологій, зниження витрат, залучення інвестицій.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, розвиток, підприємство, харчова промисловість.

*Мисько Анна, Малюта Алексей*

### **РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

В статье рассмотрена сущность корпоративной социальной ответственности. Для выявления вопросов, которые охватывает социальная ответственность на основе международного стандарта ISO 26000:2010 исследованы основные темы и дана их характеристика, а именно: организационное управление, права человека, трудовые практики, добросовестные деловые практики, окружающая среда, защита прав потребителей, участие в жизни общества и его развитие. Исходя из приведенных характеристик корпоративной социальной ответственности предложены рекомендации по оценке характеристик социальной ответственности предприятия по уровням: высокий, средний и низкий. Проанализированы официальные сайты предприятий пищевой промышленности, а именно: ООО «Сандора», СП «Витмарк-Украина» ООО, ЧАО «Эрлан», ЧАО «Производственное объединение «Одесский консервный завод» относительно реализации программ и проектов по корпоративной



социальной ответственности. Установлено, согласно информации представленной на сайтах предприятий, основными направлениями реализации корпоративной социальной ответственности являются: защита прав потребителей и участие в жизни общества и сотрудничество с ним. Отмечено, что развитие корпоративной социальной ответственности предприятиями пищевой промышленности стимулирует повышение конкурентоспособности через повышение имиджа, роста объемов реализации продукции, выхода на международные рынки, формирования лояльности потребителей, внедрение новейших технологий, снижение затрат, привлечение инвестиций.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, развитие, предприятие, пищевая промышленность.

*Misko Ganna, Maliuta Oleksii*

### **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF ENTERPRISE OF THE FOOD PROCESSING INDUSTRY**

The essence of corporate social responsibility is reviewed in the article. For the illumination of questions, which are covered by social responsibility on the basis of international standart ISO 26000:2010, there were the core subjects researched and their characteristics, which include organizational governance, human rights, labour practises, the environment, fair operating practises, consumer issues, community involvement and development were given. Basing on the above mentioned, the recommendations on the assessment of the characteristics of corporate social responsibility of an enterprise by the high, medium and low levels were proposed. There were the official web sites of such food processing enterprises, as "Sandora" Ltd., "Vitmark-Ukraine" Ltd., PJSC "Erlan", PJSC "Production Association "Odessa Cannery" analyzed for realization of the corporate social responsibility programs and projects. According to the information, provided by those sites, it was set, that the main directions of the realization of corporate social responsibility are: consumer rights protection and the community involvement and development. It is outlined, that the development of corporate social responsibility by the food processing industry enterprises stimulates the increasing of competitive ability through the improving of their image, the growing of their amounts of product sales, entering the international markets, forming consumer

loyalty, introducing the newest technologies, reducing costs, attracting investments.

**Keywords:** corporate social responsibility, development, enterprise, food processing industry.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки України стейкхолдери вимагають від підприємств дотримання принципів соціальної відповідальності. Підтримування діалогу зі стейкхолдерами є актуальним для підприємств харчової промисловості оскільки пов'язано із забезпеченням стійкого фінансового стану та створення партнерських відносин між бізнесом, владою та суспільством на довгострокову перспективу. Разом з тим, в складних умовах господарювання скорочується фінансування соціальних проектів підприємствами харчової промисловості. У зв'язку з цим актуальним є висвітлення соціальної відповідальності підприємств харчової промисловості та дослідження напрямків розвитку пріоритетних проектів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання корпоративної соціальної відповідальності розкриті у працях таких науковців, як: Керролла А., Баюра Д., Будьонної Л., Мельник С., Ушакової Н. М., Репіної І. М., Саприкіної М. А., Харламової А. О. та інших.

**Невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз літератури показує, що досить велика увага приділялася принципам і моделям корпоративної соціальної відповідальності, проте недостатньо розкритим залишається питання оцінки характеристик соціальної відповідальності підприємства відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000: 2010.

**Метою статті** є аналіз розвитку корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах харчової промисловості на основі оцінки характеристик їх соціальної відповідальності.

**Основний матеріал дослідження.** Бізнес словник [1] визначає КСВ як «відчуття компанією відповідальності по відношенню до громади та довкілля (як екологічної та соціальної), в якій вона працює».

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000: 2010, соціальна відповідальність – це відповідальність компанії за вплив її

рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка: сприяє сталому розвитку, у т.ч. здоров'ю та добробуту суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність організації і практикується в її відносинах з іншими [2].

Для того, щоб визначити область охоплення соціальної відповідальності підприємств харчової промисловості, розглянемо відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000: 2010 [2] основні характеристики: організаційне управління; права людини; трудові практики; навколишнє середовище; добросовісні ділові практики; захист прав споживачів; участь у житті громади та її розвиток. Наведемо опис спектру проблем для кожної із вищенаведених характеристик соціальної відповідальності.

1. Організаційне управління має бути засноване на включенні до процесу прийняття та реалізації рішень принципів соціальної відповідальності, що включають в себе: підзвітність, прозорість, етичну поведінку, повагу до інтересів зацікавлених сторін, дотримання верховенства закону, дотримання міжнародних норм поведінки та дотримання прав людини.

2. Права людини є невід'ємними, невідчужуваними, універсальними (загальними), неподільними та взаємопов'язаними. У контексті корпоративної соціальної відповідальності, наведемо наступні аспекти: уникнення співучасті; задоволення скарг; дискримінації та вразливих груп; громадянських та політичних прав; економічних, соціальних та культурних прав; основних принципів та прав у сфері праці.

3. Трудові практики організації поєднують в собі: питання найму та підвищення працівників; дисциплінарні процедури та процедури розглядання суперечок; переведення чи переміщення працівників на інші місця; припинення трудових відносин; навчання та підвищення навиків; охорону праці, безпеку на робочому місці та гігієну праці; а також будь які політики та практики, що впливають на умови праці. Також трудові практики включають в себе визнання організації працівників та їх представництв та участь у переговорах, соціальним діалозі та консультаціях щодо вирішення соціальних проблем.

4. Добросовісні ділові практики пов'язані з етичною поведінкою при взаємодії організації з іншими організаціями. Проблеми добросовісних ділових практик виникають у сферах боротьби з корупцією, відповідальної участі в сфері діяльності держави, добросовісної конкуренції, соціально відповідальної поведінки у відношеннях з іншими організаціями та повагою прав власності.

5. Навколишнє середовище. Екологічна відповідальність є необхідною умовою виживання та процвітання людей.

6. Захист прав споживачів. Проблеми у цій сфері пов'язані із: застосуванням добросовісних маркетингових практик, охороною здоров'я та забезпеченням безпеки, стійким споживанням, вирішенням суперечок та відшкодуванням збитків, захистом інформації та недоторканості приватного життя, доступом до продуктів та послуг першої необхідності, прийняттям до уваги потреб вразливих споживачів та споживачів, що знаходяться у не вигідних умовах, а також, освітою.

7. Участь у житті громади та її розвиток. Внесок організації у розвиток суспільства може забезпечити більш високий рівень добробуту, створення зайнятості, розширення освітніх програм, пропаганду та збереження культури та мистецтва, а також надання суспільству послуг у сфері охорони здоров'я.

Запропонуємо рекомендації з оцінки характеристик корпоративної соціальної відповідальності для визначення рівня виконання корпоративної соціальної відповідальності підприємством харчової промисловості, що виходять із напрямків реалізації ISO 26000 (табл. 1).

Таблиця 1

Рекомендації з оцінки характеристик соціальної відповідальності підприємства [3, с. 104 - 105]

Характеристики соціальної відповідальності	Терми оцінки лінгвістичних змінних		
	низький	середній	високий
1	2	3	4
1. Організаційне управління	Відсутність менеджменту корпоративної соціальної відповідальності, порушення законодавства, відсутність принципів, які визначають взаємовідносин всередині самого підприємства, так і з партнерами, контрагентами	Наявність принципів, які визначають взаємовідносин всередині самого підприємства, так і з партнерами, контрагентами та іншими зацікавленими сторонами, дотримання законів та організація соціальних заходів.	Наявність соціально-відповідальної стратегії, менеджмент корпоративної відповідальності, надання широким повноважень працівникам, дотримання законодавства, наявність принципів, які визначають взаємовідносин як всередині самого підприємства, так і з партнерами, контрагентами та іншими зацікавленими сторонами. Звіт рівня

1	2	3	4
	та іншими зацікавленими сторонами. Звіт відсутній	Інші часткові звіти з соціальної відповідальності	GRI
2. Права людини	Відсутність соціального пакета, колективних договорів, порушення законодавства про працю, ігнорування діяльності профспілкової організації, відсутність «гарячих» телефонних ліній.	Надання працівникам гарантій щодо соціального пакета, підписання колективного договору, дотримання законодавства про працю.	Надання працівникам гарантій щодо соціального пакета, підписання колективних договорів, дотримання законодавства про працю, підтримка діяльності підприємства, наявність «гарячих» телефонних ліній та надання послуг із захисту прав людини.
3. Трудові практики	Відсутність працевлаштування інвалідів, сприятливих умов праці, порушення законодавства про працю.	Працевлаштування інвалідів, дотримання законодавства про працю, створення сприятливих умов праці.	Працевлаштування інвалідів, створення сприятливих умов праці, дотримання законодавства про працю, виплата преміальних, створення демократичних умов у робочому колективі.
4. Добросовісні ділові практики	Ігнорування політики чесної конкуренції та відкритості, ухилення від сплати податків, корупція.	Впровадження політики чесної конкуренції, сплата податків.	Впровадження та реалізація політики чесної конкуренції, відкритості, обов'язкової сплати податків, боротьби з корупцією та підписання Меморандуму соціальної відповідальності.
5. Навколишнє середовище	Використання у виробництві екологічно чистої сировини, відсутність екологічних програм та технологій, що забезпечують чистоту екології.	Використання у виробництві екологічно чистої сировини, впровадження новітніх технологій, що забезпечують чистоту екології.	Впровадження новітніх технологій, що забезпечують чистоту екології, використання екологічно чистої сировини, впровадження екологічних програм та виконання всіх вимог стосовно екологічної безпеки, запровадження системи «Зелений офіс», проведення конкурсів, екологічних акцій.
6. Захист прав споживачів	Відсутність контролю над якістю продукції, відсутність «гарячої» телефонної лінії.	Наявність контролю над якістю продукції, проведення інформаційних та просвітницьких компаній.	Наявність контролю над якістю продукції, наявність відповідних міжнародних сертифікатів та дотримання вітчизняних та міжнародних стандартів якості. Якість обслуговування споживачів, наявність «гарячої» телефонної лінії, дотримання прав споживачів.
7. Участь у житті громади та її розвиток	Відсутність благодійних програм, адресної допомоги, відмова від підтримки соціальних ініціатив.	Підтримка соціальних ініціатив.	Реалізація благодійних програм, соціальних проектів, надання адресної допомоги, акції, підтримка різноманітних соціальних ініціатив.

Отже, виходячи з наведених характеристик корпоративної соціальної можна визначити рівень виконання корпоративної соціальної відповідальності підприємством харчової промисловості.

За допомогою даних таблиці 2 наведемо заходи щодо реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємствами харчової промисловості.

## Соціальна відповідальність підприємств харчової промисловості

		Характеристики					
Учас	6	7	8	9	10	11	
Учас	ТОВ «Сандора» щорічно бере	Надання цільової адресної допомоги	Соціальні ініціативи.				
ть у	участь у соціальних ініціативах	будинкам і інтернатам,	Національний				
житті	програмах Миколайського	товариством і організаціям	шкільний рух: «Біола				
грома	обласного благодійного	мало-забезпечених, інвалідів, дітям	– Три чемпіони»;				
дана	фонду дівчанку, засновану	без батьківської опіки літнім-	патрнер 7-го				
Захи	Місія – ми пропонуємо	Соціальною функцією діяльності є	Головна мета				
ст	нашим споживачам	тактивна турбота про здоров'я	підприємства – випуск				
прав	клієнтам найздоровіші	інгредієнти на різних етапах її життя,	продукції, що				
слож	найкращі напої, тим самим	починаючи з самих перших місяців	відповідає вимогам і				
ливані	збільшення акційності	Проекту які реалізуються.	побажанням				
Навк	Дотримуємося	високих	Екологія та охорона навколишнього				
олиш	стандартів охорони здоров'я	середовища, ініціатива «Go Green»	Дія випуску				
не	та захисту навколишнього	середовища. Виготовляємо	застосовується				
серед	середовища. Виготовляємо	продукт з екологічної	унікальна технологія				
дани	продукт з екологічної	крупних	холодного				
Добр	Ведемо чесний бізнес	та	Принципом				
осові	завжди виконуємо	свої	підприємства є				
сні	зобов'язання. Підприємство	націлені на ефективну співпрацю!	роботи з партнерами.				
ділов	реалізовує свою продукцію	в	Прес-центр готовий надати колегам				
і	мережах із ЗМІ ексклюзивні	коментарі ТОП-	крупних				
Труд	Надання соціального пакету.	Підприємство є одним з найбільших	Дотримання				
ові	Створюємо робочі місця	роботодавців України - філії	законодавства про				
прак	забезпечуємо безпечні умови	відкриті в 12 великих містах	працю, створення				
тики	праці, платимо податки.	По Україні, у 20 містах України	сприятливих умов				
Прав	Демо на нові етичних	Виробництво та продаж соків які	Підписання				
а	принципів, які такі ж важливі	доступні для всіх верств населення.	колективних				
люди	як і економічні; однакова	Соціальний пакет. «Гаряча» лінія.	договорів,				
ни	цінимо вгляд всіх наших	Дотримання законодавства про	дотримання				
Орга	Цінності: чесність,	Член глобального договору ООН з	Підприємство				
нізац	результативність, повага,	2007 року. Соціальною функцією	випускає широкий				
йне	стремління до взаємної	діяльності нашої компанії є активна	асортимент				
упра	підтримки та відкритості,	яка турбота про розвиток людини на	натуральних соків і				
влинн	забезпечує наш успіх.	різних етапах її життя, починаючи з	нектарів, які під				
Веб-	<a href="http://www.sandora.ua">http://www.sandora.ua</a> [4]	<a href="http://www.vitmark.com">http://www.vitmark.com</a> [5]	<a href="http://www.biola.ua">http://www.biola.ua</a> [6]				
Най	1. ТОВ «Сандора»	2. СП «Вітмарк-Україна» ТОВ	3. ПРАТ «Брілан»				

1	2	3	4	5	6	7	8	9
«Виробниче об'єднання «Одеський консервний завод»	<a href="http://www.gospo-datoshka.com">http://www.gospo-datoshka.com</a> [71]	Виробництво якісної продукції є головним пріоритетом діяльності	Підписання колективного договору, дотримання законодавства	Дотримання законодавства про працю, створення сприятливих умов	Сплата податків	Виробництво продукції з екологічної сировини	Продукція виробляється з натуральної сировини,	

Отже, аналіз даних таблиці 2 дає можливість зробити висновок, що корпоративна соціальна відповідальність ТОВ «Сандора» відповідно до запропонованої табл. 1 розвинута на достатньо високому рівні про що свідчить значне фінансування підприємства у соціальні проекти на дотримання стандартів якості. СП «Вітмарк-Україна» ТОВ також має високий рівень соціальної відповідальності про що свідчить членство у глобальному договорі ООН та «Звіт о прогресі за 2010 р.», звіт ООН «Участь бізнесу у боротьбі з бідністю». Слід відзначити розвиток соціальної відповідальності на ПРАТ «Ерлан», про що свідчить участь у житті громади і її розвиток та якість роботи з партнерами. Разом з тим, ПРАТ «Виробниче об'єднання «Одеський консервний завод» через брак кошів недостатньо спрямовує зусилля на розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, можна зробити висновок про те, що розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємствами харчової промисловості стимулює підвищення конкурентоспроможності, через підвищення іміджу, росту обсягів реалізації продукції, виходу на міжнародні ринки, формування лояльності споживачів, впровадження новітніх технологій, зниження витрат, залучення інвестицій. Дослідження діяльності підприємств харчової промисловості дозволило встановити, що основними напрямками реалізації корпоративної соціальної відповідальності стали: захист прав споживачів та участь у житті громад і співпраця з ними.

#### *Література*

1. Бізнес словник. / [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.businessdictionary.com/definition/corporat>.
2. Міжнародний стандарт ISO/FDIS 26000. / [Електронний ресурс]

– Режим доступу: [http://ksovok.com/doc/iso\\_fdis\\_26000\\_rus.pdf](http://ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf).

3. Місько Г. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник конкурентоспроможності підприємства // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2014. - № 1 (220). – С. 104 – 105.

4. Сайт ТОВ «Сандора». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://sandora.ua>

5. Сайт СП «Вітмарк-Україна» ТОВ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.vitmark.com>

6. Сайт ПРАТ «Ерлан» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.biola.ua>

7. Сайт ПРАТ «Виробниче об'єднання «Одеський консервний завод» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.gospodarochka.com>

1. Business dictionary/ [electronic source]. – Access mode: <http://www.businessdictionary.com/definition/corporat>.

2. International standart ISO/FDIS 26000. / [electronic source]. – Web site. Access mode: [http://ksovok.com/doc/iso\\_fdis\\_26000\\_rus.pdf](http://ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf). - Official web site.

3. G. Misko The corporate social responsibility, as a factor of competitive ability of an enterprise // The scientific bulletin of Odessa national economic university - Sciences: economy, political science, history - 2014. - № 1 (220). – P. 104 – 105.

4. "Sandora" Ltd. [electronic source]. - Access mode: <http://sandora.ua> - official web site.

5. «Vitmark- Ukraine» Ltd. [electronic source]. - Access mode: <http://www.vitmark.com> - official web site.

6. PJSC «Erlan» [electronic source]. - Access mode: <http://www.biola.ua> - official web site.

7. PJSC "Production Association "Odessa Cannery" [electronic source]. - Access mode: <http://www.gospodarochka.com> - official web site.

**Рецензент:** Кузнецова І.О. д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету

18.05.2015



**ПРОБЛЕМИ ЗАКОНОДАВЧОГО ВРЕГУЛЮВАННЯ ВІДНОСИН МІЖ  
СТОРОНАМИ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ**

Розглядаються окремі питання, що пов'язані з балансуванням владних впливів на відносини між соціальними партнерами з прагненнями менеджменту шляхом врегулювання відносин між сторонами соціального діалогу, які виникають, зокрема, у сфері трудових правовідносин. Характеризуючи існуючу законодавчу базу регулювання трудових відносин між сторонами соціального діалогу, висвітлені окремі проблемні питання, що пов'язані з врегулюванням цих відносин та надані пропозиції щодо можливих варіантів вирішення окремих з них, що є метою даної статті. Розглянуті можливі варіанти вирішення окремих аспектів існуючих проблемних питань законодавчого врегулювання відносин між сторонами соціального діалогу зокрема таких як встановлення квот найму на роботу працівників певних категорій, контрактна форма укладення трудового договору, відносини між роботодавцем та виборним органом первинної профспілкової організації під час розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця, умови щодо додержання державних соціальних стандартів, пов'язаних з оплатою праці. Окрему увагу приділено розмежуванню предмета соціального діалогу на різних рівнях його проведення.

**Ключові слова:** законодавство, мінімальна заробітна плата, оплата праці, регулювання відносин, соціальний діалог, соціальні стандарти, трудовий договір.

**ПРОБЛЕМЫ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОГО УРЕГУЛИРОВАНИЯ ОТНОШЕНИЙ  
МЕЖДУ СТОРОНАМИ СОЦИАЛЬНОГО ДИАЛОГА**

Рассмотрены отдельные вопросы, связанных с балансировкой властных воздействий на отношения между социальными партнерами со стремлениями менеджмента путем урегулированием

отношений между сторонами социального диалога, которые возникают, в частности, в сфере трудовых правоотношений. Характеризуя существующую законодательную базу регулирования трудовых отношений между сторонами социального диалога, освещены отдельные проблемные вопросы, связанные с урегулированием этих отношений и представлены предложения о возможных вариантах решения некоторых из них, что и являются целью данной статьи. Рассмотрены возможные варианты решения отдельных аспектов существующих проблемных вопросов законодательного урегулирования отношений между сторонами социального диалога в частности, таких как установление квот найма на работу работников определенных категорий, контрактная форма заключения трудового договора, отношения между работодателем и выборным органом первичной профсоюзной организации при расторжении трудового договора по инициативе работодателя, условия для соблюдения государственных социальных стандартов, связанных с оплатой труда. Особое внимание уделено разграничению предмета социального диалога на разных уровнях его проведения.

**Ключевые слова:** законодательство, минимальная заработная плата, оплата труда, регулирование отношений, социальный диалог, социальные стандарты, трудовой договор.

*Moroz Oleg*

### **PROBLEMS OF LEGISLATIVE REGULATION OF RELATIONS BETWEEN THE PARTIES SOCIAL DIALOGUE**

The article is devoted to the specific issues related to balancing power influences the relationship between the social partners with the aspirations of management by the relations between the parties to the social dialogue which arise, particularly in the area of labor relations. Describing the existing legal framework regulating the employment relationship between the parties to the social dialogue, highlight some problematic issues related to the settlement of these relations and provided suggestions for possible solutions to some of them, that is the purpose of the article. The possible solutions to certain aspects of existing problems of legal settlement between the parties to the social dialogue in particular such as quotas recruitment of certain categories of workers, contract form of employment contract, the relationship between the employer and the elected body of primary trade union organization at the termination of the employment contract by the employer, subject to compliance with social standards related to wages. Special attention is paid to the separation of social

dialogue at various levels of the meeting.

**Keywords:** legislation, minimum wage, wages, regulation of relations, social dialogue, social standards, employment.

**Постановка проблеми та її актуальність.** У той час, коли в якості головного стратегічного аргументу розвитку ринкового господарства висувається стабільність поступального розвитку національної економіки в цілому й окремих її галузей, зокрема, особливу актуальність отримують дослідження, що присвячені окремим аспектам розвитку виробничих відносин, які забезпечують подальший розвиток продуктивних сил суспільства. Виробничі відносини за своєю суттю активні й впливають на розвиток продуктивних сил, виступаючи у вигляді політичних, правових, моральних, естетичних, ідеологічних, релігійних поглядів та відносин. Виробничі відносини характеризуються співвідношенням влади (доцентрових зусиль) і менеджменту (відцентрових устремлінь), співвідношення між якими визначається, у тому числі, і рівнем розвитку матеріально-технічної бази й технічної оснащеності продуктивних сил суспільства, тощо.

Балансування владних впливів на відносини між соціальними партнерами з прагненнями менеджменту відображається у законодавчому врегулюванні відносин між сторонами соціального діалогу в цілому, та трудових відносин зокрема. Трудове законодавство, на відміну від інших сфер регулювання правовідносин (господарського, цивільного, кримінального права, тощо), має відношення не тільки до власників бізнесу які в соціальному діалозі виступають в якості роботодавців, а також практично до всіх верст громадян країни, що є найманими працівниками. В той же час, ця сфера державного регулювання відносин між соціальними партнерами, незважаючи на внесення окремих змін та доповнень до законодавчих актів, має найбільш застарілий характер серед інших галузей права, які регулюють правові аспекти діяльності кожного з соціальних партнерів, включаючи дії органів влади як однієї з сторін соціального діалогу.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є висвітлення окремих проблемних питань законодавчого врегулювання відносин між сторонами соціального діалогу з наданням пропозицій щодо

можливих шляхів їх вирішення.

**Дослідження з проблеми та наявність невирішених частин загальної проблеми.** Законодавчі акти, що складають основу державного регулювання трудових відносин, базуються на несучасних відносинах між сторонами соціального договору. Зокрема Кодекс законів про працю України 1971 р. [1], Законів України “Про колективні договори і угоди” [2], “Про оплату праці” [3], “Про відпустки” [4], “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” [5]. І лише у 2010 році був ухвалений Закон України “Про соціальний діалог в Україні” [6].

Вітчизняні вчені-правники значну увагу приділяють дослідженням, різноманітних аспектів проблеми, пов’язаної з державним регулюванням інтересів сторін соціального діалогу. Зокрема, таких як визначення характеристики трудових правовідносин [7], наявних проблем трудового права [8], шляхів Кодифікації трудового законодавства [9] та його подальшого реформування [10], забезпечення на законодавчому рівні гарантії захисту трудових прав працівників [11], в тому числі через професійні спілки [12] та з застосуванням договірної характеру регулювання правовідносин [13]. Але при цьому залишаються окремі питання які потребують подальшого дослідження, в тому числі питання взаємної узгодженості інтересів сторін соціального діалогу з державним регулюванням трудових правовідносин. Про наявність таких питань свідчить здійснення неодноразової спроби переглянути окремі норми трудового законодавства та його систематизації шляхом підготовки нового Трудового кодексу України. Зокрема Верховною Радою України впродовж останніх років разів було розглянуто декілька проектів, авторами яких були народні депутати України Стоян О. М., Сухий Я. М., Хара В. Г., а також Папієв М. М. [14]. Однак, незважаючи на намагання органів державної влади (в особі законодавчої та виконавчої її гілок), об’єднань роботодавців та профспілок, новий Трудовий кодекс продовжує перебувати на стадії розробки та обговорення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Законодавець, шляхом встановлення квот найму на роботу працівників певних категорій, фактично зобов’язує учасників ринку праці використовувати у своїй діяльності не ринкові відносини, не залишаючи роботодавцю можливості вибору. В якості компромісу доцільно було б встановити хоча б такий запобіжник, як обов’язок

роботодавця приймати на роботу осіб, які потребують соціального захисту в межах визначеної квоти у відповідності до потреб бізнесу в робітниках певного професійного й кваліфікаційного рівня, а також можливості виконання ними роботи за станом здоров'я.

Прагнення законодавця зобов'язати укладати трудовий договір лише в письмовій формі (в двох примірниках з визначеним переліком обов'язкових умов, тощо), на наш погляд, не тільки звужує можливості та оперативність у вирішенні проблем з боку роботодавців, а також обмежує права найманих працівників — фактичний початок роботи, в такому разі, ще не є підставою виникнення трудових відносин. Тому, на наш погляд, доцільніше було б передбачити, крім безумовно письмової форми укладення трудового договору, як провідної, можливість укладення трудового договору за усною домовленістю сторін на підставі заяви працівника та нормативного акту роботодавця, який закріплює досягнуті домовленості щодо трудових відносин.

На особливу увагу заслуговує вирішення проблеми встановлення трудових відносин на визначений строк у вигляді контрактної форми трудового договору. Проблема полягає в тому, що сфера застосування контракту визначається лише на державному рівні, що значно звужує можливості роботодавця у використанні такої форми трудового договору. В якості компромісу можливо розмежування сфера застосування контракту на:

— обов'язкову сферу застосування контракту — сферу де виключається можливість укладення трудового договору в іншій формі, ніж у формі контракту. Така сфера повинна визначатися лише законами України;

— сферу застосування контракту за домовленістю сторін — сферу, яка регламентується нормативно-правовими актами роботодавця. При цьому, можливе встановлення з боку законодавця певних обмежень для дій роботодавців — наприклад, встановлення обов'язкової згоди сторін, тощо.

Суперечливою є побудова відносин між роботодавцем та виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником), що діє на підприємстві, членом якої є працівник під час вирішення питань, що виникають під час розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця. По-перше

необхідно розрізняти випадки коли для звільнення працівника необхідне погодження виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника), що діє на підприємстві, членом якої є працівник, а коли такої згоди не потрібно. По-друге, потребує чіткого відокремлення форм цього погодження — або отримання згоди на звільнення, або попереднє погодження (проведення консультацій).

На наш погляд, використання роботодавцем свого права на розірвання трудового договору лише у випадку змін в організації виробництва і праці, в тому числі ліквідації, реорганізації, банкрутстві або перепрофілюванні юридичної особи, а також скороченні чисельності або штату працівників, доцільно було б пов'язати із необхідністю попереднього наданням повноваженим представникам працюючих інформації щодо запланованих заходів, включаючи інформацію про причини наступного звільнення, кількість і категорії працівників, яких це може стосуватися, про строки проведення звільнення. В цих випадках можливо було б передбачити необхідність проведення консультацій з повноваженими представниками працюючих, за їх вимогою, про заходи щодо запобігання звільненню чи зведення кількості працюючих, що підлягають звільненню до мінімуму або створення умов роботодавцем щодо пом'якшення несприятливих наслідків будь-якого звільнення. Стосовно інших випадків погодження роботодавцем своїх дій щодо розірвання трудового договору з власної ініціативи, то, по визначеному переліку таких випадків, цілком достатнім буде отримання на це згоди виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника), що діє на підприємстві, членом якої є працівник.

Найбільш суперечливим є законодавче регулювання оплати праці та умов щодо додержання державних соціальних стандартів, пов'язаних з оплатою праці. З одного боку основою побудови взаємовідносин між соціальними партнерами в цих питаннях є їх договірний характер, але, з іншого боку, на різних рівнях проведення соціального діалогу встановленні певні межі та законодавчо врегульовані обмеження, які значно звужують можливості роботодавців щодо мотивації персоналу та мобільності систем оплати.

Законодавець розмежовує сферу державного регулювання

оплати праці й сферу її договірного регулювання. Державне регулювання оплати праці працівників здійснюється шляхом встановлення розміру мінімальної заробітної плати та інших державних норм і мінімальних гарантій в оплаті праці для всіх працюючих, незалежно від форми власності, характеру діяльності та підпорядкованості підприємств, організацій та закладів. Логічним є також і те, що державне регулювання оплати праці поширюється на встановлення умов і розмірів оплати праці керівників суб'єктів господарювання державної і комунальної форм власності. Стосовно виключення зі сфера договірного регулювання оплати праці працівників юридичних осіб, що фінансуються чи дотуються з бюджетів (поширюється державне регулювання оплати праці — умови і розміри їх оплати праці визначаються Кабінетом Міністрів України, хоча і за погодженням з відповідними всеукраїнськими професійними спілками), питання, на наш погляд, є дискусійним та таким що потребує подальшого дослідження.

Потребують також узгодження і певні аспекти організації оплати праці, що регулюються на законодавчому рівні, зокрема питання щодо:

- структури заробітної плати — то що вона складається з основної і додаткової заробітної плати не потребує обговорення, а питання відносно того, чи є необхідність відокремлення такої складової як “інші заохочувальні та компенсаційні виплати”, до яких належать виплати, що не передбачені нормативно — правовими актами про працю або які провадяться понад установлені зазначеними актами норми потребує уточнення. На нашу думку, така складова у структурі зарплати має право на існування;

- співвідношення окремих складових у структурі заробітної плати, на наш погляд, не повинно бути врегульовано на законодавчому рівні, а має визначатися в колективних угодах і договорах;

- законодавче визначення місця та ролі тарифної системи в організації оплати праці на конкретному підприємстві (організації, закладі), на наш погляд, перебільшені та мають визначатися на договірному рівні (наприклад, на галузевому рівні);

- потребує більш чіткого визначення ролі мінімальної заробітної плати як державної соціальної гарантії в оплаті праці та

порядку її визначення, а також її місця в організації оплати праці на конкретному підприємстві (організації, закладі);

— існують певні питання щодо існуючого порядку застосування інших державних мінімальних гарантій оплати праці та інших виплат працівникам та роль результатів атестації робочих місць за умов праці для визначення цих гарантій. На наш погляд, ці питання повинні бути віднесені також до сфери договірного регулювання оплати праці.

Принциповим, серед наведених питань, є питання мінімальної заробітної плати, яка фактично виступає в якості державної соціальної гарантії встановлення посадового окладу (тарифної ставки) та визначальною складовою в структурі заробітної плати. Таким чином законодавець, шляхом встановлення мінімальної заробітної плати, практично визначає структуру заробітної плати та її розміри, що є питаннями, які повинні вирішуватися у сфері договірного регулювання оплати праці. Тому, на наш погляд, більш доцільним було б на державному рівні визначати не мінімальну заробітну плату, а розмір мінімального рівня оплати праці — встановленого на законодавчому рівня такий межовий розмір оплати праці (основної та додаткової), нижче якого роботодавець не може здійснювати оплату за виконану працівником місячну, погодинну норму праці (обсяг робіт) та норму робочого часу. Такий підхід дозволить, по-перше, визначати реальний рівень доходу, що може забезпечити відтворення (нехай просте, а не розширене) робочої сили, по-друге, забезпечить мінімальні гарантії для найманих працівників, по-третє, дасть можливість роботодавцеві будувати найбільш ефективну для бізнесу мотиваційну систему, по-четверте, створить умови та простір для проведення діалогу між соціальними партнерами в питаннях організації оплати праці.

На законодавчому рівні врегульована переважна більшість питань, що виникають як під час державного регулювання окремих аспектів у відносинах між соціальними партнерами більш-менш визначені (не залежно від того наскільки така визначеність влаштовує сторони соціального діалогу), так і відносно сфери договірного регулювання відносин між сторонами соціального діалогу. Але, незважаючи на доволі якісний та такий, що сприйнятий сторонами соціального діалогу Закон України “Про соціальний діалог в



Україні” [6], під час його практичної реалізації виникають суттєві проблеми. Одним з основних чинників виникнення цих проблем, на нашу думку, є те що зміст угод і колективних договорів визначається іншим законом — Законом України “Про колективні договори і угоди” [2], яким також обумовлено й механізм укладання цих документів (спочатку на національному рівні, потім на галузевому й територіальному рівнях, а в завершенні — на локальному рівні). Аналіз змісту угод і колективних договорів, визначеного цим законом (який був прийнятий за 17 років до прийняття закону “Про соціальний діалог в Україні”), показує прагнення законодавчої гілки влади відобразити та регламентувати як в генеральній угоді на національному рівні, так і в територіальних угодах на регіональному рівні розв’язання настільки широкого кола питань, які мають прикладний характер та практично дублюють один одного (з вимогою щоб на кожному з нижчих щаблях діалогу зобов’язання сторін були б не менш ніж на попередньому). Аналогічні питання розглядаються також під час діалогу на галузевому рівні і під час укладання колективних договорів, що визначають зобов’язання прямої дії. При цьому найчастіше в угодах та договорах дублюються нормативні вимоги по встановленому законом широкому колу питань.

Враховуючи досвід розвинутих європейських країн (наприклад, Швеції), доцільно було б на законодавчому рівні провести поділ та розмежування предмету соціального діалогу на різних рівнях його проведення [15]. В якості прикладу такого розмежування предмету колективних переговорів щодо укладення угод та договорів на законодавчому рівні могло б стати, зокрема, таке:

- на національному рівні сконцентрувати увагу на організаційних аспектах формування системи соціального партнерства — зобов’язаннях сторін по сприянню спільного розвитку бізнесу, економіки й суспільства в цілому; питаннях, регулювання різних видів соціального, медичного й пенсійного страхування; напрямках розвитку соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством і відповідальності членів цього суспільства й суспільства в цілому за розвитку бізнесу, тощо.

- до компетенції угод, що укладаються на регіональному рівні, можливо, було б віднести окремі аспекти зовнішньої соціальної політики суб’єктів, ведучих фактичну господарську діяльність у

регіоні (незалежно від місця їх юридичної реєстрації), а також діяльність регіональних органів керування й членів територіальних громад, яка спрямована на створення умов для розвитку бізнесу в регіоні. Серед напрямків зовнішньої соціальної політики бізнес-структур можливі різноманітні моделі, а саме:

а) модель, яка обумовлюється тим, що розвиток бізнесу нерозривно пов'язано з розвитком території, коли межа між працівниками господарюючих суб'єктів та членами їх батьківщин, а також іншим населенням території присутності бізнесу дуже примарна;

б) модель, що характеризується проведенням добродійних акцій;

в) модель соціального інвестування бізнесу шляхом реалізації соціальних програм у якості бізнес — проектів (з орієнтацією на кінцевий результат і наступною оцінкою ефективності);

г) модель соціального партнерства бізнесу, органів державного управління й громадських організацій, яка передбачає уточнення й регламентацію сфер відповідальності бізнесу, влади й суспільства в спільному розв'язанні суспільно-значимих питань.

— на галузевому рівні угоди могли б сконцентрувати увагу на верхніх границях мінімальних соціальних стандартах для працівників галузі, механізмах формування коштів, що направляються на оплату праці, інші заохочувальні й компенсаційні виплати найманим працівникам, а також основних напрямків внутрішній соціальній політиці бізнес-структур галузі.

Серед основних шляхів, що формують засади внутрішньої соціальної політики господарюючих суб'єктів можна передбачити наступні:

а) створення й забезпечення нормальних розумів праці й зайнятості;

б) турбота про зміцнення здоров'я працівників; надання додаткових (понад передбачених законодавством) соціальних пільг і гарантій працюючим і членам їх батьківщин;

в) розвиток фізкультури й спорту на підприємстві, організація дозвілля й рішення побутових питань працівників підприємства (фінансування проведення робочої спартакіади, культурно-масових заходів, перерахування коштів профспілковому комітету для

організації й проведення цієї роботи, придбання дитячих новорічних подарунків та ін.);

г) заходи щодо реалізації молодіжної політики;

д) надання адресної допомоги соціально-незахищеним категоріям населення, які пов'язані з кожним конкретним бізнесом;

е) надання соціальних пільг і гарантій колишнім працівникам підприємства, тощо.

— на локальному рівні в колективних договорах доцільно було б зосередити увагу на конкретизації прийнятих на галузевому рівні домовленостей і встановленню корпоративних норм і правил, спрямованих на забезпеченні ефективного функціонування бізнесу й трудового колективу.

Такий підхід, на наш погляд, дозволить забезпечити пріоритет державного регулювання відносин між соціальними партнерами над сферою договірному регулювання. При цьому державне регулювання не звужує можливості договірному, а проблеми, що вирішуються на різних рівнях договірному регулювання не суперечать між собою.

**Висновки та перспективи подальшого розвитку в цьому напрямку.** Таким чином, серед можливих напрямів подальшого удосконалення механізмів врегулювання трудових відносин між сторонами соціального діалогу на законодавчому рівні заслуговують на увагу, зокрема, наступні:

— державне регулювання працевлаштування окремих категорій населення, обов'язкових форм укладення трудового договору, сфер застосування строкового трудового договору у формі контракту та умов і порядку розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця;

— законодавче регулювання окремих аспектів організації оплати праці найманих працівників та умов щодо додержання державних соціальних стандартів, пов'язаних з оплатою праці;

— удосконалення договірному регулювання шляхом встановлення на законодавчому рівні чіткого розмежування предмету соціального діалогу на різних рівнях його проведення.

#### *Література*

1. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971р. № 322-VIII [Текст] // ВВР. — 1971. — № 50. — Ст. 375;

2. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII [Текст] // ВВР. — 1993. — № 36. — Ст. 361;
3. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995р. № 108/95-ВР [Текст] // ВВР. — 1995. — № 17. — Ст. 121;
4. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996р. № 504/96-ВР [Текст] // ВВР. — 1997. — № 2. — Ст. 4;
5. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03.03.1998р. № 137/98-ВР [Текст] // ВВР. — 1998. — № 34. — Ст. 227;
6. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010р. № 2862-VI. [Текст] // ВВР. — 2011. — № 28. — Ст. 255;
7. Іншин, М. І. Теоретико-правова характеристика трудових правовідносин [Текст] / М. І. Іншин // Форум права. — 2014. — № 1. — С. 198–202;
8. Ярошенко, О. М. Теоретичні та практичні проблеми джерел трудового права України [Текст] : монограф. / О. М. Ярошенко. — Х. : СПД ФО Вапнярчук Н. М., 2006. — 456 с.;
9. Прилипко, С. М. Кодифікація трудового законодавства України [Текст] : монограф. / С. М. Прилипко. — Х. : ФІНН, 2008. — 432 с.;
10. Пилипенко, П. Д. Реформування трудового законодавства України [Текст] / П. Д. Пилипенко // Юридична газета. — 2006. — № 17 (77). — С. 4;
11. Андріїв, В. М. Юридичні гарантії захисту трудових прав працівників [Текст] / В. М. Андріїв // Форум права. — 2011. — № 4. — С. 15–20;
12. Щотова, Ю. М. Поняття представництва професійною спілкою інтересів працівників при реалізації ними права на звернення за захистом [Текст] / Ю. М. Щотова // Часопис Київського університету права. — 2013. — № 1. — С. 188–192;
13. Мельничук, Н. О. Колективний договір та угоди в системі джерел трудового права [Текст] / Н. О. Мельничук // Актуальні проблеми права: теорія і практика. — 2010. — № 18. — С. 421–427;
14. Проект Трудового кодексу України реєстраційний № 1108 від 03.12.2008; Проект Трудового кодексу України реєстраційний № 2902 від 22.04.2013; Проект Трудового кодексу України реєстраційний № 1658 від 27.12.2014;

15. Європейський досвід колективних переговорів: шведський досвід у міжнародному контексті: матеріали проекту “Діалог на ринку праці — Україна”. — К. : Sida (Swedish international development cooperation agency), 2011. — 52 с.

1. Kodeks zakoniv pro pracyu Ukrayiny` vid 10.12.1971r. # 322-VIII [Tekst] // VVR. — 1971. — # 50. — St. 375;
2. Pro kolekty`vni dogovory` i ugody` : Zakon Ukrayiny` vid 01.07.1993 r. # 3356-XII [Tekst] // VVR. — 1993. — # 36. — St. 361;
3. Pro oplatu praci : Zakon Ukrayiny` vid 24.03.1995r. # 108/95-VR [Tekst] // VVR. — 1995. — # 17. — St. 121;
4. Pro vidpustky` : Zakon Ukrayiny` vid 15.11.1996r. # 504/96-VR [Tekst] // VVR. — 1997. — # 2. — St. 4;
5. Pro porjadok vy`rishennya kolekty`vny`x trudovy`x sporiv (konfliktiv) : Zakon Ukrayiny` vid 03.03.1998r. # 137/98-VR [Tekst] // VVR. — 1998. — # 34. — St. 227;
6. Pro social`ny`j dialog v Ukrayini : Zakon Ukrayiny` vid 23.12.2010r. # 2862-VI. [Tekst] // VVR. — 2011. — # 28. — St. 255;
7. Inshy`n, M. I. Teorety`ko-pravova xaraktery`sty`ka trudovy`x pravovidnosy`n [Tekst] / M. I. Inshy`n // Forum prava. — 2014. — # 1. — S. 198–202;
8. Yaroshenko, O. M. Teorety`chni ta prakty`chni problemy` dzherel trudovogo prava Ukrayiny` [Tekst] : monograf. / O. M. Yaroshenko. — X. : SPD FO Vapnyarchuk N. M., 2006. — 456 s.;
9. Pry`ly`pko, S. M. Kody`fikaciya trudovogo zakonodavstva Ukrayiny` [Tekst] : monograf. / S. M. Pry`ly`pko. — X. : FINN, 2008. — 432 s.;
10. Py`ly`penko, P. D. Reformuvannya trudovogo zakonodavstva Ukrayiny` [Tekst] / P. D. Py`ly`penko // Yury`dy`chna gazeta. — 2006. — # 17 (77). — S. 4;
11. Andriyiv, V. M. Yury`dy`chni garantiyi zaxy`stu trudovy`x prav pracivny`kiv [Tekst] / V. M. Andriyiv // Forum prava. — 2011. — # 4. — S. 15–20;
12. Shhotova, Yu. M. Ponyattya predstavny`cztva profesijnoyu spilkoyu interesiv pracivny`kiv pry` realizaciyi ny`my` prava na zvernennya za zaxy`stom [Tekst] / Yu. M. Shhotova // Chasopy`s Ky`yiv`s kogo universy`tetu prava. — 2013. — # 1. — S. 188–192;
13. Mel`ny`chuk, N. O. Kolekty`vny`j dogovir ta ugody` v sy`stemi

dzherel trudovogo prava [Tekst] / N. O. Mel'ny`chuk // Aktual`ni problemy` prava: teoriya i prakty`ka. — 2010. — # 18. — S. 421–427;

14. Proekt Trudovogo kodeksu Ukrayiny` reyestracijny`j # 1108 vid 03.12.2008; Proekt Trudovogo kodeksu Ukrayiny` reyestracijny`j # 2902 vid 22.04.2013; Proekt Trudovogo kodeksu Ukrayiny` reyestracijny`j # 1658 vid 27.12.2014;

15. Yevropejs`ky`j dosvid kolekty`vny`x peregovoriv: shvedsk`ky`j dosvid u mizhnarodnomu konteksti: materialy` proektu “Dialog na ry`nku praci — Ukrayina”. — K. : Sida (Swedish international development cooperation agency), 2011. — 52 s.

*Рецензент: Кузнецова І.О. д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету*

*18.05.2015*

УДК 159.9

*Осичка Елена*

### **ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА РУКОВОДСТВА И ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМПАНИИ**

В статье выявлена и описана взаимосвязь эмоционального интеллекта с повышением качества руководства и эффективностью работы компании, проанализированы теоретические концепции эмоционального интеллекта, рассмотрены проблемы и значение практического использования теорий эмоционального интеллекта в эффективном управлении компанией.

**Ключевые слова:** эмоциональный интеллект, руководство, эмоциональная компетентность, эффективность деятельности руководителя.

*Осичка Елена*

### **ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ КЕРІВНИЦТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КОМПАНІЇ**

У статті виявлений та описаний взаємозв'язок емоційного інтелекту з підвищенням якості керівництва та ефективністю роботи

компанії, проаналізовано теоретичні концепції емоційного інтелекту, розглянуто проблеми та значення практичного використання теорій емоційного інтелекту в ефективному управлінні компанією.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, керівництво, емоційна компетентність, ефективність діяльності керівника.

*Osichka Alain*

### **EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A FACTOR IN IMPROVING THE QUALITY AND PERFORMANCE MANAGEMENT COMPANY**

Identified and described the relationship of emotional intelligence to improve the quality of management and the efficiency of the company, analyzed the theoretical concept of emotional intelligence, the problems and the importance of the practical use of the theory of emotional intelligence in the efficient management of the company.

**Key words:** emotional intelligence, leadership, emotional competence, the effectiveness of the head.

**Постановка проблеми.** Согласно результатам многочисленных исследований, профессиональная деятельность руководителей связана с большой эмоциональной напряженностью, вызванной высокой степенью ответственности, большим количеством межличностных отношений и принятием огромного количества управленческих решений в ситуации быстроменяющейся внешней среды.

Долгие годы существовало мнение о том, что эмоции мешают в принятии рациональных решений, снижают эффективность работы, являются причиной совершения профессиональных ошибок. Исследования последнего десятилетия доказали, что вопреки сложившимся представлениям, эмоции не вредят бизнес-процессам, а выступают в роли «советников», т.к. несут в себе сигналы, помогающие сделать оптимальный выбор.

На сегодняшний день все больше ценится человеческий капитал, компетенции, умение формировать команды и работать в них. Представления о недопустимости эмоций в деловых отношениях безнадежно устарели.

В тех организациях, где принято открыто выражать эмоции,

говорить о них, направлять чувства и состояния людей в конструктивное русло процесс взаимодействия сотрудников более эффективен. В таких компаниях отмечается высокая производительность труда, позитивный микроклимат, снижение конфликтности, принятие адекватных решений. Там, где эмоции игнорируются, персонал менее лоялен, больше стрессов, наблюдается текучесть кадров [12].

У украинских компаний сейчас есть дополнительные причины перейти к эмоциональному управлению: значительное эмоциональное напряжение сотрудников из-за ситуации в стране и снижение возможностей использования материальной мотивации. Эмоциональный подход к управлению поможет создать дополнительную вовлеченность сотрудников в процесс и даст возможность для эмоциональной разрядки [6].

**Анализ последних исследований и публикаций.** На сегодняшний день разработан целый ряд моделей эмоционального интеллекта (Дж. Мэйер, П. Сэловей, Д. Карузо, 1993; Р. Бар-Он, 2000; Д. Гоулман, 2008; Д. В. Люсин, 2000; и др.), проведена масса исследований его влияния на успешность в отдельных видах деятельности (И. Е. Егоров, 2006; А. С. Петровская, 2007; С. П. Деревянко, 2008; и др.), вопросам взаимосвязи эмоционального интеллекта и эффективности профессиональной деятельности посвящены несколько отечественных работ, в частности работы И.А. Егорова, А.С. Петровской, О.В. Белоконь, Т.А. Панковой. Подробно обсуждается структура и методы изучения эмоционального интеллекта (Д. В. Люсин, 2000; Э. Л. Носенко, Н. В. Коврига, 2003; М. А. Мануйлова, 2004; О. И. Власова, 2005; Т. П. Березовская, 2006; И. Н. Андреева, 2004; В. Д. Шадриков, 2010; И. В. Плужников, 2010 и др.). Выпущены в свет тысячи книг и статей, многие уважаемые консалтинговые компании проводят тренинги по развитию эмоционального интеллекта [1].

В научный лексикон термин «эмоциональный интеллект» был введен в 1990 году американскими психологами Питером Сэловеем и Джоном Мэйером, которые и разработали первую модель эмоционального интеллекта. После нескольких лет более детального изучения данной проблемы Сэловей П. и Мейер Дж., доработали и уточнили предложенную модель, что отражено в ряде их публикаций,



в некоторых случаях – в соавторстве с Карузо Д. Второй вариант модели основывается на представлениях, что эмоции содержат информацию о связях человека с другими людьми или предметами, при этом эмоции информируют человека о характере этих связей. Связи могут быть как актуальными, так и вспоминаемыми или воображаемыми. Изменение связей с другими людьми и предметами приводит к изменению переживаемых эмоций.

В контексте такого обоснования, эмоциональный интеллект трактуется как способность перерабатывать информацию, содержащуюся в эмоциях: определять значение эмоций, их связи друг с другом, использовать эмоциональную информацию в качестве основы для мышления и принятия решений. Согласно усовершенствованной модели 1997г., эмоциональный интеллект включает следующие ментальные способности: 1) способность безошибочно воспринимать, оценивать и выражать эмоции; 2) способность иметь доступ и вызывать чувства, чтобы повысить эффективность мышления; 3) способность к пониманию эмоций, эмоциональному познанию; 4) способность к осознанной регуляции эмоций, управлению эмоциями, повышению уровня эмоционального и интеллектуального развития. [9]

В 1990-е годы появились и другие модели, представляющие несколько иной взгляд на эмоциональный интеллект. Наиболее известными являются модели Гоулмена Д. и Бар-Она Р..

В 1995 г. Дэниелом Гоулманом, была изменена и популяризирована первая модель эмоционального интеллекта Мейера Дж. и Сэловея. П.. К выделенным ими компонентам (идентификация и выражение эмоций, регуляция эмоций, использование эмоциональной информации в мышлении и деятельности) Гоулман добавил ещё несколько – энтузиазм, настойчивость и социальные навыки. Тем самым он соединил когнитивные способности, входившие в модель Сэловея и Мэйера, с личностными характеристиками. В дальнейшем Гоулман Д. доработал структуру эмоционального интеллекта. В настоящее время она включает четыре, составляющих эмоционального интеллекта – самосознание; самоконтроль; социальная чуткость; управление взаимоотношениями – и 18 связанных с ними навыков (рис.1).



Рис.1. Модель эмоционального интеллекта Д. Гоулмен [5]

Модель Ревена Бар-Она даёт очень широкую трактовку понятия эмоциональный интеллект. Он определяет его как все некогнитивные способности, знания и компетентность, дающие человеку возможность успешно справляться с различными жизненными ситуациями. Бар-Он выделил пять сфер компетентности, которые можно отождествить с пятью компонентами эмоционального интеллекта: познание себя, навыки межличностного общения, способность к адаптации, управление стрессовыми ситуациями, преобладающее настроение. На их основе Бар-Он разработал опросник для измерения эмоционального интеллекта, называющийся EQ-i (Emotional Quotient Inventory).

Идея эмоционального интеллекта развивается также и отечественными авторами. Так, например, Д.В.Люсин предлагает свою модель эмоционального интеллекта, который он трактует как способность к пониманию своих и чужих эмоций и управлению ими. Способность к пониманию эмоций означает, что человек может распознать наличие эмоции у себя или у другого человека; может идентифицировать и назвать ее; понимает причины, вызвавшие данную эмоцию, и следствия, к которым она приведет. Способность к управлению эмоциями предполагает контроль интенсивности эмоций и их внешних проявлений, а также способность произвольно вызвать у себя ту или иную эмоцию. Поскольку понимание и управление могут быть направлены как на свои эмоции, так и на эмоции окружающих,

Люсин выделяет два компонента эмоционального интеллекта: внутриличностный и межличностный. В рамках данного подхода эмоциональный интеллект совмещает в себе когнитивные способности и личностные характеристики. На основе данной модели Люсин разработал опросник эмоционального интеллекта, включающий две шкалы – для измерения межличностного эмоционального интеллекта и внутриличностного эмоционального интеллекта [15].

В Украине тема эмоционального интеллекта, как и другие модные западные идеи и теории, пока находит отклик только в бизнес-кругах. Топ-менеджмент постепенно осознает, что для эффективного управления сотрудниками и компанией в целом необходимо совмещать умственное развитие и накопление эмоционального потенциала. Однако среди бизнес-консультантов в нашей стране пока нет активных популяризаторов идеи эмоционального лидерства. Поэтому для эффективного изучения и внедрения в работу новых подходов зачастую приходится прибегать к помощи зарубежных коллег [11].

Одним из популярных направлений в исследовании эмоционального интеллекта является изучение его роли в эффективности лидерства и руководства (Вайсбах, 1998). Таким образом, уровень эмоционального интеллекта руководителя выделяется в качестве еще одного фактора, влияющего на эффективность его деятельности наряду с традиционно описываемыми социально-демографическими (возраст, пол, образование) и психологическими характеристиками руководителя (темперамент, способности, личностные черты) [15].

Эмоциональный интеллект – способность человека оперировать эмоциональной информацией, то есть той, которую мы получаем (или передаем) с помощью эмоций. Эмоции несут в себе информацию. Возникновение и изменение эмоций имеет логические закономерности. Эмоции влияют на наше мышление и участвуют в процессе принятия решений. По данным последних нейрофизиологических исследований, без эмоций вообще невозможно принимать какие бы то ни было решения. Известный нейрофизиолог Антонио Дамасио утверждает, что окончательный импульс в пользу того или иного выбора происходит из отделов мозга, отвечающих за эмоции. В 2002 году психолог Дэниел Конеман получил Нобелевскую

премию по экономике за доказательство того факта, что на принятие экономических решений влияют нерациональные факторы, в том числе и эмоции [16].

Обобщая многочисленные подходы к анализу эмоционального интеллекта, можно сделать вывод, что на сегодняшний день не существует единой концепции эмоционального интеллекта, нет однозначного ответа и на вопросы о механизмах его влияния на решение управленческих задач.

**Цель статьи** заключается в выявлении и описании взаимосвязи эмоционального интеллекта с повышением качества руководства и эффективностью работы компании.

**Изложение основного материала и научные результаты.**

Концепция *эмоционального интеллекта* – пожалуй, единственная теория в менеджменте, основанная на нейрофизиологии. Гоулман доступно объясняет, как миндалевидное тело – эмоциональный центр мозга – оказывает влияние на деятельность коры головного мозга, которая отвечает за логическое мышление.

Теория *эмоционального интеллекта* в первые месяцы ошеломила бизнесменов, опровергая одну из главных идей успеха в двадцатом веке: «Эмоциям не место на работе». В своей книге Гоулман убедительно доказывает, наиболее эффективны в своей деятельности люди, которые сочетают разум и чувства. Именно люди с высоким эмоциональным интеллектом лучше принимают решения, эффективнее действуют в критических ситуациях и лучше управляют своими подчиненными, что, соответственно, и способствует их росту по служебной лестнице [5].

Для руководителя обладать развитым эмоциональным мышлением, быть эмоционально мыслящим, значит, думать над эмоциями, анализировать, осознавать их и, таким образом, управлять ими. Этот процесс называется интеллектуализация эмоций. Когда эмоционально компетентный руководитель сталкивается с эмоциональной проблемой, он переводит ее в интеллектуальную задачу и решает именно как задачу. Эмоциональная проблема мешает, досаждаёт, а интеллектуальная задача подлежит решению. Исследователь эмоционального интеллекта Д. Гоулмен убедительно доказал важность эмоционального интеллекта для руководителей. (рис.2).

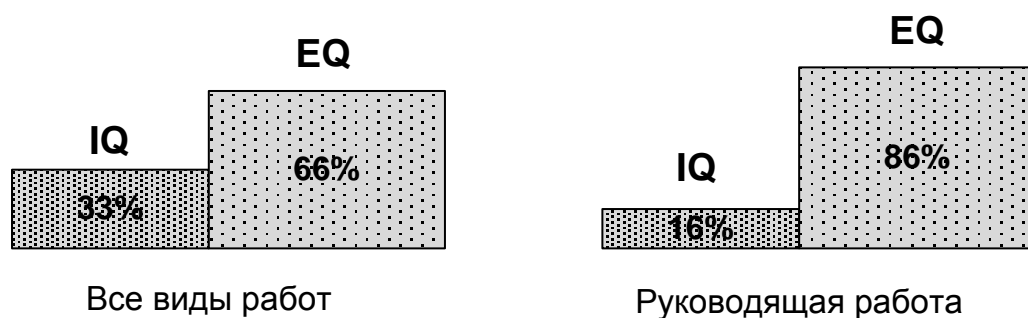


Рис.2. Важность эмоционального интеллекта (Д. Гоулмен)

Пик IQ наблюдается в 17 лет, с возрастом не изменяется, а в старости падает.

EQ повышается с возрастом, пик 40 - 49 лет и замирает.

«Мы строим свой эмоциональный интеллект всю жизнь - иногда он называется зрелостью»

[9].

Согласно результатам многочисленных исследований, эмоциональные состояния, чувства, навыки и компетенции особенно нужны сегодня для карьерного роста руководителей и эффективного управления компаниями.

Среди нужных навыков и компетенций, руководителями отмечены следующие:

- постановка цели и упорство в достижении поставленных целей;
- управление стрессом и снятие напряжения и раздражения в течение рабочего дня;
- управление унынием и подавленностью, которые возникают в результате ошибок и

неудач

- уверенность и решительность, вера в себя;
- умение усиливать переживания радости;
- сохранение спокойствия в сложных и экстренных ситуациях;
- управление рисками;
- преодоление барьера тревоги и страха [4].

Как отмечалось выше, развитие эмоционального интеллекта представляет собой развитие самосознания, навыков осознания своих и чужих эмоций, умение управлять своими и чужими эмоциями и эффективно взаимодействовать с людьми.

Первый шаг в развитии EQ – формирование способности осознавать и оценивать свои эмоции и интенсивность с той или иной точки зрения. Для этого нужно периодически задавать себе вопрос: «Что я сейчас чувствую?», начиная с базовых состояний (радость, страх, грусть, злость).

Затем нужно научиться определять источник эмоции и степень интенсивности эмоции. Силу эмоции можно измерять по шкале от 1 до 10: от минимальной интенсивности, когда управление эмоцией не требует усилий, до очень высокой, когда эмоция неуправляема. Эта шкала позволит осознать и оценить нюансы ваших ощущений. Это поможет научиться снижать отношение к этой эмоции до оптимального уровня.

Следующий шаг – расширение диапазона эмоций. Составьте свою азбуку эмоций, попробуйте оценивать эмоциональное состояние других людей.

Старайтесь понять и осознать, что с вами происходит, когда вы занимаетесь тем или иным делом. Учитесь говорить о своих эмоциях, переводить чувства и эмоции в слова. Ведь многие взаимоотношения ломаются от недосказанности и недопонимания.

Смысл развития эмоционального интеллекта состоит в том, чтобы выстраивать конструктивные отношения и добиваться успеха в любых делах, включая профессиональную деятельность [2].

В 2010 г. Международным центром «Консалтинг. Тренинг. Коучинг» было проведено эмпирическое исследование связи эмоционального интеллекта руководителей со степенью достижения заданного (нормативного) уровня ключевых показателей эффективности (KPI). В целях данного исследования были выбраны руководители организаций, внедривших ССП в рабочую практику и установивших аналогичные KPI по каждой из 4 направлений данной системы.

Уровень эмоционального интеллекта определялся с помощью методики измерения ЭИ, разработанной Дж. Майером, П. Сэловеем и Д. Карузо - тест MSCEIT V2.0. В основе теста MSCEIT заложено представление об эмоциональном интеллекте как когнитивной способности, и соответственно сам тест создан по образу традиционного теста на интеллект. В 2010 г. исследователями Российской академии наук (РАН) была проведена адаптация теста на

русскоязычной выборке.

Согласно результатам исследования эмоциональный интеллект является одним из ключевых факторов эффективности деятельности [14].

Доказано наличие корреляционной связи между уровнем эмоционального интеллекта руководителей и эффективностью деятельности, измеряемой степенью достижения ключевых показателей эффективности (КРІ).

Шкалы эмоционального интеллекта значимо положительно коррелируют с целой серией показателей, например, таких, как: производительность персонала, коэффициент взаимозаменяемости, количество реализованных улучшений бизнес-процессов, среднее время согласования документов, удельный вес заключенных сделок в общем количестве запросов потребителей, индекс приверженности потребителей, прибыль до выплаты процентов, налогов и амортизации

При этом, все шкалы эмоционального интеллекта связаны с общим средним уровнем выполнения КРІ. Наиболее высока связь среднего уровня выполнения КРІ со шкалой понимания и анализа эмоций, наименее выражена корреляция среднего уровня выполнения КРІ со шкалой сознательного управления эмоциями (табл. 1).

Таблица 1

Корреляции Пирсона шкал эмоционального интеллекта и эффективности деятельности руководителей

Параметры Оценки эффективности деятельности	Шкала Идентификация эмоций	Шкала Использование эмоций в решении проблем	Шкала Понимание и анализ эмоций	Шкала Сознательное управление эмоциями	Общий уровень развития ЭИ
Средний уровень выполнения КРІ(%)	0,271***	0,273***	0,361***	0,186*	0,630***

$p < 0,05$ ; \*\* -  $p < 0,01$ ; \*\*\* -  $p < 0,001$

По результатам регрессионного анализа можно сделать вывод о величине вклада каждой из переменных в результат, поскольку независимые переменные (шкалы эмоционального интеллекта) коррелируют друг с другом (табл. 2).

При этом можно предполагать, что способность использовать эмоции в решении проблем имеет решающее значение для финансовой составляющей ССП ( $F=22,50$ ,  $p < 0,001$ ), объясняя 35,9%

дисперсии данных. Другими словами, руководители, умеющие оптимальным способом вербализовать именно те эмоции, которые способствуют эффективной организации деятельности сотрудников, получают экономически выгодные для предприятия результаты произведенных действий (прибыль, рентабельность активов, стоимость вложенных инвестиций).

Таблица 2

Результаты регрессионного анализа взаимосвязи уровня эмоционального интеллекта и эффективности деятельности руководителей

№	Зависимая переменная в модели	F-критерий	R <sup>2</sup>	Переменные в модели: стандартизованные коэффициенты $\beta$
1	Средний уровень выполнения КРІ	23,72***	0,371	Идентификация эмоций ( $\beta=0,275***$ ) Использование эмоций в решении проблем ( $\beta=0,337***$ ) Понимание и анализ эмоций ( $\beta=0,392***$ ) Сознательное управление эмоциями ( $\beta=0,237***$ )
2	Финансовая составляющая КРІ	22,50***	0,359	Идентификация эмоций ( $\beta=0,054$ ) Использование эмоций в решении проблем ( $\beta=0,597***$ ) Понимание и анализ эмоций ( $\beta=0,045$ ) Сознательное управление эмоциями ( $\beta=0,047$ )
3	Клиентская составляющая КРІ	19,82***	0,33	Идентификация эмоций ( $\beta=-0,026$ ) Использование эмоций в решении проблем ( $\beta=-0,037$ ) Понимание и анализ эмоций ( $\beta=0,049$ ) Сознательное управление эмоциями ( $\beta=0,557***$ )
4	Составляющая КРІ: внутренние бизнес-процессы	11, 92***	0,229	Идентификация эмоций ( $\beta=0,183**$ ) Использование эмоций в решении проблем ( $\beta=0,160*$ ) Понимание и анализ эмоций ( $\beta=0,427***$ ) Сознательное управление эмоциями ( $\beta=0,054$ )
	Составляющая КРІ: обучение и развитие персонала	18,79***	0,318	Идентификация эмоций ( $\beta=0,439***$ ) Использование эмоций в решении проблем ( $\beta=0,203**$ ) Понимание и анализ эмоций ( $\beta=0,280***$ ) Сознательное управление эмоциями ( $\beta=0,039$ )

\*- $p < 0,0$ ; \*\*- $p < 0,01$ ; \*\*\*- $p < 0,001$

Способность сознательного управления эмоциями имеет решающее значение для клиентской составляющей ССП ( $P = 19,82$ ;  $p < 0,001$ ), объясняя 33,0% дисперсии данных. Это означает, что способность осознанно регулировать собственные эмоции и управлять эмоциями других людей для достижения поставленных целей имеет большое значение при такой организации деятельности сотрудников, которая позволит на высоком уровне удовлетворять потребности клиентов, выстраивать с ними долгосрочные отношения, и привлекать



новых клиентов, приносящих прибыль организации.

Способности идентифицировать эмоции, использовать эмоции в решении проблем, и понимать и анализировать эмоции, важны для составляющей ССП «внутренние бизнес-процессы» ( $F=11,92$ ;  $p<0,001$ ), объясняя 22,9% дисперсии данных. Иначе говоря, понимание ситуационной обусловленности эмоций, способность разложить сложные эмоции на ряд простых элементов, правильно опознавать смешанные эмоции и использовать их, влияют на эффективное построение внутренних бизнес-процессов.

Кроме того, способности идентифицировать эмоции, использовать эмоции в решении проблем и понимать и анализировать эмоции, важны для обучения и развития персонала как составляющей ССП ( $F=18,79$ ;  $p<0,001$ ), объясняя 31,8% дисперсии данных. То есть руководители, способные точно распознавать эмоции сотрудников, внедряют именно те методы обучения и развития персонала, а также те механизмы построения внутренних бизнес-процессов, которые позволяют достичь максимальной эффективности деятельности организации.

Таким образом, полученные в исследовании результаты свидетельствуют о том, что уровень эмоционального интеллекта руководителей взаимосвязан с принятием управленческих решений, повышающих эффективность деятельности организации, и увеличивающих прибыль и рентабельность вложенных в ее развитие инвестиций. Это находит подтверждение и в одном из последних исследований Д. Эмерикса, Т. Рэник, П. Саловея «Эмоциональный интеллект и инвестиционное поведение», выявившем связь между успешными инвестиционными решениями и уровнем эмоционального интеллекта инвесторов. Хотя прибыли и потери являются естественной частью экономического цикла, умение руководителя идентифицировать и осознанно управлять своими эмоциями и эмоциями коллег взаимосвязано с принятием эффективных решений, особенно в ситуациях риска и неопределенности, с которыми неизбежно сталкивается любая организация в современной бизнес-среде [13].

Все больше и больше компаний приходят к пониманию того, что поощрение искусного владения эмоциональным интеллектом является важнейшим компонентом в управлении любой организацией.

Исходя из того, что в современном мире постоянно происходят

грандиозные перемены, в новой предельно откровенной деловой атмосфере, где важен труд каждого, человеческие реалии будут значить больше, чем когда-либо прежде. Люди испытывают страшную потребность в контактах, эмпатии и открытом общении. Раньше работнику среднего уровня достаточно было уметь без труда скрывать вспыльчивость или застенчивость. Теперь же на первый план вышли такие таланты, как умение справляться со своими эмоциями, способность улаживать конфликты, работать в составе группы и вести за собой. Эти качества стали заметны – и ценятся как никогда прежде. Дар эмоционального интеллекта усиливается когнитивными навыками; и тем и другим обладают лучшие исполнители. Чем сложнее работа, тем большее значение имеет эмоциональный интеллект. Хотя бы потому, что дефицит этих навыков может помешать использованию любых технических знаний или умственных способностей человека. Специальные способности, необходимые человеку, чтобы преуспеть, начинаются с недюжинной мощи интеллекта. Но для полного раскрытия своих талантов людям нужна эмоциональная компетентность. Эмоциональная компетенция представляет собой приобретенную способность, в основе которой лежит эмоциональный интеллект. Именно она приводит нас к достижению выдающихся результатов в работе. Например, в основе компетенции умение заставить других реагировать нужным вам образом лежат две способности: эмпатия и социальные навыки. Эмпатия подразумевает умение «прочитывать» чувства других людей, а социальные навыки позволяют искусно манипулировать этими чувствами.

Эмоциональный интеллект определяет, насколько мы способны усвоить практические навыки, которые базируются на пяти составляющих: *самоосознании, мотивации, саморегуляции, эмпатии и искусстве поддерживать отношения*. Наша эмоциональная компетентность показывает, насколько полно мы преобразовали этот потенциал в способности, необходимые на работе. Например, умение хорошо обслуживать клиентов представляет собой эмоциональную компетенцию, основанную на эмпатии. Точно так же надёжность – это компетенция, в основе которой лежит саморегуляция или умение полностью справляться со своими побуждениями и эмоциями.

Особенно важную роль эмоциональная компетентность играет

в лидерстве и руководстве – качестве, суть которого заключается в умении заставить других людей выполнять свою работу более эффективно. Неспособность руководителей к поддержанию межличностных отношений снижает производительность труда всех участников группы. Она приводит к напрасной трате времени, создаёт конфликтную атмосферу, подрывает мотивацию и приверженность работе, провоцирует враждебность и безразличие.

Мерой силы или слабости эмоциональной компетентности руководителя является степень умения максимально раскрывать таланты людей, которыми он руководит. Владение ситуацией, связанной с проявлением эмоций, требует умения улаживать конфликты: способности быстро внушать доверие, достигать взаимопонимания, внимательно слушать, аргументированно убеждать и склонять собеседника к принятию совета. Вам необходимы такие способности, как самоосознание, понимание точки зрения других людей, ощущение присутствия. И тогда за столом переговоров вы будете именно тем человеком, которому все готовы доверять. [7]

Методика развития эмоционального интеллекта топ-менеджмента заключается в поэтапной работе специалиста. Этап диагностики включает оценку организационной культуры предприятия, определение ордерного типа личности лидера (руководителя), текущий уровень развития его эмоционального интеллекта. Этап изменений предполагает целенаправленное тренинговое развитие отдельных элементов эмоционального интеллекта руководителя для получения синтетического типа личности руководителя. И, наконец, этап фиксации включает консультационное сопровождение руководителя в течение нескольких месяцев для закрепления полученных навыков.

Ниже перечислены критерии, по которым организация может быть названа «эмоционально интеллектуальной»:

- высокий уровень эмоционального интеллекта у большей части ключевых сотрудников;
- высокий уровень эмоционального интеллекта у формальных и неформальных лидеров:
  - способность ставить четкие и ясные цели, в которых учитывается мнение коллектива;
  - способность мотивировать и вдохновлять своих подчиненных

и коллег;

- способность служить примером для остальных сотрудников;
- способность сопереживать и понимать чувства коллег и подчиненных;
- высокая степень самоактуализации (включая внутреннюю удовлетворенность, уверенность в себе, разностороннее развитие, способность реализовать свой потенциал); компании, а именно:

- уважение к мнению других, толерантность в коллективе;
- гибкость в общении друг с другом;
- налаженная бесперебойная коммуникация между департаментами компании;
- способность нанимать, удерживать, мотивировать и выращивать собственных эффективных сотрудников;
- успешное управление конфликтами, изменениями и кризисными ситуациями;
- ценность отношений между сотрудниками в организации;
- сотрудничество и кооперация;
- безусловная командность всех сотрудников, включая лидеров.

Ведущие исследователи в области развития эмоционального интеллекта, утверждают, что для успешного развития эмоционального интеллекта в организации наиболее предпочтительным является метод тренинга. Используя этот подход, можно добиться эволюционного прорыва в организации, поскольку он включает несколько важнейших этапов развития EQ, практически недостижимых в случае традиционного обучения. Когда каждый человек в организации является лидером, это позитивно влияет как на его личную эффективность, так и на работу всей системы. Более того, в ходе тренинговой программы развития эмоционального лидерства развиваются лидерские навыки каждого участника именно в контексте его личной зоны ответственности, а также компании, в которой он работает, что, с одной стороны, повышает приверженность сотрудников, а с другой – улучшает общий климат в коллективе.

Выгоды для компаний после прохождения тренинговых программ:

- усиление лидерских способностей и компетенций среди ключевых сотрудников компании (участников программы);
- влияние участников программы на остальных сотрудников и

повышение уровня развития эмоционального интеллекта в организации в целом;

- создание новой «лидерской» корпоративной культуры, в которой люди толерантны, открыты, гибки в коммуникации, способны успешно управлять изменениями, конфликтами, и достойно выходить из сложных ситуаций;
- повышение уровня командной работы всех сотрудников;
- повышение способности Ваших сотрудников осознавать и редактировать собственное поведение;
- значительное повышение мотивации персонала работать в Вашей компании;
- повышение инициативности и ответственности Ваших сотрудников;
- способность членов Вашей команды давать и адекватно воспринимать конструктивную обратную связь. [10]

***Основные выводы и перспективы дальнейших исследований.***

В настоящее время проблема эмоционального интеллекта стала одной из наиболее актуальных в контексте изучения явления руководства и лидерства в организации. Эмоциональный интеллект рассматривается как важнейший фактор и условие эффективного руководства.

Управление на основе эмоционального интеллекта позволяет создать конкурентную среду внутри коллектива на основе существующей внутренней конкуренции. Для этого необходимо тонко чувствовать существующие течения в коллективе и использовать их при распределении заданий [8].

В дальнейшем существует необходимость изучения механизмов влияния эмоционального интеллекта на решение управленческих задач, а также управление этим процессом.

***Литература***

1. Авдеева Л.И., Вахрушева Л.Н., Гризодуб В.В., Садокова А.В. Новая методика оценки эмоционального интеллекта и результаты ее применения/ Л.И. Авдеева, Л.Н.Вахрушева, В.В. Гризодуб, А.В. Садокова// Медицинская психология в России: электрон. науч. журн., - 2011 - №6 // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL:[http://www.medpsy.ru/mprj/archiv\\_global/2011\\_6\\_11/nomer/nomer0](http://www.medpsy.ru/mprj/archiv_global/2011_6_11/nomer/nomer0)

6.php

2. Академия Деловой Эффективности // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL:<https://plus.google.com/117462204789464080497/posts/H9LFTCHb>
3. Вахрушева Л. Н. Выраженность структурных и качественных характеристик эмоционального интеллекта на этапе юности и ранней взрослости / Л. Н. Вахрушева Автореф. дис. канд. психол. наук - 2011// [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL:<http://nauka-pedagogika.com/psihologiya-19-00-01/dissertaciya-vyrazhennost-strukturnyh-i-kachestvennyh-harakteristik-emotsionalnogo-intellekta-na-etape-yunosti-i-ranney-vzroslosti#ixzz3aWXBnPTH>
4. Вагин И. Эмоциональный интеллект - важнейший ресурс для руководителя / И. Вагин // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.igor-vagin.ru/blog/emocionalnyu-intellekt-vazhneyshiy-resurs-dlya-rukovoditelya>
5. Д. Гоулман, Р. Бояцис, Энни Макки Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Гоулман Д. М. Альпина Бизнес Букс – 2005, – с.266–269
6. Дорошенко Н. Чем истеричный босс лучше холодного руководителя / Н. Дорошенко - 2014// [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.dsnews.ua/society/chem-isterichnyu-boss-luchshe-holodnogo-rukovoditelya-18062014091100>
7. Дэниел Голуман / Дэниел Голуман Эмоциональный интеллект в бизнесе – //М.: Издательство Манн, Иванов и Фербер. - 2013. – с.512
8. Егоров И. А. Влияние уровня эмоционального интеллекта руководителей организации на выполнение управленческих функций / И. А. Егоров Автореф. дис. канд. психол. наук - 2006 // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL:<http://www.lib.ua-u.net/diss/cont/195308.html>
9. Кобзева В. Управление эмоциями в бизнес-сфере / В. Кобзева. //Корпоративная культура, 2005 - №4 - // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.kobzeva.ru/upravlenie-emotciiami-v-biznes-sfere>
10. Корпоративной программы развития эмоционального лидерства // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.btg.com.ua/component/content/article/38-attendances/181->

korporativnaya-programma-razvitiya-emocionalnogo-liderstva Корпоративной программы развития эмоционального лидерства

11. Лепкина И. Менеджмент на эмоциях / И. Лепкина //Компаньон -2013// [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL:<http://www.companion.ua>

12. Никитина Т.А., Шаталина М. А. Коучинг как современная технология повышения мотивации персонала в организации / Т.А. Никитина, М. А Шаталина. //Вестник Самарской гуманитарной академии Серия: Психология Выпуск 2007 - № 2 // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kouching-kak-sovremennaya-tehnologiya-povysheniya-motivatsii-personala-v-organizatsii>

13. Хлевная Е. А. Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности (на примере руководителей) / Е. А. Хлебная Автореф. дис. канд. экон. наук - 2012// [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://nauka-pedagogika.com/psihologiya-19-00-01/dissertaciya-rol-emotsionalnogo-intellekta-v-effektivnosti-deyatelnosti#ixzz3aWe1rk1D>

14. Хлевная Е. А., Гарнов А. П. / Е. А. Хлевная, А. П. Гарнов // Вестник Российской Экономической Академии им. В.Г. Плеханова, - 2011 - №4 (40) // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://mc-ktk.ru/wp-content/uploads/2013/10/>

15. Панкова Т.А. Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности руководителя / Т.А. Панкова. //Психологические исследования. - 2010 - №2(10) –// [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL:<http://psystudy.ru/index.php/num/2010n2-10/297-pankova10>

16. Шабанов С., Алена Алешина А.. Эмоциональный интеллект Российская практика / С. Шабанов, А.. Алешина. // М.: Манн, Иванов и Фербер - 2014. – 448с.// [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://baguzin.ru/wp/?p=7607>

1. Avdeeva L.Y., Vakhrusheva L.N., Hryzodub V.V., Sadokova A.V. Medytsynskaya psykholohyya v Rossyy: elektron. nauch. Zhurn [Medytsynskaya psykholohyya v Rossyy: elektron. nauch. Zhurn], 2011, vol.6 [Elektronnyiy resurs]– Rezhym dostupa. – URL:[http://www.medpsy.ru/mprj/archiv\\_global/2011\\_6\\_11/nomer/nomer0](http://www.medpsy.ru/mprj/archiv_global/2011_6_11/nomer/nomer0)

6.php

2. Akademyya Delovoy Effektivnosti [Elektronnyiy resurs] Rezhim dostupa. – URL:<https://plus.google.com/117462204789464080497/posts/H9LFTCHbAsA>
3. Vahrusheva L. N. Avtoref. dis. kand. psihol. Nauk., 2011 [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa – URL:<http://nauka-pedagogika.com/psihologiya-19-00-01/dissertaciya-vyrazhennost-strukturnyh-i-kachestvennyh-harakteristik-emotsionalnogo-intellekta-na-etape-yunosti-i-ranney-vzroslosti#ixzz3aWXBnPTH>
4. Vagin I. [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://www.igor-vagin.ru/blog/emocionalnyy-intellekt-vazhneyshiy-resurs-dlya-rukovoditelya>
5. D. Goulman, R. Boyatsis, Enni Makki Emotsionalnoe liderstvo. Alpina Biznes Buks [Medytsynskaya psikhologiya v Rossyy: elektron. nauch. Zhurn], 2005, – pp. 266–269
6. Doroshenko N., 2014 [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://www.dsnews.ua/society/chem-isterichnyy-boss-luchshe-holodnogo-rukovoditelya-18062014091100>
7. Deniel Goluman M.: Izdatelstvo Mann, Ivanov i Ferber. [Izdatelstvo Mann, Ivanov i Ferber], M., 2013, 512 p.
8. Egorov I. A. Avtoref. dis. kand. psihol. nauk, 2006 // [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL:<http://www.lib.ua-u.net/diss/cont/195308.html>
9. Kobzeva V. Korporativnaya kultura [Korporativnaya kultura], 2005, vol.4 // [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://www.kobzeva.ru/upravlenie-emotciiami-v-biznes-sfere>
10. // [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://www.btg.com.ua/component/content/article/38-attendances/181-korporativnaya-programma-razvitiya-emocionalnogo-liderstva> Korporativnoy programmy razvitiya emotsionalnogo liderstva
11. Lepkina I. KompanoN [KompanoN], 2013 [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL:<http://www.companion.ua>
12. Nikitina T.A., Shatalina M. A. Vestnik Samarskoy gumanitarnoy akademii Seriya Psihologiya [Vestnik Samarskoy gumanitarnoy akademii Seriya Psihologiya], Vyipusk, 2007, vol. 2 [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL:



<http://cyberleninka.ru/article/n/kouching-kak-sovremennaya-tehnologiya-povysheniya-motivatsii-personala-v-organizatsii>

13. Hlevnaya E. A. Avtoref. dis. kand. ekon. Nauk., 2012 [Elektronnyy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://nauka-pedagogika.com/psihologiya-19-00-01/dissertaciya-rol-emotsionalnogo-intellekta-v-effektivnosti-deyatelnosti#ixzz3aWe1rk1D>

14. Hlevnaya E. A., Garnov A. P. Vestnik Rossiyskoy Ekonomicheskoy Akademii im. V.G. Plehanova [Vestnik Rossiyskoy Ekonomicheskoy Akademii im. V.G. Plehanova], 2011, vol.4 (40) [Elektronnyy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://mc-ktk.ru/wp-content/uploads/2013/10/>

15. Pankova T.A. Psihologicheskie issledovaniya [Psihologicheskie issledovaniya], 2010, vol.2(10) [Elektronnyy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://psystudy.ru/index.php/num/2010n2-10/297-pankova10>

16. Shabanov S., Alena Aleshina M.: Mann, Ivanov i Ferber [Mann, Ivanov i Ferber], M., 2014, 448 p. [Elektronnyy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://baguzin.ru/wp/?p=7607> Mann, Ivanov i Ferber [Psihologicheskie issledovaniya] - 2014. – 448s.// [Elektronnyy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://baguzin.ru/wp/?p=7607>

***Рецензент:** Кузнецова І.О. д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету*

*18.05.2015*

УДК 334.6

*Пучкова Світлана*

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

У статті досліджено питання розробки збалансованої системи показників для стратегічного управління персоналом підприємства. Розглянуто теоретичні основи стратегічного управління персоналом. Наведено еволюцію підходів щодо становлення концепції стратегічного управління персоналом. Проаналізовано сутність поняття «кадрова стратегія». Розкрито цілі, можливості та технологію розробки збалансованої системи показників (ЗСП). Наведено

структуру збалансованої системи показників. Обґрунтовано доцільність впровадження ЗСП у систему стратегічного управління персоналом на підприємстві. Особлива увага зосереджена на ключових показниках результативності (КРІ) у концепції ЗСП. Запропоновано систему КРІ для стратегічного управління персоналом. Наведено приклад ключових показників ефективності для департаменту управління персоналом. Сформульовано вимоги щодо ефективного впровадження збалансованої системи показників.

**Ключові слова:** персонал, стратегічне управління персоналом, кадрова стратегія, служба управління персоналом, збалансована система показників (ЗСП), ключові показники результативності (КРІ).

*Пучкова Светлана*

#### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

В статье исследован вопрос разработки сбалансированной системы показателей для стратегического управления персоналом предприятия. Рассмотрены теоретические основы стратегического управления персоналом. Представлена эволюция подходов к становлению концепции стратегического управления персоналом. Проанализирована сущность понятия «кадровая стратегия». Раскрыты цели, возможности и технология разработки сбалансированной системы показателей (ЗСП). Приведена структура сбалансированной системы показателей. Обоснована целесообразность внедрения ЗСП в систему стратегического управления персоналом на предприятии. Особое внимание сосредоточено на ключевых показателях результативности (КРІ) в концепции ЗСП. Предложена система КРІ для стратегического управления персоналом. Приведен пример ключевых показателей эффективности для департамента управления персоналом. Сформулированы требования для эффективного внедрения сбалансированной системы показателей.

**Ключевые слова:** персонал, стратегическое управление персоналом, кадровая стратегия, служба управления персоналом, сбалансированная система показателей (ЗСП), ключевые показатели результативности (КРІ)

**STRATEGIC MANAGEMENT BY THE PERSONNEL  
BASED ON BALANCED SCORECARD**

The question of development of the Balanced ScoreCard for the strategic management by the personnel of enterprise is explored in the article. The theoretical foundations of the strategic management by the personnel are considered. The evolution of approaches to the formation of the concept of strategic human resources management is presented. The essence of the concept of «human resources strategy» is analysed. The purpose, possibilities and technology of development of the Balanced ScoreCard (BSC) are revealed. The structure of the Balanced ScoreCard is resulted. Expediency of the BSC introduction in the system strategic management by the personnel on an enterprise is grounded. The special attention is concentrated on the key performance indicators (KPI) in the BSC conception. The KPI system for the strategic management by the personnel is offered. The example of the key performance indicators for the department of personnel management is resulted. The requirements for effective implementation of the Balanced Scorecard are formulated.

**Keywords:** personnel, strategic management by a personnel, human resources strategy, department of personnel management , Balanced ScoreCard (BSC), the key performance indicators (KPI).

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання розвиток та ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від людських ресурсів та їх потенційних можливостей. Для достатньо розвинених підприємств характерним є виділення сфери управління персоналом як рівнозначної підсистеми управління серед інших підсистем. Персонал стає стратегічним ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи в довгостроковій перспективі. Таким чином, основні пріоритети кадрової політики на певний тривалий період є важливим компонентом стратегічного плану розвитку підприємства.

В умовах стратегічного управління відбуваються якісні зміни в області роботи з персоналом. Вони полягають в тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись зі стратегічними

технологіями, такі конкретні напрями роботи з персоналом, як планування потреби в персоналі, відбір, ділова оцінка, навчання та інші, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [1, с. 169].

Але, на жаль, керівники вітчизняних підприємств досить слабо впроваджують у діяльність новітні підходи до управління персоналом, розглядаючи дану систему відірвано від інших. Хоча за останні роки в Україні й намагаються змінити застарілу концепцію управління персоналом, але, поки що, результати не є задовільними [2, с. 191].

Виходячи з цього, особливої актуальності набуває вивчення можливостей ефективного управління персоналом підприємства, що зумовлює необхідність формування системи стратегічного управління персоналом, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та життєздатність конкретного підприємства.

Визначальна роль у формуванні дієвої системи стратегічного управління персоналом сучасного підприємства належить впровадженню системи оціночних індикаторів діяльності, яка є адекватною новим умовам господарювання. Щоб здійснювати регулярне оцінювання, необхідно застосовувати методику, що дозволяє виявити реальну ситуацію в області управління персоналом підприємства, і внести своєчасні корективи. Найбільшого поширення та популярності в бізнес-практиці провідних компаній світу набула концепція збалансованої системи показників (ЗСП).

Досвід компаній, які застосовували ЗСП, що вона може використовуватися не тільки для формулювання стратегії управління персоналом, але і для управління процесом її реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До вчених, які досліджували питання стратегії управління персоналом, перш за все, слід віднести М. Армстронга, Т.Ю. Базарова, В.Р. Весніна, О.С. Віханського, І.Н. Герчикову, Г. Десслера, П. Друкера, О.П. Єгоршина, П.В. Журавльова, А.Я. Кібанова, А.М. Колота, О. В. Крушельницьку, В.О. Лук'янихіна, Ю.Г. Одегова, С.В. Шекшню, Г.В. Шьокіна та інших.

Загальні теоретичні основи збалансованої системи показників були закладені американськими економістами Р. Капланом і Д.

Нортоном. Питання щодо розвитку ідеї збалансованої системи показників в теоретичному та практичному аспекті знайшли своє відображення у роботах К. Адамса, О. Анісімової, К. Гері, А. Гершуна, М. Драуна, О. Даніліна, В. Єрмоленко, М. Макаренко, М. Мейера, П. Нівена, О. Пешко, К. Редченко, В. Слінькова, В. Шмідта та інших.

Значний внесок у розвиток даної проблеми внесли дослідження крупних консалтингових організацій, що спеціалізуються на стратегічному управлінні компанією, таких як: Horvath&Partnes, Deloitte&Touche, Pricewaterhouse Coopers, IDC Sheer.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Інтерес серед менеджерів вищої і середньої ланки до системи збалансованих показників постійно зростає. Набагато менше уваги приділяється ролі стратегічного управління персоналом, не дивлячись на те, що сьогодні стратегічна функція управління людськими ресурсами стає все більш і більш запитаною. Фахівці з управління персоналом, що беруть участь в стратегічному плануванні, часто стикаються з тим, що пересічні співробітники не розуміють, як наслідок, не виконують стратегічні плани, розроблені топ-менеджерами [3, с. 39-40].

Також спостерігається неоднозначність думок щодо оцінювання внеску окремих працівників чи підрозділів у досягнення стратегічних цілей підприємства. Для прийняття управлінських рішень стало замало інформації щодо минулих досягнень. Орієнтація виключно на традиційні фінансові показники не зможуть забезпечити організації довгострокове зростання і стабільність існування. В умовах інформаційного суспільства у керівників виникає потреба в отриманні інформації нефінансового характеру, оскільки саме нефінансові характеристики відкривають нові можливості для стратегічного управління персоналом.

Отже не зважаючи на значну кількість наукових праць в області стратегічного управління персоналом, окремі питання щодо впровадження збалансованої системи показників потребують подальшого розвитку.

**Формулювання цілей статті.** На підставі дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління персоналом обґрунтувати доцільність застосування технології ЗСП при впровадженні кадрової стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Персонал відіграє особливу роль в розробці та реалізації загальної стратегії підприємства. З одного боку, він є одним із найважливіших ресурсів, людським капіталом, який забезпечує розвиток та конкурентоспроможність підприємства. З іншого боку, персонал сам є об'єктом стратегічного управління, тобто персонал-стратегія є однією із функціональних стратегій підприємства. Таке поєднання належить до забезпечуючої стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також управління процесами виконання загальних стратегій та місії підприємства.

Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

Управління персоналом має орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей, то вимагає врахування таких аспектів:

- довгостроковий розвиток організації;
- забезпечення ринкової незалежності;
- збереження фінансової рівноваги;
- закріплення досягнутого.

Стратегія управління людськими ресурсами компанії передбачає визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Іншими словами, управління персоналом – це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників [4].

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розроблюють концепцію управління персоналом, що деталізує напрями кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Мета концепції управління персоналом – створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в

досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, досягненні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Концепція стратегічного управління персоналом була вперше запропонована Фомбруном, який стверджував, що ефективне функціонування компанії ґрунтується на трьох ключових моментах: місія і стратегія; організаційна структура; управління людськими ресурсами. За його визначенням, стратегія, з одного боку, є процес, в ході якого формулюється місія компанії та визначаються її цілі, а з іншого – процес, завдяки якому компанія використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей. Фомбрун та інші дослідники дійшли важливого висновку в тому, що управління системами людських ресурсів повинно бути пов'язано з бізнес-стратегією. Таким чином вони підкреслювали важливість стратегічної відповідності [5, с. 55].

Уокер зазначає, що стратегію управління персоналом необхідно класифікувати як функціональну, подібно стратегіям в таких сферах, як фінанси, маркетинг, виробництво і інформаційні технології. [5, с. 60].

Разом з тим британський дослідник Девід Гест збагатив концепцію управління людськими ресурсами формулюванням чотирьох цілей управління персоналом. Під стратегічною інтеграцією він розумів здатність організації поєднувати задачі управління людськими ресурсами із своїми стратегічними планами. Високу ступінь відданості вбачав у відповідній поведінці персоналу при реалізації узгоджених цілей. Висока ступінь якості – це мета, яка пов'язується з підвищенням якості продукції та управлінням персоналом. Гнучкість, на його думку, це – наявність адаптивної організаційної структури, яка здатна управляти інноваціями [5, с. 16].

Хандрі і Петегрю значну роль стратегічного управління персоналом вбачають у наступному: використання планування; цілісний підхід до визначення систем управління персоналом і управління ним на основі політики в області трудових відносин і кадрової стратегії, яка базується, як правило, на “філософії” компанії; узгодження діяльності і напрямків політики управління людськими ресурсами з прийнятою бізнес-стратегією; відношення до персоналу компанії як до “стратегічного ресурсу”, який є необхідним для

досягнення “конкурентної переваги” [5, с. 71].

Теоретичні підходи західних фахівців щодо стратегічного управління персоналом досить детально були проаналізовані відомим англійським дослідником Майклом Амстронгом у науковому виданні “Стратегічне управління людськими ресурсами”. Він, аналізуючи розвиток концепції управління людськими ресурсами, детально проаналізував внесок вчених у формування теорії стратегічного управління персоналом, систематизував цей процес, виділивши основні етапи і моделі, та детально обґрунтував основні підходи до стратегічного управління персоналом.

Філософія підходу західних дослідників до стратегічного управління персоналом базується на переконанні, що виконання стратегічного плану залежить саме від людей. Персонал підприємства розглядається не просто як ресурс, а як найцінніший капітал – людський капітал, який забезпечує конкурентоспроможність організації.

У 90-х роках ХХ ст. в теорії стратегічного управління підприємством змінюється загальна парадигма управління. Персонал починають вважати основним ресурсом підприємства, що забезпечує, в першу чергу, успіх діяльності всього підприємства. Це обумовлено тим, що в умовах постіндустріальної економіки головною продуктивною силою стають людські ресурси з накопиченими знаннями, досвідом, здібностями та талантами.

На зміну теорії, яка розглядала персонал як витрати, які треба скорочувати, з’явилась теорія управління людськими ресурсами. Ця теорія визначає, що персонал – це один із головних ресурсів фірми, яким треба грамотно управляти, створювати умови для його розвитку, вкладати у нього капітал.

При формуванні стратегії управління персоналом в організації необхідно враховувати положення прийнятої загальної стратегії діяльності організації, що передбачає:

1) визначення цілей управління персоналом. Тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти (прийнята стратегія управління персоналом), так і потреби та інтереси працівників (відповідна оплата праці, необхідні умови праці, можливість розвитку та реалізації здібностей працівників);



2) формування ідеології і принципів кадрової роботи, тобто ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документу і реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів організації. У цьому документі передбачається набір етичних норм у роботі з персоналом [6].

На пострадянському просторі з початком ринкових реформ формуються нові напрями стратегічного управління, які мають безпосереднє відношення до персоналу підприємств – соціальна стратегія підприємств. Обґрунтування та розробка такого типу стратегії є свого роду данина збереженню досить сильних соціальних функцій підприємств, які були притаманні їм за часів радянської влади.

Аналіз визначень, змісту та принципів соціальної стратегії показує, що вона охоплює більш широке коло соціально-трудових відносин, а ніж це передбачено стратегією управління персоналом. Її головною метою є забезпечення соціального захисту працівників. Стратегія управління персоналом більш відповідає сучасним умовам діяльності підприємства в ринковій системі, оскільки вона спрямована на розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності використання.

Існує ще один підхід до стратегічного управління трудовим потенціалом підприємства – розробка кадрової стратегії. Г.Щьокін [7] вважає, що її завданнями є: підвищення престижу підприємства; дослідження атмосфери всередині підприємства; аналіз перспектив розвитку потенціалу робочої сили; попередження причин звільнення працівників та інші. До основних складових він відносить: планування потреби в кадрах; навчання та підвищення кваліфікації; система регулювання соціально-трудових відносин; оплата праці.

Оскільки для характеристики всієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни – персонал, кадри, то кадрова стратегія і стратегія управління персоналом є ідентичними поняттями. Такий висновок підтверджується тим, що інші дослідники також не розмежовують поняття кадрової стратегії та стратегії управління персоналом.

Т. Базаров, Б.Єрємін [7] також зазначають, що останні два десятиріччя управлінської науки пройшли під прапором “людські ресурси”. Цей час вони характеризують як ускладнений впливом

зовнішнього середовища, різким збільшенням темпів його зміни та посиленням конкуренції на світових ринках. Все це обумовило пошук відкритих резервів та нових шляхів підвищення ефективності. Серед усіх організаційних ресурсів саме “людський ресурс” стає ресурсом, що має найбільші резерви для підвищення ефективності функціонування сучасного підприємства. “Людський ресурс” розглядається як об’єкт інвестицій не менш, а скоріш за все більш важливий, ніж устаткування, технології та ін.

В останні десятиріччя в постсоціалістичних країнах, в тому числі і в Україні все більше стверджується думка, що персонал підприємства є не просто ресурсом, а людським капіталом і саме він виступає найбільш активним та цінним структурним елементом сукупного капіталу. Під людським капіталом більшість дослідників розуміють нагромаджені продуктивні здібності людини, її знання, кваліфікацію, здоров’я, мотивацію і мобільність, які вона використовує у своїй трудовій діяльності і які приносять їй дохід. Власником людського капіталу є безпосередньо працівники.

Підприємства хоч і не володіють людським капіталом, однак в процесі найму працівників вони його орендують і використовують. Тому людський капітал є реальним активом підприємства, який воно має нагромаджувати та забезпечувати його ефективне використання.

Таким чином, персонал підприємства слід вважати не просто ресурсом, а людським капіталом, який потребує зміни філософії кадрового менеджменту. Необхідний перехід від поточного управління персоналом до стратегічного управління, яке надасть змогу забезпечити процес нагромадження людського капіталу, покращення його кількісних і якісних характеристик.

Отже, стратегічне управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій довгострокового характеру, які спрямовані на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу, їх ефективне використання, що забезпечує підприємству досягнення переваг в конкурентній боротьбі.

Стратегічне управління персоналом реалізується через розробку персонал-стратегії. Вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибирати такі стратегії: стратегію економії витрат на персонал. Суть цієї стратегії полягає в тому, що при покращенні

економічної кон'юнктури залучають додаткову кількість працівників і звільняють їх за умов її погіршення; стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації; стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом; стратегія додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання. Така стратегія характерна для організації з високим рівнем нових напрямів науково-технічного прогресу, який ставить високі вимоги до якості персоналу [4].

Стратегічне управління персоналом реалізується через розробку персонал-стратегії. Об'єктом стратегії управління персоналом підприємства є сукупність фізичних осіб, які мають трудові відносини з підприємством, що є роботодавцем та називає їх співробітниками, мають певні кількісні та якісні характеристики, що визначають їхню здатність до діяльності в інтересах підприємства. Суб'єктом стратегії управління персоналом підприємства є система управлінських органів, що складається із служб управління персоналом, структурних самостійних підрозділів підприємства, об'єднаних за принципом функціонального та методичного підпорядкування та лінійних керівників на всіх рівнях управління.

Існує значна кількість підходів до вибору кадрових стратегій, однак цей процес вимагає комплексного, системного підходу – саме таким є збалансована система показників (ЗСП).

Розробниками методики збалансованої системи показників (BSC – Balanced Score Card) є професор Гарвардської школи економіки Девід Нортон і генеральний директор консалтингової компанії Balanced Scorecard Collaborative Роберт Каплан. Автори поставили перед собою завдання: для об'єктивної оцінки виконаного обсягу робіт і ефективності кожного співпрацівника, підрозділу компанії в цілому розробити набір оцінних індикаторів і об'єднати їх в інтегральну (єдину) систему.

В рамках єдиного підходу слід було збалансувати: різнопланові перспективи розвитку бізнесу; випереджаючі і кінцеві показники; внутрішні показники (наприклад, продуктивність праці) і зовнішні індикатори (лояльність споживачів).

Для ейчарів особливо важливо, що такий підхід дозволив розмежувати:

- компетентність – рівень реальних знань, умінь і навичків персоналу, а також здатність їх застосовувати (оцінюється за компетенціями);
- внесок – досягнення працівника в процесі виконання цільових завдань, встановлених для нього на початку контрольного періоду [8].

В результаті досліджень була сформована концепція ЗСП, яка трансформує стратегію у завдання і показники. Збалансована система показників доповнює систему фінансових параметрів вже досягнутого системою оцінок перспектив. Цілі і показники даної системи формуються залежно від світогляду і стратегії кожної конкретної компанії і розглядають її діяльність за чотирма критеріями: фінансовим, взаємостосунками з клієнтами, внутрішніми бізнес-процесам, а також навчанням і розвитком персоналу (рис. 1) [9, с. 17-18].

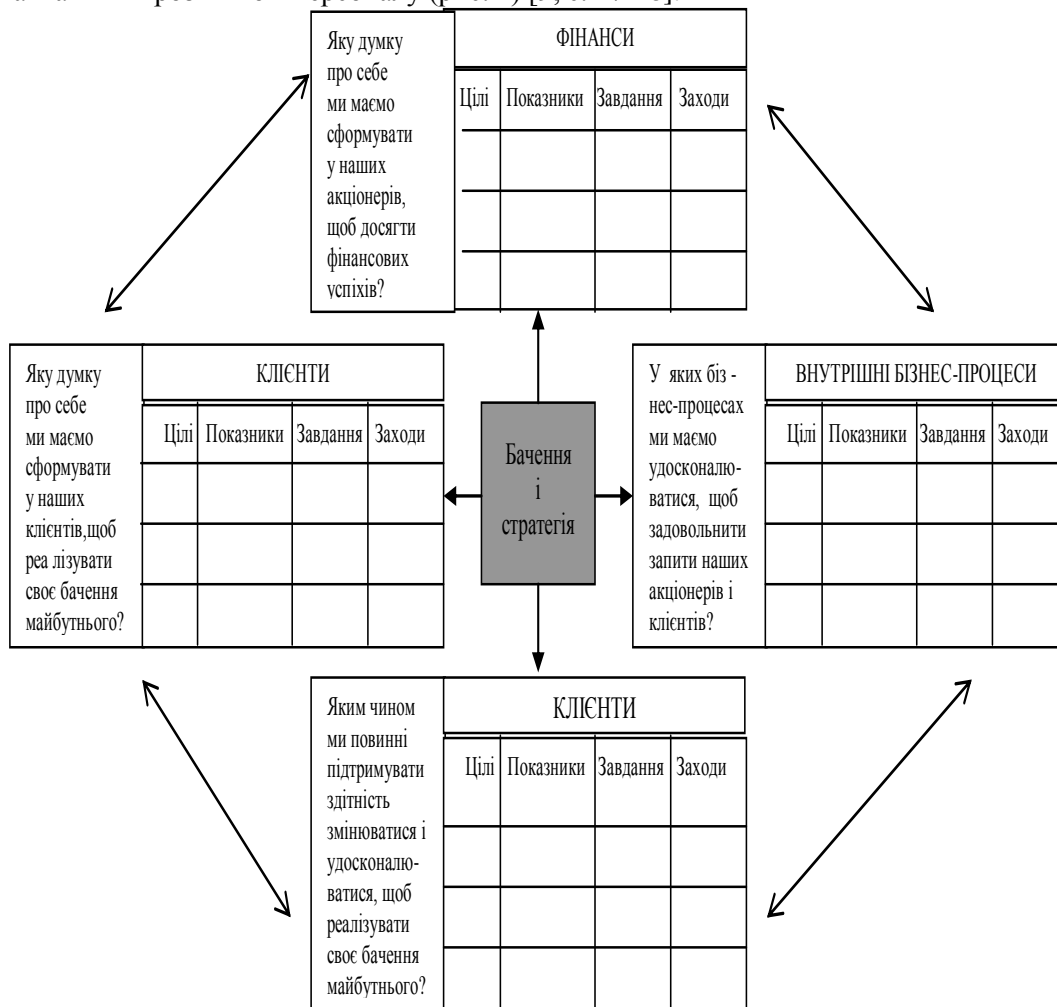


Рис. 1. Структура збалансованої системи показників

ЗСП є механізмом для розповсюдження стратегії: за допомогою системи оцінних критеріїв вона інформує співпрацівників про рушійні чинники теперішнього і майбутнього успіху. Формулюючи кінцеві результати і чинники їх досягнення, топ-менеджери прагнуть спрямувати енергію, здібності і професійні знання працівників в русло досягнення довгострокових цілей [9, с. 29].

Технологія розробки збалансованої системи показників для стратегічного управління персоналом містить такі етапи:

- постановка стратегічних цілей управління персоналом на основі обраної кадрової стратегії;
- розробка стратегічних карт для демонстрування взаємозв'язку між цілями причинно-наслідковими ланцюжками;
- визначення показників, які кількісно відображають ефективність бізнес-процесів, рівень досягнення і терміни щодо зазначених цілей управління персоналом;
- формування заходів для досягнення певного рівня заданого показника;
- визначення відповідальних осіб за виконання стратегічних заходів;
- впровадження ЗСП шляхом побудови механізму горизонтальних і вертикальних комунікацій.

Перш за все необхідно формалізувати стратегічні цілі компанії в області управління персоналом. Наприклад, стратегічна кадрова ціль підприємства – формування професійного трудового колективу, здатного вивести її на лідируючі позиції у конкретній сфері діяльності.

Після цього визначаються напрями діяльності, необхідні для реалізації сформульованої стратегічної мети, і виділяються функціональні HR-блоки.

У концепції BSC ключову роль відіграють показники. У рамках збалансованої системи необхідно розрізнити показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих результатів. Обидві категорії показників повинні бути пов'язані між собою, оскільки для досягнення перших (наприклад, певного рівня продуктивності) потрібно реалізувати другі (наприклад, досягти відповідного рівня кваліфікації персоналу). На практиці увага менеджерів звичайно фокусується на показниках першої категорії [10].

Оцінка діяльності здійснюється через ключові показники результативності (KPI). KPI є вимірниками як досяжності цілей, а також характеристиками ефективності роботи кожного окремого підрозділу чи працівника.

У запропонованій системі оцінювання всі збалансовані показники відповідають функціям, за які відповідають структурні підрозділи служби управління персоналом (табл. 1).

Таблиця 1

Система показників результативності для стратегічного управління персоналом підприємства (сформовано автором за матеріалами [11])

Ключові чинники успіху	Показники результативності
<b>1. Реалізація політики управління персоналом</b>	
Удосконалення системи керівництва співробітниками.	рейтинг задоволеності менеджерів роботою служби; кількість реалізованих стратегічних HR-проектів.
<b>2. Організація праці персоналу і мотивація</b>	
Забезпечення максимального виконання планів і застосування встановлених систем оплати і стимулювання праці	середній розмір заробітної платні та соціальних пільг; відхилення середньооблікової чисельності персоналу від планової; відхилення фонду оплати праці від бюджету;
<b>3. Забезпечення потреби в персоналі</b>	
Своєчасне задоволення потреби в персоналі необхідної якості; зниження фінансових витрат на залучення співробітників	рейтинг привабливості підприємства як працедавця на ринку праці; відсоток заповнення вакансій; відсоток працівників, прийнятих за заявками керівників структурних підрозділів; середні витрати на найом
<b>4. Управління складом співробітників</b>	
Підтримка якісного і кількісного складу персоналу на оптимальному рівні.	середній вік співробітників; освітній рівень; середній стаж роботи; коефіцієнт плинності
<b>5. Адаптація персоналу</b>	
Підвищення продуктивності праці; створення сприятливого соціально-психологічного клімату	відсоток працівників, що звільнилися, із стажем менше 3-х років; відсоток співробітників, задоволених соціальними програмами, що проводяться.
<b>6. Навчання та розвиток персоналу</b>	
Підтримка кваліфікації співпрацівників на оптимальному рівні; формування колективу високо-кваліфікованих співробітників, здатних досягти цілей організації	відсоток тих, хто пройшов навчання; відсоток працівників, задіяних у кадровому резерві; відсоток звільнених зі складу кадрового резерву; відсоток призначень співпрацівників зі складу кадрового резерву; відсоток плинності серед працівників з високим потенціалом
<b>7. Оцінювання персоналу</b>	
Підтримка складу кваліфікованих співробітників на оптимальному рівні.	відсоток фахівців, що пройшли атестацію; кількість працівників, які пройшли психофізіологічну діагностику
<b>8. Розвиток корпоративної культури</b>	
Підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі	рівень задоволеності станом організаційної культури; коефіцієнт стабільності кадрів

Приклад ключових показників ефективності для департаменту управління персоналом підприємства наведений у таблиці 2 [8].

Таблиця 2

Ключові показники ефективності департаменту управління персоналом (ДУП)

Назва КРІ	Напрямок ЗСП	Ранг за вагомістю	Періодичність оцінки	Інформаційна система	Каскадування
1. Виконання плану за чистим прибутком	фінанси	1 (фінанси)	місяць	1С	директор
2. Рентабельність заробітної плати	фінанси	3 (фінанси)	місяць	1С	директор
3. Своєчасність заповнення вакансій	процес клієнт	3 (процес)	квартал	звіти ДУП	менеджер/інспектор з персоналу
4. Виконання нормативу за результатами проходження випробувального терміну (звільнення, атестаційна оцінка), %	процес клієнт	4 (процес) 4 (клієнт)	квартал	звіти ДУП	менеджер з розвитку персоналу
5. Виконання плану розвитку працівників ДУП (навчання, атестація), %	розвиток	1 (розвиток)	квартал (для атестації – рік)	звіти ДУП	менеджер з розвитку персоналу
6. Кількість помилок при виконанні стандартних процедур	процес розвиток	6 (процес) 2 (розвиток)	місяць	звіти ДУП	менеджер з персоналу

Робота щодо впровадження КРІ у систему стратегічного управління персоналом передбачає виконання таких дій:

- декомпозивання (каскадування) системи показників за структурними підрозділами, які будуть задіяні у стратегічному управлінні персоналом;
- визначення внеску (вагомості) кожного КРІ та їх розподіл

за напрямками «фінанси», «клієнти», «бізнес-процеси», «персоналом і розвиток»;

- орієнтування визначених КРІ структурних підрозділів на проміжні та підсумкові планові періоди;
- розробка системи моніторингу роботи структурних підрозділів на основі КРІ.

Таким чином ЗСП є комплексною методикою, яка забезпечує своєчасний, об'єктивний і всебічний аналіз роботи департаменту управління персоналом. Вона дозволяє: визначити в роботі служби персоналу пріоритетні напрямки, що забезпечують реалізацію кадрової стратегії; оцінити внесок кожного HR-підрозділу в реалізацію обраної стратегії; контролювати витрати на персонал; вимірювати не лише підсумкові показники діяльності, але й випереджальні, за якими можна оцінити првильність напрямку змін, що відбуваються [11].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У сучасних умовах впровадження стратегічного управління персоналом підприємства є нагальною необхідністю, яка обумовлена посиленням конкурентної боротьби. Формування персоналу з високим рівнем продуктивних здібностей, здатного до ефективної взаємодії в рамках трудового колективу, потребує значного часу. Тому поряд з удосконаленням поточного управління персоналом на підприємствах доцільно впроваджувати стратегічне управління, яке спроможне забезпечити формування високоякісного капіталу підприємств та об'єднати всю кадрову роботу для реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Для підвищення рівня концентрації зусиль структурних підрозділів у розробці та впровадженні кадрової стратегії необхідною є методика збалансованої системи показників, яка дозволяє підрозділам і ключовим працівникам здійснювати діяльність відповідно до стратегічних цілей підприємства, а також оцінювати результати цієї діяльності за допомогою набору ключових показників ефективності. Технологія ЗСП покращує взаємодію між підрозділами (працівниками) на всіх організаційних рівнях, всім учасникам надає розуміння кадрової стратегії та шляхи досягнення стратегічних цілей, забезпечує якісний зворотній зв'язок.

Необхідними заходами щодо впровадження збалансованої системи показників у систему стратегічного управління персоналом на



підприємстві є:

- адаптація ЗСП до цілей діяльності кожного структурного підрозділу. Це потребує, щоб запропоновані для оцінки ефективності відділу показники були вивчені його фахівцями і при необхідності доповнені іншими критеріями, здатними більш повно відобразити його діяльність;
- встановлення відповідальності за ведення окремих блоків BSC, яка закріплюється за структурними підрозділами, що беруть участь у стратегічному управлінні персоналом. Проте доцільно в кожному з них призначити відповідальних за окремі показники, що входять в блок;
- розробка системи мотивації, яка забезпечує матеріальне заохочення співробітників за своєчасне і якісне досягнення ними поставлених цілей.

Однак ЗСП буде результативною, якщо вона буде складовою частиною системи управління підприємством, інтегрована з такими ключовими елементами як управління за цілями, бюджетне управління, процесне управління тощо. Крім того вона потребує постійного аналізу, корегування, розвитку.

У подальших дослідженнях за даною темою планується зосередити увагу на розробці та застосуванні стратегічних карт у системи управління персоналом на підприємстві.

### *Література*

1. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. – Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
2. Колмакова О.М. Адаптація системи збалансованих показників для оцінювання діяльності працівників транспортних підприємств / О.М. Колмакова, В.В. Смачило // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 33. – С. 191-194.
3. Грызенкова Ю. В. Стратегическое управление персоналом в страховой компании: проблемы, теория и практика: Монография / Ю.В. Грызенкова, С.Г. Журавин, А.С. Соломатина – М.: НПО МАКСС Групп, 2012. – 194 с.
4. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В.

Крушельницька, Д.П. Мельничук: Навч. посіб. – К., „Кондор”. – 2003. – 296 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/45/3055.html>

5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 328 с.

6. Свобода Т.І. Стратегічне управління персоналом / Т.І. Свобода [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/svoboda>

7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 423 с.

8. Найда И. Опыт разработки и внедрения сбалансированной системы показателей (BSC) и KPI's/ И. Найда // Менеджер по персоналу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1446>

9. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: «Олимп-бизнес». – 2003. – 344 с.

10. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват // Проблемы теории и практики управления. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_221](http://iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_221)

11. Петров Е.В. Югов А.А., Гурина О.В. Видимый результат, или Система сбалансированных показателей для службы персонала / Е.В. Петров, А.А. Югов, О.В. Гурина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/vidimyi-rezultat-ili-sistema-sbalansirovannykh-pokazatelei-dlya-sluzhby-personala>.

1. Buz`ko I.R. Strategichne upravlinnya personalom pidpry`emstva v umovakh suchasnoho rozvy`tku ry`nku praci: monografiya / I.R. Buz`ko, O.V. Vartanova, G.O. Nad`on ta in. – Lugans`k: Vy`d-vo SNU im. V. Dalya, 2009. – 304 s.

2. Kolmakova O.M. Adaptaciya sy`stemy` zbalansovany`x pokazny`kiv dlya ocinyuvannya diyal`nosti pracivny`kiv transportny`x pidpry`emstv / O.M. Kolmakova, V.V. Smachy`lo // Visny`k ekonomiky` transportu i promy`slovosti. – 2012. – # 33. – S. 191-194.

3. Gыzenkova Yu. V. Strategy`cheskoe upravleny`e personalom v straxovoj kompany`y`: problemy, teory`ya y` prakty`ka: Monografy`ya /

- Yu.V. Gryzenkova, S.G. Zhuravy`n, A.S. Solomaty`na – M.: NPO MAKSS Grupp, 2012. – 194 s.
4. Krushel`ny`cz`ka O.V. Upravlinnya personalom / O.V. Krushel`ny`cz`ka, D.P. Mel`ny`chuk: Navch. posib. – K., „Kondor”. – 2003. – 296 s. [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupu: <http://library.if.ua/book/45/3055.html>
  5. Armstrong M. Strategy`cheskoe upravleny`e chelovechesky`my` resursamy` / M. Armstrong. – M.: Y`NFRA – M, 2002. – 328 s.
  6. Svoboda T.I. Strategichne upravlinnya personalom / T.I. Svoboda [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupu: <http://intkonf.org/svoboda>
  7. Bazarov T.Yu. Upravleny`e personalom: Uchebny`k dlya vuzov / T.Yu. Bazarov, B.L. Eremy`n. – M.: YuNY`TY`, 2000. – 423 s.
  8. Najda Y`. Opyt razrabotky` y` vnedreny`ya sbalansy`rovannoj sy`stemy pokazatelej (BSC) y` KPI's/ Y`. Najda // Menedzher po personalu [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupa: <http://hrliga.com/index.php?module = profession&op=view&id =1446>
  9. Kaplan Robert S. Sbalansy`rovannaya sy`stema pokazatelej. Ot strategy`y` k dejstvy`yu. / Robert S. Kaplan, Dejvy`d P. Norton. – M.: «Oly`mp-by`znes». – 2003. – 344 s.
  10. Xorvat P. Sbalansy`rovannaya sy`stema pokazatelej kak sredstvo upravleny`ya predpny`atuy`em / P. Xorvat // Problemy teory`y` y` prakty`ky` upravleny`ya. [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupa: [http://iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_221](http://iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_221)
  11. Petrov E.V. Yugov A.A., Gury`na O.V. Vy`dy`myj rezul`tat, y`ly` Sy`stema sbalansy`rovannykh pokazatelej dlya sluzhby personala / E.V. Petrov, A.A. Yugov, O.V. Gury`na [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupa: <http://www.hr-portal.ru/ article/vidimyi-rezultat-ili-sistema-sbalansirovannykh-pokazatelei-dlya-sluzhby-personala>.

*Рецензент: Кузнецова І.О, д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту організації та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету*

*18.05.2015*

**ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ  
ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ**

У статті розглядається проблема дослідження фінансово-економічної стійкості підприємства як складової стратегії розвитку соціально-економічної системи підприємств. При виборі стратегії сталого розвитку для підприємства головне значення набуває оцінка кордону фінансово-економічної стійкості. Головна складова загальної стійкості – економічна та фінансова стійкість. Системна підтримка реалізації стратегії стійкого розвитку підприємств як інструменту, повинна здійснюватися на основі досягнення поєднання фаз життєвого циклу, взаємозамінності та інтенсифікації ресурсів у рамках багатовекторної, інтегрованої у відповідності зі структурою системи, параметри якої визначаються в рамках прийнятих концепцій. В роботі здійснено аналіз підходів до визначення поняття діагностики фінансово-економічної стійкості та зроблено висновок про необхідність подальшого синтезу стратегії розвитку підприємства та його показників стійкості.

**Ключеві слова:** управління, діагностика, аналіз, оцінка, стратегії розвитку, соціально-економічна система, фінансово-економічна стійкість.

**ОЦЕНКА ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ**

В статье рассматривается проблема исследования финансово-экономической устойчивости предприятия как составляющей стратегии развития социально-экономической системы предприятий. При выборе стратегии устойчивого развития для предприятия главное значение приобретает оценка границы финансово-экономической устойчивости. Главная составляющая общей устойчивости – экономическая и финансовая устойчивость. Системная поддержка реализации стратегии устойчивого развития предприятий как инструмента, должна осуществляться на основе достижения сочетание фаз жизненного цикла, взаимозаменяемости и интенсификации

ресурсов в рамках много векторной, интегрированной в соответствии со структурой системы, параметры которой определяются в рамках принятых концепций. В работе осуществлен анализ подходов к определению понятия диагностики финансово-экономической устойчивости и сделан вывод о необходимости дальнейшего синтеза стратегии развития предприятия и показателей его устойчивости.

**Ключевые слова:** управление, диагностика, анализ, оценка, стратегия развития, социально-экономическая система, финансово-экономическая устойчивость.

*Saiesus Mariiy*

#### **EVALUATION OF FINANCIAL AND ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE IN THE FORMATION OF DEVELOPMENT STRATEGIES**

In the article the problem of the study of financial and economic stability of the enterprise as part of the strategy of socio-economic systems of the enterprises. When choosing a strategy for sustainable development of the enterprise main importance of the value-financial and economic stability. The main component of overall sustainability – economic and financial stability. System support the implementation of the strategy of sustainable development of enterprises as a tool, should be based on achieving a combination of life cycle phases, interchangeability and intensification of resources within many vector that is integrated in accordance with the structure of the system, the parameters of which are defined within the accepted concepts. In work the analysis of approaches to the definition of diagnostics of financial and economic stability and the conclusion about the need for further synthesis strategy of enterprise development and indicators of sustainability.

**Keywords:** management, diagnosis, analysis, evaluation, strategy development, socio-economic system, financial and economic stability.

**Постановка проблеми.** В умовах невизначеності та крайньої мінливості соціально-економічних процесів, що відбуваються сьогодні в Україні, значної уваги потребують питання оцінки стратегії розвитку та управління фінансово-економічною стійкістю підприємств. Проблема дослідження фінансово-економічної стійкості підприємства як складової стратегії розвитку соціально-економічної системи має ряд

особливостей:

1. Взаємопов'язаністю та різноманітністю процесів, що відбуваються на підприємстві та впливають на його фінансово-економічну стійкість.

2. Відсутністю достатнього обсягу кількісної інформації щодо динаміки процесів, які відбуваються у системі, у зв'язку з чим виникає необхідність використання якісної інформації для опису таких процесів.

3. Процесів, які відбуваються на підприємстві та впливають на його фінансово-економічну стійкість, що ускладнює побудову їх кількісних моделей.

Це свідчить про актуальність наукової проблеми оцінки стратегії розвитку та управління фінансово-економічною стійкістю підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми удосконалення процесу управління соціально-економічними системами підприємства існує значна кількість публікацій, як на Україні, так і за кордоном. Загальні проблеми управління соціально-економічними системами підприємств різного масштабу, визначення стратегій їхнього розвитку досліджені в працях Л. Абалкіна, А. Аганбегяна, І. Ансоффа, В. Івантера, Ю. Колесникова, Ф. Хайєка, С. Шаніна та інших. Конкретні напрямки формування стратегій стійкого розвитку соціально-економічних систем у роботах С. Бараненко, Р. Фатхутдінова, А. Шеремета та інших. Дослідженнями проблеми діагностики фінансово-економічної стійкості займалися такі науковці М. Афанасьєва, Г. М. Швиданенко, Г. Білоконенко, А. Чернявський, А. Герасимова, Е. Уткіна, Л.А. Костенко та інші вчені. Проблеми фінансової стійкості на підприємстві вивчали відомі вітчизняні та закордонні вчені: Савицька Г.В., Шабліста Л. М., Фролова Т. О., Ковальов А. І. та ін. Аналіз праць вказаних авторів показав, що разом з достатньою глибокою спрацьованістю, має місце також суперечливість підходів. Також, зараз питання фінансово-економічної стійкості в сучасному світі досі потребують подальшого дослідження вітчизняними та зарубіжними вченими. Недолік існуючої теоретичної та методологічної бази проявляється в тому, що багато питань упровадження реалізації стратегічно орієнтованого управління не адаптовані до умов системної модернізації економіки України, відсутня теоретико-методологічна база для здійснення і ефективної реалізації стратегії стійкого розвитку, що

реалізують стратегічну функцію управління.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні методичного підходу до діагностики фінансово-економічної стійкості стратегії розвитку підприємства з урахуванням сучасних тенденцій.

**Основної матеріал дослідження.** Структурні особливості, функціональний зміст і форми узгоджених дій у процесі управління стійким розвитком соціально-економічними системам визначаються безперервністю і послідовно-паралельною наступністю етапів реалізації функцій управління і забезпечення зворотного зв'язку за допомогою застосування адаптивних технологій, що забезпечують процес управління.

Для того, щоб обрати стратегію стійкого розвитку підприємства головного значення набуває оцінка границі фінансово-економічної стійкості. За С. Л. Оптнеру, «система є пошуковим процесом». При цьому повинна вибиратися така цільова концепція, яка була б у принципі прийнятна для всіх підсистем підприємств [19, с.216]. Під стійким розвитком підприємства в даному підході розуміється якісна зміна вартості, що забезпечує його безперервне функціонування. Одним з основних завдань, що стоять перед підприємством, є досягнення такого співвідношення між елементами, при якому в підприємства будуть зберігатися довгострокові стимули стійкого розвитку. Зазначимо, що загальні принципи структуризації цілей системи були розкриті в роботах Р. Акоффа та Ф. Емері [1, с.227-237]. У загальному вигляді предметну область стійкого розвитку системи підприємства можна охарактеризувати, розділяючи цілі на виробничі, економічні, фінансові та соціальні. Виробничі цілі орієнтуються на ефективне використання всіх ресурсів, вибір технології з мінімальними витратами і максимізацію доходу, економічні та фінансові цілі орієнтовані на збереження та оновлення вартості підприємства. Економічні та фінансові цілі досягаються за умови максимізації доходу - вартості капіталу або максимізації прибутку [1, с.239-240]. Обґрунтована сукупність цілей підприємства та їх організаційна структура дозволяє виявляти й аналізувати взаємозв'язки між ними, які можна розмежувати на вертикальні та горизонтальні. Вертикальні взаємозв'язки формують ієрархію цілей у вигляді дерева цілей. Горизонтальний поділ на головні та додаткові цілі ґрунтується на суб'єктивних оцінках. Стійкість системи

характеризує стан її розвитку на довгострокову перспективу за умови відсутності несприятливих факторів зовнішнього середовища. Відповідно з відомим принципом У. Р. Ешбі, для забезпечення стійкого розвитку системи різноманітність її реакцій, обумовлена кількістю життєздатних нововведень, та має відповідати множині зовнішніх еволюціонуючих імпульсів [24, с.304]. Тому в системі кожному джерелу зовнішніх імпульсів повинен відповідати елемент з новою якістю. У той же час внутрішня організація системи на даному етапі копіює зовнішнє середовище. Система вважається збалансованою, якщо кожна підсистема або елемент знаходяться в стані рівноваги по відношенню до інших. Враховуючи це, будь-яка відкрита система повинна бути адаптивною, тобто пристосовуватися до зміни в зовнішньому середовищі для того, щоб продовжити стійкий розвиток на довгострокову перспективу. Це пов'язано з тим, що зовнішнє оточення є джерелом проблемних ситуацій у діяльності підприємства, які слід своєчасно виявляти й приймати адекватні рішення.

Стан рівноваги фінансово-економічної системи підприємства слід розглядати як динамічний, тобто такий, що розвивається. Це означає, що в кожен момент часу система може характеризуватися певним набором показників. Вектор фінансово-економічних показників діяльності  $S = (S_1, S_2, \dots, S_n)$  у кожний момент часу  $t$  буде характеризувати певний стан системи  $S(i)$ . Періодично вектор розвитку системи може змінюватися. Таким чином, можна врахувати внутрішні й зовнішні фактори стійкості, а відповідна методологічна та статистична інформаційна забезпеченість буде аналітичним базисом для діагностування стійкого розвитку. Така постановка питання визначає необхідність фінансово-економічного обґрунтування оптимальних варіантів стійкого розвитку підприємства. Воно здійснюється на основі вибору критеріїв структури капіталу та обґрунтування формалізованих сценарних розрахунків ключових фінансових показників.

У теорії стійкого розвитку слід дотримуватися принципу підтримки всіх ресурсів системи в нормальному стані, який забезпечує розвиток підприємства, адекватний змінам середовища. Є багато факторів, що впливають на стійкість, залежно від цих факторів розрізняють такі її види: внутрішня стійкість – фінансовий стан самого



підприємства, за нього забезпечується високий результат функціонування; загальна стійкість – відображає рух грошових потоків, який забезпечує остійне перевищення надходження доходів над їх витратами.

Таблиця 1

Аналіз підходів до визначення поняття фінансово-економічна стійкість

Автор	Поняття «фінансово-економічна стійкість»
1	2
Бень Т.Г., Копчак Ю.С.	Оцінка фінансового стану підприємства за допомогою поглибленого та експрес-аналізу, які виявляють проблемні зони підприємства і причини їх виникнення [2, с.53-61; 10].
Бухтіярова Т.І.	Економічна діагностика «тісно пов'язана з аналізом господарської діяльності. По суті, це одне й те саме, що й аналіз, але тільки на рівні, коли система для виробничої діяльності пропонується у вигляді певного рівня складності системи» . [4, с. 123]
Брігхем Ю.Ф.	На формування стійкого фінансового стану підприємства впливає два взаємопов'язаних фактори: наявні активи, які забезпечують прибуток та необхідний обсяг грошових надходжень, а також можливості нових капіталовкладень, що призведуть до зростання обсягів прибутку і грошових коштів у майбутньому [3,с.100-121].
Вартанов А.С., Сокиринська І.Г., Соколовська З.Н.	З позицій системного підходу економічна діагностика дозволяє не тільки всебічно оцінювати стан об'єкта в умовах неповної інформації, але і виявляти проблеми його функціонування, а також визначати шляхи їх вирішення, враховуючи коливання параметрів системи. [5, с.81; 22, с.88-95; 23, с.120].
Воронкова А.Е.	Основним завданням є «оцінити можливі наслідки управлінських рішень з точки зору ефективності системи загалом». Поряд з цим зазначено, що діагностика діяльності підприємства спрямована «на встановлення й вивчення ознак, оцінку стану організаційної системи й виявлення проблем ефективного функціонування й розвитку організації, формування шляхів її рішення. [6, с.520]
Гетьман О.О., Шаповал В.М.	Спосіб розпізнавання соціально-економічної системи за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур і виявлення в них слабких ланок і "вузьких місць" [5, с.307].
Градов А.П., Данілочкіна Н.Г.	напрямок економічного аналізу, що дозволяє виявити характер порушення нормального перебігу економічних процесів на підприємстві [8, с.510, 11с.279].
Глазов М.М.	Визначає економічну діагностику як «процес постановки діагнозу для підвищення ефективності функціонування. Сутність діагностики економічного стану підприємства в сучасних умовах господарювання нерегульованого ринку» [9, с.114].
Загорна Т.О.	Діагностику можна визначити як сукупність методів якісного та

1	2
	кількісного аналізу, методів прогнозування й оцінки ефективності використання ресурсів підприємства для досягнення цілей розвитку бізнесу з урахуванням зовнішніх обмежень у рамках стратегічної зони господарювання. [10, с.401].
Ковальов А.І.	Фінансова незалежність підприємства, тобто здатність маневрувати власними коштами, достатня фінансова забезпеченість безперебійного процесу діяльності [12, с.188].
Ковальов В.В.	Умовно можна виділити короткострокову (поточну) фінансову стійкість господарюючого суб'єкта та фінансову стійкість з позиції довгострокової перспективи, яка пов'язана з загальною фінансовою структурою підприємства, ступенем його залежності від кредиторів та інвесторів [13, с.424].
Коротков Е.М., Беляєв А.А., Валовий Д.В.	Визначення стану об'єкту, предмету явища або процесу управління через реалізацію комплексу дослідницьких процедур, пошук в них слабких ланок та "вузьких місць" [15, с.431].
Костирко Л.А.	Можна виділити три напрями: Фінансова стійкість – це ліквідність і гарантована платоспроможність суб'єкта господарювання; Фінансова стійкість – це стабільне перевищення доходів над витратами; Фінансова стійкість – це стан фінансів господарюючого суб'єкта, який характеризується певним набором фінансових показників [14, с.336].
Лахтіонова Л.А.	Стан фінансових ресурсів, при якому підприємство вільно маневруючи грошовими коштами, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробничо-господарської діяльності, а також профінансувати затрати на своє розширення і оновлення [16, с.387].
Муравйов А.І.	Спосіб встановлення характеру збоїв нормального перебігу господарського процесу на підставі типових ознак, властивих тільки даному об'єкту. Автор акцентує увагу лише на аналізі і контролі відхилень від нормального перебігу господарської діяльності підприємства [17, с.114].
Приймак С.В.	Як «фінансова діагностика» – синонім до поняття «діагностика фінансового стану». «Фінансова діагностика – це процес ідентифікації якості фінансового стану підприємства та визначення чинників, які впливають на його фінансові параметри» [20, с.23].
Сметанюк О.А.	Ідентифікація стану об'єкта через реалізацію комплексу дослідницьких процедур, направлених на виявлення домінантних факторів такого стану, симптомів та причин виникнення проблеми або можливих ускладнень, оцінку можливостей підприємства реалізувати стратегічні і тактичні цілі, підготовку необхідної інформаційної бази для прийняття рішення». [21, с.22].

Головна складова загальної стійкості – економічна та фінансова стійкість, яка формується в процесі фінансово-господарської діяльності підприємства. В поглядах на поняття

фінансово-економічної стійкості у багатьох науковців є розбіжності, які ми розглянули в таблиці. У кожного науковця свій підхід до визначення сутності фінансово-економічної стійкості.

Таким чином, в науковій літературі можемо знайти різні підходи до визначення поняття фінансово-економічної стійкості. Але, ясно не визначено зміст та функцій єдиної концепції. Різні науковці розуміють фінансово-економічна стійкість в досить вузькому сенсі та зосереджують увагу лише на її аспектах, а це не розкриває повністю зміст стратегії стійкого розвитку підприємства. Деякі дослідники навіть ототожнюють діагностику з аналізом, а саме економічним або фінансовим, не виділяючи спеціальних функцій і завдань власне діагностики як етапу управління. На нашу думку, не можна обмежувати діагностику лише дослідженням фінансового стану за допомогою моніторингу за фактичними показниками. Більш прогресивним та найбільш розповсюдженим являється застосування системного підходу, це дає змогу не лише всебічно оцінювати стан об'єкта в умовах неповної інформації, але і виявити проблеми в його функціонуванні та визначити шляхи їх вирішення.

Узагальнюючи розглянуті погляди дослідників, під діагностикою стану фінансово-економічної стійкості підприємства можна розуміти вивчення стану суб'єкта господарювання на основі аналізу та синтезу інформації з метою виявлення переваг його стратегії стійкого розвитку, визначення проблемних сфер діяльності та розроблення заходів щодо поліпшення стану на певному етапі у визначений проміжок часу.

Провівши аналіз думок багатьох авторів, ми дійшли до висновку, що точки зору дослідників не повністю розглядають поняття фінансово-економічної стійкості, а лише деякі її сторони. Діагностику фінансово-економічної стійкості підприємства не потрібно розглядати як частину економічного аналізу або як допоміжну частину у процесі дослідження – бо ж вона має власний індивідуальний зміст. Діагностика стійкості покликана дати не тільки широкий спектр інформації про об'єкт дослідження у вигляді економічних та фінансових показників про стійкість, але також має конкретну ціль – вдосконалювати процеси управління в умовах нестабільної ситуації динамічного середовища, це вимагає постійних корегувань у процесі управління, для досягнення головної мети.

### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Таким чином можна зробити наступні висновки: процес управління стратегією стійкого розвитку підприємства це складний комплекс паралельно-послідовних етапів, які реалізуються на основі поєднання ресурсів, інструментів і технологій, що дозволяє формувати безліч ефективних рішень. Синтез системного, програмно-цільового, проектного підходів та їх модифікацій для підтримки процесу управління дозволяє збалансувати досягнення цільових функцій з результатом на основі стратегії стійкого розвитку.

Стратегія стійкого розвитку підприємства – це дієві інструменти підтримки стратегічно орієнтованого процесу управління, оптимізувати тимчасові інтервали у форматі орієнтації на стратегічні й тактичні результати. Системна підтримка реалізації стратегії стійкого розвитку підприємств як інструменту, повинна здійснюватися на основі досягнення поєднання фаз життєвого циклу, взаємозамінності та інтенсифікації ресурсів у рамках багатовекторної, інтегрованої у відповідності зі структурою системи, параметри якої визначаються в рамках прийнятих концепцій.

Модульний підхід до реалізації процесу управління забезпечує організацію та контроль над реалізацією стратегії на основі поєднання ресурсного, організаційного, структурних і функціональних модулів. Проектування та реалізація стратегією стійкого розвитку підприємства як інструменту управління базується на комплексній оцінці їх потенціалу та ресурсної ємності на етапах процесу управління, сполученого з фазами життєвого циклу реалізації. Індикативна оцінка дозволяє підвищити ефективність за рахунок забезпечення збалансованості ресурсів. Інтегрована в процес управління стратегією стійкого розвитку підприємства реалізуються в умовах змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі, що призводить до виникнення ризику і невизначеності в процесі управління.

### *Література*

1. Акофф Р., Эмери Ф. О. О целеустремленных системах: Пер.с англ. Г. Б. Рубальского. – М.: Сов.радио, 1974. – 127 с.
2. Бень Т.Г. Интегральная оцінка фінансового стану підприємств / Т.Г. Бень, С.Б. Довбня // Фінанси України. – 2002, № 6. – С. 53-61.
3. Брігхем Євхен. Основи фінансового менеджменту: пер. з

англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.

4. Бухтиярова Т.И. Экономический анализ и планирование деятельности акционерных предприятий / Т.И. Бухтиярова. – Челябинск: ЧТУ, 1993. – 305 с.

5. Варганов А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология / А. С. Варганов. - М. : Финансы и статистика, 2001. - 81 с.

6. Воронкова А.Е. Диагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / А.Е. Воронкова. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 520 с.

7. Гетьман О.О. Економічна діагностика : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / О.О.Гетьман, В.М. Шаповал – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.

8. Градова А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под общ. ред. д.э.н., проф. А.П. Градова и д.э.н., проф. Б.И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 510 с.

9. Глазов М.М. Диагностика предприятий: новые решения / М.М.Глазов. – СПб: издательство СПбУЭФ, 1998. – 194 с.

10. Загорна Т.О. Економічна діагностика : навч. посіб. / Т.О. Загорна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.

11. Данилочкина Н. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Н. Г. Данилочкина. - М. : Издательское объединение "ЮНИТИ", 2002. - 279 с.

12. Ковальов А.І., Аналіз фінансового стану підприємства. - 2 вид., Перебо., Доп. / А.І. Ковальов, В.П. Привалов. - М.: Центр економіки і маркетингу, 2002. - 188 с.

13. Ковальов В.В. Аналіз господарської діяльності підприємства: навч. посібник / В.В. Ковальов, О.Н. Волкова, - М.:ПБОЮЛ, 2000. 424 с.

14. Костирко Л.А. Диагностика потенциалу фінансово-економічної стійкості підприємства: Монографія. – Х.: Фактор, 2008 – 336 с.

15. Коротков. Э.М. Антикризисное управление: [учеб.] для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / [Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д.В.Валовой и др.] ; ред. Э.М. Коротков.–М.: ИНФРА-М, 2003.– 431 с.

16. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 387 с.

17. Муравьев А.И. Теория экономического анализа: проблемы и решения / А.И. Муравьев. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 144 с.
  18. Копчак Ю.С. Проблеми діагностики фінансового стану і стійкості функціонування підприємства <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/10735>
  19. Оптнер С. Л, Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем. – М.: Сов.радио, 1969. – 216 с.
  20. Приймак С.В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу : Автореф. дис. канд. екон. наук / 08.00.08. / С.В. Приймак. – К. : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2007. – 23 с.
  21. Сметанюк О.А. Діагностика фінансового стану підприємства в системі антикризового управління: Автореф. дис.... канд. екон. наук / 08.06.01. / О.А. Сметанюк – Хмельницький : Хмельницьк. нац. ун-т, 2006. – 22 с.
  22. Сокиринська І. Г. Діагностика фінансового забезпечення діяльності підприємства / І. Г. Сокиринська // Фінанси України. - 2007. - № 1. - С. 88-95.
  23. Соколовская З. Н. Диагностика хозяйственных ситуаций в деятельности предприятия : [монография] / З. Н. Соколовская. - Одесса : ОЦНТ и ЭИ ; ОКФА, 2005. - 120 с.
  24. Системный анализ и структура управления / Под общ. ред. проф.В. Г. Шорина. – М.: Знание, 1975. – 304 с.
1. Akoff R., Emery` F. O. O celeustremlyennyykh sy`stemax: Per.s angl. G. B. Rubal`skogo. – М.: Sov.rady`o, 1974. – 127 s.
  2. Ben` T.G. Integral`na ocinka finansovogo stanu pidpry`yemstv / T.G. Ben`, S.B. Dovbnaya // Finansy` Ukrayiny`. – 2002, # 6. – S. 53-61.
  3. Brighem Yevhen. Osnovy` finansovogo menedzhmentu: per. z angl.. – К.:Molod`, 1997. – 1000 s.
  4. Buxty`yarova T.Y`. Ekonomy`chesky`j analy`z y` plany`rovany`e deyatel`nosty` aksy`onernyykh predpry`yaty`j / T.Y`. Buxty`yarova. – Chelyaby`nsk: ChTU, 1993. – 305 s.
  5. Vartanov A. S. Ekonomy`cheskaya dy`agnosty`ka deyatel`nosty` predpry`yaty`ya: organy`zacy`ya y` metodology`ya / A. S. Vartanov. - М. : Fy`nansy y` staty`sty`ka, 2001. - 81 s.
  6. Voronkova A.E. Diagnosty`ka stanu pidpry`yemstva: teoriya i prakty`ka : monografiya / A.E. Voronkova. – Хarkiv: VD «INZhEK»,

2008. – 520 s.

7. Get'man O.O. Ekonomichna diagnosty`ka : [navch. posib. dlya stud. vy`shh. navch. zakl.] / O.O.Get'man, V.M. Shapoval – K. : Centr navchal`noyi literatury`, 2007. – 307 s.

8. Gradova A.P. Strategy`ya y` takty`ka anty`kry`zy`snogo upravleny`ya fy`rmoj / pod obshh. red. d.э.n., prof. A.P. Gradova y` d.э.n., prof. B.Y`. Kuzy`na. – SPb.: Specy`al`naya ly`teratura, 1996. – 510 s.

9. Glazov M.M. Dy`agnosty`ka predpry`yaty`j: novye resheny`ya / M.M.Glazov. – SPb: y`zdatel`stvo SPbUЭF, 1998. – 194 s.

10. Zagorna T.O. Ekonomichna diagnosty`ka : navch. posib. / T.O. Zagorna. – K.: Centr uchbovoyi literatury`, 2007. – 400 s.

11. Dany`lochky`na N. G. Kontroly`ng kak y`nstrument upravleny`ya predpry`yaty`em / N. G. Dany`lochky`na. - M. : Y`zdatel`skoe ob`edy`neny`e "YuNY`TY`", 2002. - 279 s.

12. Koval`ov A.I., Analiz finansovogo stanu pidpry`yemstva. - 2 vy`d., Perabo., Dop. / A.I. Koval`ov, V.P. Pry`valov. - M.: Centr ekonomiky` i markety`ngu, 2002. - 188 s.

13. Koval`ov V.V. Analiz gospodars`koyi diyal`nosti pidpry`yemstva: navch. posibny`k / V.V. Koval`ov, O.N. Volkova, - M.:PBOYuL, 2000. 424 s.

14. Kosty`rko L.A. Diagnosty`ka potencialu finansovo-ekonomichnoyi stijnosti pidpry`yemstva: Monografiya. – X.: Faktor, 2008 – 336 s.

15. Korotkov. Э.М. Anty`kry`zy`snoe upravleny`e: [ucheb.] dlya stud. vuzov, obuch. po эkon. specz. / [Э. М. Korotkov, A. A. Belyaev, D.V.Valovoj y` dr.] ; red. Э.М. Korotkov. – M.: Y`NFRA-M, 2003.– 431 s.

16. Laxtionova L.A. Finansovy`j analiz sub'yektiv gospodaryuvannya: Monografiya. – K.: KNEU, 2001. – 387 s.

17. Murav`ev A.Y`. Teory`ya эkonomy`cheskogo analy`za: problemy y` resheny`ya / A.Y`. Murav`ev. – M.: Fy`nansы y` staty`sty`ka, 1998. – 144 s.

18. Kopchak Yu.S. Problemy` diagnosty`ky` finansovogo stanu i stijnosti funkcionuvannya pidpry`yemstva <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/10735>

19. Optner S. L, Sy`stemnyj analy`z dlya resheny`ya delovыx y` promыshlennыx problem. – M.: Sov.rady`o, 1969. – 216 s.

20. Pry`jmak S.V. Diagnosty`ka finansovogo stanu pidpry`yemstva

v sy`stemi kontrolyngu : Avtoref. dy`s. kand. ekon. nauk / 08.00.08. / S.V. Pry`jmak. – K. : In-t ekonomiky` ta prognozuvannya NAN Ukrainy`, 2007. – 23 s.

21. Smetanyuk O.A. Diagnosty`ka finansovogo stanu pidpry`yemstva v sy`stemi anty`kry`zovogo upravlinnya: Avtoref. dy`s.... kand. ekon. nauk / 08.06.01. / O.A. Smetanyuk – Xmel`ny`cz`ky`j : Xmel`ny`cz`k. nacz. un-t, 2006. – 22 s.

22. Soky`ry`ns`ka I. G. Diagnosty`ka finansovogo zabezpechennya diyal`nosti pidpry`yemstva / I. G. Sokory`ns`ka // Finansy` Ukrainy`. - 2007. - # 1. - S. 88-95.

23. Sokolovskaya Z. N. Dy`agnosty`ka hozyajstvenny`x sy`tuacy`j v deyatel`nosti` predpry`yaty`ya : [monografy`ya] / Z. N. Sokolovskaya. - Odessa : OCzNT y` ЭУ` ; OKFA, 2005. - 120 s.

24. Sy`stemny`j analy`z y` struktura upravleny`ya / Pod obshh. red. prof.V. G. Shory`na. – M.: Znany`e, 1975. – 304 s.

***Рецензент:** Балджи М.Д. д.е.н., професор, зав. каф. економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету*

18.05.2015

УДК 005.574

*Стогній Катерина*

### **ЗАПОБІГАННЯ ВИНИКНЕННЮ ТА РОЗВ'ЯЗАННЯ КОРПОРАТИВНИХ КОНФЛІКТІВ**

У статті розглянуті найбільш поширені способи запобігання виникненню корпоративних конфліктів і вирішення вже існуючих, угруповання їх за класифікаційними ознаками. Визначено найбільш поширені засоби та інструменти вирішення корпоративних конфліктів. Обґрунтовано необхідність створення координаційного центру (спеціалізованого підрозділу по вирішенню корпоративних конфліктів) та формування системи управління корпоративними конфліктами на підприємстві.

***Ключові слова:*** корпоративні конфлікти, система управління корпоративними конфліктами, ворожі поглинання, учасники корпоративних відносин, розв'язання конфлікту.



## **ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ КОНФЛИКТОВ**

В статье рассмотрены наиболее распространённые способы предотвращения возникновения корпоративных конфликтов и разрешения уже существующих, группировка их по классификационным признакам. Определены наиболее распространённые средства и инструменты разрешения корпоративных конфликтов. Обоснована необходимость создания координационного центра (специализированного подразделения по разрешению корпоративных конфликтов) и формирования системы управления корпоративными конфликтами на предприятии.

**Ключевые слова:** корпоративные конфликты, система управления корпоративными конфликтами, враждебные поглощения, участники корпоративных отношений, решение конфликта

## **PREVENTION OF AND SETTLEMENT OF CORPORATE CONFLICTS**

The article describes the most common ways to prevent corporate conflicts and resolving existing ones, grouping them according to the classification criteria. It identified the most common means and tools of corporate conflict resolution. The necessity to create a focal point (specialized unit for resolution of corporate conflicts) and the formation of corporate conflicts management system in the enterprise.

**Keywords:** corporate conflicts, the system of corporate conflicts, hostile takeover, the participants of corporate relations, conflict resolution

**Постановка проблеми.** Запобігання виникненню та вирішення корпоративних конфліктів, успішне відбиття рейдерських атак та збереження прав власності стає одним із пріоритетних напрямів корпоративного управління та найголовнішим показником ефективного менеджменту українських корпорацій. Політична та економічна ситуація яка склалась у результаті зміни політичних еліт спровокувала процес загострення конфліктів пов'язаних з переділом власності та перерозподілом активів між групами учасників корпоративних відносин. Багато акціонерних товариств виявляються

залученими в різні корпоративні конфлікти, які ведуть до погіршення фінансового та інвестиційного стану підприємств, зниження міжнародних рейтингів. Це зменшує інвестиційну привабливість товариств на ринку потенційних інвесторів, що в результаті негативно впливає на загальний інвестиційний та економічний стан країни. Провідні фахівці, незалежні вітчизняні та іноземні експерти з корпоративного управління констатують кризове становище у корпоративному секторі економіки України, тому корпоративна конфліктологія потребує пошуку новітніх управлінських технологій, які дозволять підтримати корпоративний сектор та знизити вірогідність виникнення корпоративних конфліктів та розв'язання вже існуючих, що є надзвичайно складною проблемою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем з корпоративної конфліктології у контексті загальних засад корпоративного управління присвячені праці відомих закордонних вчених А.Берлі, Г.Мінза, Р.Коуза, К.Ерроу, Д.Гелбрейта, У.Хаттона, М.Хесселя, А.Шляйфера та ін. Деякі специфічні аспекти досвіду корпоративного управління у країнах з перехідною економікою та пов'язаної з ним практики вирішення корпоративних конфліктів, предметної основи конфліктів висвітлені у працях російських і вітчизняних науковців й практиків, зокрема, А.Антонова, В.Багацького, О.Вінник, О.Воловик, А.Воронкової, А.Гальчинського, А.Данельяна, Т.Долгопятової, Р.Ентова, В.Задихайла, О.Кібенка, Г.Козаченка, О.Мендрула, Г.Назарової, О. Попова, А. Котова, Т. Зайцевої, С. Кормщикова, А.Сірка, З.Шершньової, Е. Чернової та інших.

**Невирішені складові загальної проблеми.** При оцінці ступеня розробленості проблеми попередження виникнення та розв'язання корпоративних конфліктів виявлено, щодана проблема досліджується юристами та фахівцями в галузі корпоративного права. С позицій менеджменту, крім приватних статей в пресі по конкретних підприємствах, практично відсутні комплексні дослідження в даному напрямку. У ряді праць зарубіжних вчених аналізуються кризові ситуації і заходи щодо їх запобігання, проте в українській практиці спостерігається недолік подібних сучасних досліджень та рекомендацій для вітчизняних підприємств.

**Метою статті є визначення основних методів та заходів**

запобігання виникненню та розв'язання корпоративних конфліктів, групування їх за класифікаційними ознаками та формування системи управління конфліктами в акціонерних товариствах.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Розробка заходів, що дозволяють звести до мінімуму ризик фінансових і майнових втрат від корпоративних конфліктів більшою мірою ґрунтується на створенні практичних перешкод на шляху ініціатора корпоративного конфлікту. Попередження виникнення конфліктних ситуацій цілком базується на використанні міжнародного та вітчизняного досвіду дослідженні існуючих видів корпоративних конфліктів.

Наявність численних причин корпоративних конфліктів збільшує ймовірність їх виникнення, але зовсім не обов'язково призводить до конфліктної взаємодії. Іноді потенційні вигоди від участі у корпоративному конфлікті не варті витрат. Однак, вступивши в конфлікт, кожна зі сторін, як правило, починає робити все для того, щоб була прийнята її точка зору, і заважає іншій стороні робити те ж саме. Тому в таких випадках необхідно управління конфліктами, щоб зробити їх наслідки функціональними (конструктивними) і зменшити кількість дисфункціональних (деструктивних) наслідків, що, в свою чергу, вплине на ймовірність виникнення подальших конфліктів.

За способом виникнення корпоративні конфлікти є конфліктами економічними, тому що їх мета – це присвоєння учасниками конфлікту матеріальних благ, створених або пов'язаних з акціонерним товариством (дивіденди, дохід від продажу цінних паперів товариства, використання майна і коштів акціонерного товариства, використання майна і коштів АТ у силу контролю над ними тощо). Більшість вчених вважають, що за способом вирішення корпоративні конфлікти є конфліктами правовими. Учасники конфліктів обґрунтовують свої права та обов'язки, юридичні і фактичні дії нормативами права [1,2].

Однак, у зв'язку зі складністю удосконалення правової складової у процесі вирішення корпоративних конфліктів, автор пропонує розглянути рішення даної проблеми через призму внутрішнього контролю, тобто за допомогою організаційних заходів всередині корпорації.

Для більш глибокого розуміння ролі менеджменту у ситуації

подолання корпоративних конфліктів слід детально розглянути причини, характерні риси та наслідки корпоративних конфліктів, та заходи запобігання та вирішення корпоративних конфліктів, що наведені у класифікації (табл.1).

Таблиця 1

Класифікація заходів попередження виникненню та розв'язання корпоративних конфліктів

Напрямки групування	Види груп корпоративних конфліктів	Характерні риси корпоративного конфлікту	Заходи запобігання та вирішення корпоративних конфліктів
1	2	3	4
За масштабам и впливу на систему корпоративного управління	тактичні	Порушення норм законодавства, розмивання частки акціонерів	Регламентация формування та діяльності органів управління
			Регламентация угод з акціями
			Впровадження системи моніторингу поточного стану
	стратегічні	Погроза рейдерського захоплення (вороже поглинання)	Інтеграція бізнесу (вертикальна та горизонтальна)
Диверсифікація (розподіл) майнових та фінансових ризиків			
Примусове банкрутство підприємства, різні дискредитуючі піар-кампанії	Примусове банкрутство підприємства, різні дискредитуючі піар-кампанії	Захист через напад	
		Реструктуризація підприємства	
За часом виникнення корпоративного конфлікту	превентивні	Погроза рейдерського захоплення (вороже поглинання)	Закріплення положень, спрямованих на ускладнення процедури поглинання (група заходів – «shark repellents» - «відлякування акул»)
			Положення про сегментоване (ешелоноване) правління, дирекцію (segmented board provision, або staggered board amendment)
			Умова про супербільшість (supermajority provisions)
		Примусове банкрутство підприємства, різні дискредитуючі піар-кампанії	Примусове банкрутство підприємства, різні дискредитуючі піар-кампанії
Положення про період очікування (waiting period amendment) – встановлення тривалого періоду (як правило, до кількох років) лише після закінчення якого			

1	2	3	4
			небажаний покупець може завершити процедуру поглинання.
			Застосування «Отруйних пігулок» («poisonpills») – цінних паперів у вигляді привілейованих акцій, що дають їх власникам особливі права, якщо підприємство піддається спробі ворожого поглинання
	екстрені	Констатація факту рейдерського захоплення (вороже поглинання), навчальна стадія	Злиття з дружнім підприємством, захист «білий рицар» («whiteknight») Встановлення закритого опціону (lock-up option) – отримання підприємством щодо якого здійснюється вороже поглинання займів, які мають бути невідкладно повернутими у випадку злиття, реорганізації підприємства
		Примусове банкрутствопідприємства, різні дискредитуючі піар-кампанії	Контрпоглинання («захист Пек-Мен», Pac-Man Defense) полягає у висуванні зустрічної пропозиції на придбання контрольного пакету акцій підприємства, що поглинає.
		Констатація факту рейдерського захоплення (вороже поглинання), навчальна стадія	Самопоглинання (issuerselftenderoffer) – придбання підприємством, що поглинається своїх же раніше розміщених акцій, яке може привести до скорочення загальної кількості акцій і ускладнити перерозподіл корпоративного контролю.
		Примусове банкрутствопідприємства, різні дискредитуючі піар-кампанії	Дискредитуюча політика. Отримання інформації, що компрометує агресора та використання її для потенційного законного шантажу з метою припинення ворожого поглинання
За наявністю суб'єкта - ініціатора	внутрішньо-особистісні	Порушення законодавства особами,	Удосконалення діючих механізмів застосування юридичної відповідальності за порушення корпоративних зобов'язань
		Конфлікт інтересів учасників	
	внутрішні	Непрозора дивідендна політика	Удосконалення положення про дивідендну політику

1	2	3	4
		Незаконні угоди відчуження акцій	Політика захисту прав міноритарних акціонерів
		Неправомірне заволодіння акціями	Порядок продажу акцій акціонерам товариства.
	зовнішні	Конфлікти між корпорацією та реєстроутримвачем, державою, конкурентами та ін.	Розподіл корпорації, блокування прийняття рішень.
			Тривалий судовий процес, ініціювання зміни топ-менеджменту, криза.
Залежно від інструментів розв'язання конфлікту	Юридичні (правові)	Блокування прав акціонерів, порушення норм законодавства, розмивання частки акціонерів	Посилення нагляду та контролю за процесом купівлі-продажу акцій.
			Заборона продажу акцій без дозволу правління
			Забезпечення прозорості історії приватизації та придбання власності компанії
	економічні	Використання банківських кредитів не за призначенням. Використання внутрішньої (інсайдерської) інформації для незаконного витягання прибутку окремими учасниками корпоративних відносин.	Забезпечення інформаційної прозорості компанії та впровадження ефективного механізму залучення керівників до відповідальності
організаційні			Посилення організаційно-технічного захисту інформації про діяльність компанії
			Розробка системи постійного моніторингу за групами учасників корпоративних відносин, що формують потенційну групу ризику виникнення конфлікту (міноритарні акціонери, конкуруючі компанії,

1	2	3	4
			реєстроутримувач, партнери та інші зацікавлені особи)
		Наявність передумов силового нападу ініціатора конфлікту.	Посилення системи охорони на підприємстві

Дана класифікація не є повною і однозначною, тому що один і той же конфлікт має дві чи три ознаки, наприклад, економічні та юридичні одночасно. Але запропонована автором класифікація може служити підставою для створення системи управління корпоративними конфліктами. Необхідність її створення зумовлена наростаючою динамікою корпоративних конфліктів на українських підприємствах і тенденціями загострення даної проблеми.

Наведена класифікація розроблена з рахуванням факторів, що суттєво впливають на розв'язання конфліктів: динаміка конфлікту, масштаби впливу на систему управління, суб'єкт – ініціатор, інструменти та механізми. Цей перелік можна доповнювати і розширювати нескінченно, тому що саме явище корпоративного конфлікту досліджується як область, як система з безліччю структурних складових і взаємозв'язків. До нього можна додати: причини виникнення конфліктів, групи учасників конфлікту, наслідки конфліктів (макро та мікрорівень), рівень ризику і т.д. Це надає підставу до подальшого дослідження та розширення класифікації засобів розв'язання корпоративних конфліктів.

Класифікація заходів попередження виникненню та розв'язання корпоративних конфліктів наведена виходячи з цілей та принципів побудови системи захисту, які вже проаналізовані фахівцями з корпоративного управління [6]: принцип підтримки життєдіяльності при частковому руйнування системи. Він стосується усіх способів захисту від поглинання, які використовує корпорація, що дозволить різко ускладнити завдання агресорові, а то й зовсім зробити його нездійсненним; принцип розподілу прав володіння майном і відповідальності за здійснення господарської діяльності; принцип юридичної «чистоти» корпорації знижує можливості агресора

заперечувати ті дії підприємства-мети, які були здійснені з порушенням чинного законодавства; принцип реагування за слабкими сигналами дозволяє своєчасно виявити загрозу ворожого поглинання; принцип створення внутрішніх нормативних бар'єрів говорить про необхідність введення додаткових обмежень і правил у внутрішні документи корпорації. Які перешкоджають здійсненню ворожого поглинання.

Розподіл усіх захисних заходів на превентивні та екстрені зроблено за принципом: ті що застосовуються до початку конфлікту та ті що застосовуються після початку конфлікту [3]. Всі превентивні методи полягають в правильному та досконалому складанні установчих документів підприємства, що полягає в закріпленні положень, спрямованих на ускладнення виникнення корпоративного конфлікту (група заходів – «sharkrepellents» - «відлякування акул»). Екстрені заходи застосовуються безпосередньо в процесі протікання конфлікту.

Правові засоби щодо запобігання корпоративних конфліктів акціонерних товариств різноманітні. Серед нині чинних правових засобів розв'язання таких конфліктів слід виділити [4]: внутрішньо-корпоративні механізми; розв'язання конфлікту компетентними державними органами в межах наданих їм повноважень; судові процедури.

Організаційне забезпечення запобігання виникненню корпоративних конфліктів визначається наявністю органів, які запобігають виникненню конфлікту. Тому, для дослідження всіх можливих варіантів виникнення конфліктів необхідна наявність спеціальних підрозділів, до складу яких увійдуть фахівці з питань корпоративного права та корпоративної конфліктології (менеджери та юристи). Створення спеціального підрозділу по вирішенню корпоративних конфліктів звичайно зажадає значних витрат. Але ефект від діяльності цього підрозділу буде виражений в економії коштів від відсутності або зменшення масштабів наслідків корпоративних конфліктів. До функцій такого спецпідрозділу (назвемо його координаційним центром) віднесемо такі: аналіз, моніторинг, визначення усіх можливих варіантів розвитку конфліктів, вірогідність виникнення та конкретизація видів конфліктів, дослідження груп – учасників корпоративних відносин, що несуть



потенціалу загрозу виникнення конфлікту.

Складність середовища функціонування акціонерних товариств в Україні, його багатшаровість й, водночас, незавершеність формування його інфраструктурних елементів, ставить складну задачу корпоративних конфліктів із великою чисельністю учасників за відсутності ефективно діючих зовнішніх механізмів такого управління. Метою системи управління корпоративними конфліктами є гармонізація інтересів груп учасників корпоративних відносин щодо формування та використання ресурсів корпорації для його розвитку й підвищення рівня ринкової вартості корпорації шляхом підвищення рівня керованості корпоративними конфліктами.

До функцій цієї системи ми віднесемо: моніторинг корпоративних конфліктів (через систему спеціальних фільтрів) та розробка заходів недопущення їх розгортання у дисфункціональному напрямку; ідентифікацію суб'єктів і параметрів конфліктів; визначення меж втручання у конфлікти інтересів; обрання форм впливу на сторони конфлікту з метою гармонізації їх інтересів і знаходження точок компромісу; узгодження інтересів груп учасників корпоративних відносин у наявних корпоративних конфліктах; методичне забезпечення проведення заходів із моніторингу, аналізу, діагностики, прогнозування та контролю розгортання корпоративних конфліктів; організацію і проведення консультативної та мотиваційної роботи з питань корпоративного управління, підготовку кадрів відповідного фаху [5].

Доцільним є розгляд системи управління корпоративних конфліктів з точки зору її потенціалу, який може бути визначений як здатність системи управління попереджувати негативний вплив конфліктів на результати та ефективність корпоративного управління, шляхом вчасного розв'язання конфліктів. Високий потенціал системи управління конфліктами позитивно відображається на тенденціях розвитку корпорації, оскільки безконфліктна діяльність, зменшення ризиків втрат внаслідок попередження негативних наслідків корпоративних конфліктів сприяють підвищенню інвестиційної привабливості та створюють належні умови для розвитку корпорації. Вплив потенціалу системи управління корпоративними конфліктами на показники діяльності корпорації визначається: потенціалом інвестиційної привабливості акцій АТ; потенціалом моделі

корпоративного управління; потенціалом підсистеми моніторингу конфліктів інтересів; організаційним, інформаційним, економічним, фінансовим, виробничим, кадровим і мотиваційним потенціалом системи управління конфліктами інтересів[5].

Створення системи управління корпоративними конфліктами обов'язково оцінку наслідків, яка включає такі показники:

- витрати (матеріальні, нематеріальні);
- оцінка ступеню ризиків;
- оцінка рівня стабільності;
- рівень інвестиційної привабливості;
- оцінка іміджу корпорації;
- рейтинг корпоративного управління;
- ефективність менеджменту;
- гарантії власності та інші.

Розробка системи управління базується на досвіді, теоретичних і практичних дослідженнях визначення, протікання та наслідків корпоративних конфліктів на українських підприємствах. Тому, для дослідження всіх можливих варіантів виникнення конфліктів необхідна наявність спеціальних підрозділів, до складу яких увійдуть фахівці з питань корпоративного права та корпоративної конфліктології (менеджери та юристи).

**Висновки.** Виходячи з того, що універсальних рецептів вирішення проблеми корпоративних конфліктів не існує, розробка системи управління корпоративними конфліктами повинна мати індивідуальний характер та залежати від ситуації. У цьому зв'язку будь-яка спроба розробити і запропонувати для практичної реалізації універсальну систему управління корпоративними конфліктами вважається неефективною і небезпечною. Представлена система управління конфліктами розроблена на підставі аналізу основних засобів розв'язання корпоративних конфліктів (наведеної класифікації), наближена до універсальної, та охоплює головні елементи управління у конфліктології.

#### *Література*

1. Чернова Е.Г. Слияния и поглощения как основной способ роста крупных корпораций: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.m->

economy.ru/art.php?nArtId=1751

2. Кормшиков С.В. Защита от недружественных слияний и поглощений. Классификация различных методов // Российское предпринимательство. — 2011. — № 7 Вып. 1 (187). — с. 69-73. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/13010/>

3. Алексеев И.С. Корпоративные захваты: практика противодействия. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://xn--80ankme7e.com/8433-korporativnye-zahvaty-taktika-protivodeystviya.html>

4. Вінник О.М. Корпоративні конфлікти та зловживання корпоративними правами в акціонерних товариствах: традиційний та інноваційні способи попередження : [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2012/06/%D0%9E.-%D0%9C.-%D0%92%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%BA.porpdf>

5. Хіменко С.М. Управління конфліктами інтересів в процесі функціонування акціонерного товариства. : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами» / С.М.Хіменко— Київ, 2008. — 22 с. [

6. Попов О.Є. Розподіл і реалізація корпоративного контролю при формуванні капіталу акціонерного товариства: Монографія. / Попов О.Є., Котов А.М., Зайцева Т.Г.— Харків: ВД «Інжек», 2009. — 320 с.

1. Chernova E.G. Sly`yany`ya y` pogloshheny`yakakosnovnojsposobrostakrupnykh korporacij: [Elektronny`j resurs]. - Rezhym` dostupu: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1751>

2. Kormshy`kov S.V.Zashhy`ta ot nedruzhestvennykh sly`yany`j y` pogloshheny`j. Klassy`fy`kacy`ya razly`chnykh metodov // Rossy`jskoe predpny`matel`stvo. — 2011. — # 7 Вып. 1 (187). — с. 69-73. — [Elektronny`j resurs]. - Rezhym` dostupu: <http://www.creativeconomy.ru/articles/13010/>

3. Alekseev Y`.S.Korporaty`vnyezahvaty: prakty`ka proty`vodejstvya.[Elektronny`j resurs]. - Rezhym` dostupu: <http://xn--80ankme7e.com/8433-korporativnye-zahvaty-taktika-protivodeystviya.html>

4. Vinny`k O.M. Korporaty`vni konflikty` ta zlovzhy`vannya

korporatyvny`my` pravamy` v akcionerny`x tovary`stvax: trady`cijny`j ta innovacijni sposoby` poperedzhennya : [Elektronny`j resurs]. - Rezhy`m dostupu:<http://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2012/06/%D0%9E.-%D0%9C.-%D0%92%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%BA.porpdf>

5. Ximenko S.M. Upravlinnya konfliktamy` interesiv v procesi funkcionuvannya akcionernogo tovary`stva. : avtoref. dy`s. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk : specz. 08.00.04. «Ekonomika ta upravlinnya pidpry`emstvamy`» / S.M.Ximenko— Ky`yiv, 2008. — 22 s.

6. Popov O.Ye. Rozpodil i realizaciya korporatyvnogo kontrolyu pry` formuvanni kapitalu akcionernogo tovary`stva: Monografiya. / Popov O.Ye., Kotov A.M., Zajceva T.G.— Harkiv: VD «Inzhek», 2009. — 320 s.

*Рецензент: Якименко Н.В. д.е.н., професор кафедри економіки підприємства та економічної теорії ХТЕІ КНТЕУ*

8.05.2015

УДК 338.28

*Чернега Олена*

### **АНАЛІЗ РИЗИКІВ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ**

В статті проаналізовано процес управління проектними ризиками та його етапи: встановлення контексту ризику; аналіз ризику (виявлення та оцінка); ранжування ризиків, вплив на ризик. Визначені поширені методи, що використовуються для кількісного та якісного аналізу ризиків проекту, а саме: аналіз сценаріїв розвитку подій, аналіз безбитковості проектів, аналіз результатів імітаційного моделювання, аналіз за допомогою дерева рішень. Розглянуто метод аналізу чутливості проекту, підходи до визначення кількісної міри ризику на основі розрахунку коефіцієнту ризику, узагальненого коефіцієнту ризику, експертної оцінки. Запропонований комплексний метод оцінки ризику, який вирішує завдання кількісної оцінки ризику в абсолютному і відносному вираженні і дозволяє використовувати широкий спектр показників. Результати, що отримані за допомогою комплексного методу, мають досить високий рівень достовірності та можуть успішно використовуватися при плануванні будь-якого проекту.

**Ключові слова:** управління проектами, проектні ризики, аналіз ризиків.

*Чернега Елена*

### **АНАЛИЗ РИСКОВ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ**

В статье проанализирован процесс управления проектными рисками и его этапы: установление контекста риска; анализ риска (выявление и оценка); ранжирование рисков, влияние на риск. Определены распространенные методы, используемые для количественного и качественного анализа рисков проекта, а именно: анализ сценариев развития событий, анализ безубыточности проектов, анализ результатов имитационного моделирования, анализ с помощью дерева решений. Рассмотрен метод анализа чувствительности проекта, подходы к определению количественной меры риска на основе расчета коэффициента риска, обобщенного коэффициента риска, экспертной оценки. Предложен комплексный метод оценки риска, который решает задачи количественной оценки риска в абсолютном и относительном выражении и позволяет использовать широкий спектр показателей. Результаты, полученные с помощью комплексного метода, имеют достаточно высокий уровень достоверности и могут успешно использоваться при планировании любого проекта.

**Ключевые слова:** управление проектами, проектные риски, анализ рисков.

*Chernega Olena*

### **RISKS ANALYSIS IN PROJECT MANAGEMENT**

The article analyzes the management of project risks and its stages: establishing the context risk; risk analysis (identification and evaluation); rankings risks, impact on the risk. Identified common methods used for quantitative and qualitative analysis of project risks, namely: analysis scenarios, breakeven analysis projects, analysis of simulation, analysis using a decision tree. The method sensitivity analysis, quantitative approaches to determining risk measures based on the calculation factor risk factor generalized risk expertise. The proposed complex method of risk assessment when planning which solves the problem of quantitative risk assessment in absolute and relative terms, and allows for a wide range of indicators. Results obtained by using the complex method, have a high level

of reliability and can be successfully used in the planning of any project.

**Keywords:** project management, project risks, project management, risk analysis.

Ефективність реалізації будь-якого проекту залежить від того, наскільки вдасться забезпечити прийнятне співвідношення отриманих доходів та міри ризику. Враховуючи те, що доходи та ризик знаходяться в прямій залежності один від одного, максимізація прибутків проекту з одночасною мінімізацією проектних ризиків є досить складним завданням. Саме тому аналіз ризиків є важливою складовою процесу управління проектами.

**Постановка проблеми.** Дослідження показують, що лише незначна частина вітчизняних підприємств здійснює ретельний аналіз ризиків в управлінні проектами. Саме з цієї причини в процесі реалізації проектів виникає необхідність постійного коригування більшості проектних процесів, що у кінцевому результаті може призвести не лише до порушення термінів виконання проекту, а й навіть відмови від його реалізації. В той час як володіння інструментарієм ризик-менеджменту дозволить проектному менеджеру успішно вирішувати завдання управління проектними ризиками.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій** з цієї проблематики дозволив дійти висновку, що існує велика чисельність визначень управління ризиками. У відповідності до однієї з них, ризик - менеджмент – це управління організацією в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на організацію) на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору і використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів [3, с. 10].

З практичної точки зору проектний менеджер має:

- визначити рівень ризику, в межах якого може функціонувати дана компанія;
- визначити, що саме може призвести організацію до виходу за межі припустимого ризику;

- сформувати стратегію, яка не призведе до виходу за визначені межі ризику;
- забезпечити функціонування організації з найбільш вигідним сполученням фінансових результатів та ризику [2].

Процес управління проектними ризиками можна поділити на чотири етапи: встановлення контексту ризику; аналіз ризику (виявлення та оцінка); ранжування ризиків, вплив на ризик.

Ключовим етапом, від якості виконання якого залежить ефективність ризик-менеджменту, на наш погляд, є аналіз ризику. Мета цього етапу полягає у тому, щоб одержати докладну інформацію про структуру, властивості об'єкта управління та наявні ризики. Аналіз передбачає виявлення факторів ризику, властивих досліджуваній організації та їх оцінку, тобто кількісний опис виявлених ризиків. В процесі оцінки визначаються такі характеристики, як імовірність і розмір можливих наслідків.

Для аналізу проектних ризиків застосовні наступні методи: аналіз чутливості проектів, аналіз сценаріїв розвитку подій, аналіз беззбитковості проектів, аналіз результатів імітаційного моделювання, аналіз за допомогою дерева рішень.

Що стосується вітчизняних підприємств, дослідження показують, що лише незначна частина з них здійснюють ретельний аналіз ризиків в управлінні проектами. Більшість організацій впроваджують нові проекти, керуючись лише інтуїцією. Ті підприємства, які здійснюють оцінку ризиків, як правило, обмежуються розрахунком чистої приведеної вартості (NPV) і на основі цього приймають рішення про доцільність проекту.

Але підхід, що базується лише на розрахунку критерію NPV, не дозволяє врахувати можливі зміни вхідних даних проекту ( ціна, обсяги продажу, ставка дисконтування, рівень інфляції). Тому, для більш ретельного аналізу ризику доцільно використовувати метод аналізу чутливості проекту [1, с. 57]. Послідовність дій при використанні цього методу наступна:

- Формується перелік вхідних даних проекту, таких як ціна, обсяги продажу, ставка дисконтування, рівень інфляції та ін.
- Розраховується чиста приведена вартість даного проекту за умов визначених вхідних даних.
- Для кожного з вхідних факторів припускається можливість його зміни (наприклад, на –10%, –5%, 0%, +5%, +10%). Розраховується чиста приведена вартість проекту за умов кожної

зміни. При цьому всі інші вхідні дані залишаються на початково визначеному рівні. Тобто визначаються критерії NPV за умов зміни одного з факторів відповідно на -10%, -5%, 0%, +5%, +10%. Таким же чином розраховуються значення чистої приведеної вартості для кожного з визначених вхідних даних.

- Визначаються темпи приросту отриманих значень чистої приведеної вартості у відношенні до базового варіанту, розрахованого на другому етапі.

- Співставляються темпи приросту NPV з темпами приросту змінного фактора.

За результатами проведених розрахунків будується діаграма (spider diagram), кожна з ліній якої демонструє залежність чистої приведеної вартості від змін кожного з вхідних факторів. При цьому саме ті фактори, зміна яких спричиняє найбільші зміни NPV є факторами найбільшого ризику, яким доцільно приділити найбільшу увагу.

Перевага наведеного методу аналізу полягає у спрощенні процедур ранжування ризиків і побудови матриці ризиків, яка слугує інструментом зображення зв'язку між імовірністю й наслідками події для ключових ризиків та описує профіль ризику організації.

**Невирішеною частиною проблеми управління проектними ризиками** є формування комплексного методу оцінки ризику, який може поєднати абсолютну і відносну оцінку ризику, дозволить врахувати суб'єктивні фактори та надаватиме досить високий рівень достовірності результатів.

**Ціль статті:** дослідити існуючі показники для оцінки міри ризику та запропонувати комплексний метод абсолютної та відносної оцінки ризику.

**Основний матеріал дослідження.** Одним з найбільш поширених підходів до кількісної оцінки ризику є використання виразу:

$$R = Nп * p \quad (1)$$

де  $Nп$  - величина втрат,

$p$  - ймовірність настання ризикової події.

Таким чином, ступінь ризику визначається як добуток очікуваного збитку на ймовірність того, що такий збиток буде завдано.



В інвестиційно-фінансовій сфері в якості критерію при кількісній оцінці ризику проектів вкладення капіталу широко використовується два показники:

- Середнє очікуване значення ( $X$ ) можливого результату (віддачі), яке є середньозваженим для всіх можливих результатів, де ймовірність кожного результату використовується як частота або вага відповідного значення;

- Середнє квадратичне відхилення ( $\sigma$ ) як міра мінливості (коливання) можливого результату.

У якості віддачі можуть виступати, наприклад, доходи, прибуток, дивіденди.

На практиці також часто використовується коефіцієнт ризику ( $r$ ), який визначається як відношення можливих максимальних втрат ( $N_{\text{п max}}$ ) до об'єкта власних фінансових ресурсів ( $k$ ) [4, с.40-45]

$$r = N_{\text{п max}} / k \quad (2)$$

У більшості випадків зазначені кількісні оцінки ризику та визначення використовуються для оцінки окремих видів ризику.

Разом з тим, вони можуть бути використані і для оцінки ризику проекту в цілому. Це відноситься до випадків, коли є (визначені) кількісні дані по кожному ризику або коли для оцінки ризику проекту використовуються експертні методи, в процесі яких оцінюється ймовірність успішної реалізації проекту і (або) величина можливих втрат внаслідок настання різного роду небажаних наслідків.

Так, наприклад, якщо проект піддається різним видам ризику, і є дані про величину втрат по кожному виду, то узагальнений коефіцієнт ризику визначається за формулою:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^N N_{\text{п max } i}}{k} = \sum_{i=1}^N r_i \quad (3)$$

де  $N$  - число видів ризику;

$N_{\text{п max } i}$  - максимально можливі втрати по  $i$ -му виду ризику;

$r_i$  - коефіцієнт визначає ризик банкрутства по  $i$ -му виду ризику.

При наявності даних про втрати і ймовірності з виникнення по кожному виду ризику узагальнений коефіцієнт ризику проекту визначається як сума середньозважених показників ризику кожного виду, тобто за формулою:

$$R = \sum_{i=1}^N P_i = \sum R_i \quad (4)$$

При відсутності необхідних статистичних даних кількісна оцінка як окремих ризиків, так і ризику проекту в цілому, здійснюється методом експертних оцінок. При цьому кожен вид ризику характеризується кількома показниками (факторами). Оцінка цих показників визначається експертами в балах, крім того, кожному з показників призначається вага, що відповідає його значущості [5].

Кількісна оцінка ризику кожного виду і ризику проекту в цілому визначається з наступних виразів:

$$R = \sum_{j=1}^N R_j = (1/m) \sum_{i=1}^{n_j} R_{ij} * g_{ij} \quad (5)$$

де  $R_{ij}$  - бальна оцінка і-го фактора в j-му виді ризику;

$g_{ij}$  - вага і-го фактора в j-му виді ризику;

$n_j$  - число врахованих чинників в j-му виді ризику;

$m$  - розмах бальної шкали, в межах якої здійснюється оцінка факторів;

$g_j$  - вага j-го виду ризику;

$R_j$  - кількісна оцінка j-го виду ризику;

$R$  - узагальнений показник ризику (ризик проекту).

При бальній оцінці окремих ризиків і ризику проекту в цілому використовуються наступні правила:

- Бальна оцінка кожного фактора здійснюється в межах бальної шкали:  $0 \leq R_{ij} \leq m$  (як правило, від 0 до 10 балів) залежно від ступеня впливу даного чинника на ступінь j-го виду ризику, з ранжируванням від "0" (не впливає) до "m" (дуже високий вплив);

- Вага кожного фактора в межах відповідного виду ризику і вага кожного виду ризику встановлюється в межах 0 до 1 при виконанні умов:

$$\sum_{i=1}^{n_j} g_{ij} = 1 \quad (j = 1, N) \quad \text{і} \quad \sum_{j=1}^N g_j = 1 \quad (6)$$

При виконанні зазначених умов кількісна оцінка кожного виду ризику та узагальнений показник ризику (ризик проекту) приймають значення в інтервалі  $0 \leq R_{ij} \leq 1$  і  $0 \leq R_i \leq 1$ .

При вимірюванні ризику в абсолютному вираженні на практиці широко застосовується спрощений підхід. Його сутність зводиться до того, що оцінюється, яким чином впливає ступінь ризику на основні показники роботи підприємства, і на підставі цієї інформації робиться висновок про доцільність прийняття даного ризику і реалізацію даного проекту.

Розрахунок абсолютного значення ризику (абсолютного рівня втрат) можна зробити за такою формулою:

$$W_i = P_i * b \quad (7)$$

де  $W_i$  - абсолютне значення ризику по  $i$ -параметру;

$P_i$  - планове значення  $i$ -параметра при успішному результаті;

$b$  - розрахункове значення ступеня ризику.

Перевагою даного розрахунку є те, що в якості  $i$ -го параметра ( $P_i$ ) можна використовувати широкий спектр показників, за якими фірма прогнозує збитки у разі реалізації певного ризику або групи ризиків.

Аналогічно може бути проведений і розрахунок абсолютного рівня неризикованої частини:

$$L_i = P_i * (1-b) \quad (8)$$

де  $L_i$  - розмір частини  $i$ -го параметра, що не піддається ризику або

$$L_i = P_i - W_i \quad (9)$$

На практиці часто можуть виникнути ситуації, коли недостатньо знати тільки лише величину ризику в абсолютному вираженні, а його значення необхідно порівняти з певними показниками, що характеризують діяльність фірми.

Розрахунок ризику у відносному вираженні може бути проведений за формулою:

$$R_i = L_i / P_i \quad (10)$$

де  $R_i$ -відносне значення ризику по  $i$ -му параметру.

**Висновки.** Визначення відносної величини ризику є досить важливим завданням господарюючого суб'єкта також і в силу суб'єктивності критеріїв, які використовуються при аналізі ризиків.

Незадоволеність високим значенням проектного ризику в абсолютному і відносному вираженні є однією з головних причин усвідомленого прийняття цього ризику, а в ряді випадків й відмови від реалізації проекту, або спонукальним мотивом для внесення змін у проектну документацію.

Пропонований комплексний метод оцінки ризику при плануванні проектної діяльності поєднує в собі коло переваг, а саме: вирішує завдання кількісної оцінки ризику в абсолютному і відносному вираженні і дозволяє використовувати досить широкий спектр показників. Крім того, цей метод відносно простий і зручний, а отримані з його допомогою результати мають досить високий рівень достовірності та можуть успішно використовуватися при плануванні будь-якого проекту.

### *Література*

1. Колисник М. Принципы анализа рисков в проектах // & Стратегии. – 2009. – № 2., С. 54-62.
2. Никонова И.А. Проектный анализ: основные принципы, этапы и виды. - Альпина Паблишер, 2012г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.cfin.ru/finanalysis/invest/project\\_analysis.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/invest/project_analysis.shtml)
3. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик – менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. – К.: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2004. – 200 с.
4. Чернега Е. М. Менеджмент организаций и инновационный менеджмент: Опорный конспект лекций по курсу. - Одесса: ОГЭУ, ротапінт, 2008 г. - 112 с.
5. Каверіна Н. О. Науково-методичні підходи до аналізу та оцінки ризиків інноваційної діяльності //Scientific Journal «ScienceRise» №5/3(5)2014 [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://journals.uran.ua/sciencerrise/article/view/34799/31910>

1. Koly`snik M. Pryn`ncy`ry analy`za ry`skov v proektax // & Strategy`y`. – 2009. – # 2., S. 54-62.

2. Ny`konova Y`A. Proektnyj analy`z: osnovnye pry`ncy`ry, etapy y` vy`dy. - Al`py`na Pably`sher, 2012g. [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupu: [http://www.cfin.ru/finanalysis/invest/project\\_analysis.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/invest/project_analysis.shtml)
3. Starostina A. O., Kravchenko V. A. Ry`zy`k – menedzhment: teoriya ta prakty`ka: Navch. posib. – K.: IVCz “Vy`davny`cztvo «Politexnika»”, 2004. – 200 s.
4. Chernega E. M. Menedzhment organy`zacy`j y` y`nnovacy`onnyj menedzhment: Opornyj konspekt lekcy`j po kursu. - Odessa: OGЭU, rotapry`nt, 2008 g. - 112 s.
5. Kaverina N. O. Naukovo-metody`chni pidxody` do analizu ta ocinky` ry`zy`kiv innovacijnoyi diyal`nosti //Scientific Journal «ScienceRise» #5/3(5)2014 [Elektronny`j resurs] - Rezhy`m dostupu: <http://journals.uran.ua/sciencerrise/article/view/34799/31910>

*Рецензент: Балджи М.Д. д.е.н., професор, зав. каф. економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету*

*18.05.2015*

УДК 351.863:339.944:62

*Чорний Владислав*

### **МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО ВИХОДЯТЬ НА СВІТОВІ ТОВАРНІ РИНКИ**

У статті здійснено аналіз концепцій вчених щодо механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств, які виходять на світові товарні ринки. Результатом дослідження стало формування універсальних складових зазначеного механізму та визначення організаційно-економічних основ його функціонування.

**Ключові слова:** економічна безпека, товарні ринки, економічні загрози, конкурентоздатність, рентабельність.

**МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ, ЧТО ВЫХОДЯТ НА МИРОВЫЕ ТОВАРНЫЕ РЫНКИ**

В статье проведен анализ концепций ученых о механизмах обеспечения экономической безопасности предприятий, которые выходят на мировые товарные рынки. Результатом исследования стало формирование универсальных составляющих указанного механизма и определение организационно-экономических основ его функционирования.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, товарные рынки, экономические угрозы, конкурентоспособность, рентабельность.

**MECHANISMS TO ENSURE ECONOMIC ENTERPRISE SECURITY, WHICH GOES  
ON WORLD COMMODITY MARKETS**

In Article wires analysis concepts Provision Mechanism scientists at ekonomycheskoj security enterprises, kotorye vyhodyat on myrovyye tovarnyye markets. The result of the study was indication of Formation unyversalnyh sostavlyayuschyh Definition mechanism and organizational-economic bases of ego functioning.

**Keywords:** Economic Safety, tovarnyye market, Economic uhrozy, competitiveness, profitability.

**Постановка проблеми.** Євроінтеграційні стратегічні напрями української зовнішньої політики створюють позитивний ґрунт для зовнішньоторгівельної діяльності суб'єктів, господарської діяльності. Проте, зовнішні ринки уміщують у собі велику кількість зовнішніх і внутрішніх загроз і адаптація до динамічних змін на цих ринках є головною передумовою конкурентоздатності вітчизняних підприємств. Далеко не всі підприємства витримують динаміку умов функціонування зовнішніх ринків, зокрема у ЄС, де симбіоз національного і наднаціонального законодавства та потужна конкуренція створюють економічні загрози для підприємств, що входять на ці товарні ринки. Єдиним шляхом для посилення конкурентоздатності таких підприємств є створення і застосування

механізму забезпечення економічної безпеки, що є важливою і актуальною проблемою сучасної економічної науки в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед останніх досліджень питань економічної безпеки підприємств необхідно відзначити роботи таких вчених, як Т.І. Алексєєва, О.Ф. Балацький, В.П. Василенко, М.Д. Домашенко, Н.О. Іванченко, Л.Г. Мельник, О.Ф. Яременко та багато інших науковців. Дослідження проблем економічної безпеки підприємств країн-експортерів останнім часом засвідчують відсутність єдиного погляду на концептуальні засади даного економічного феномену.

**Не вирішені раніше частини загальної проблеми.** Підходи у визначенні економічних загроз та напрями забезпечення протидії, а також основні механізми забезпечення економічної безпеки таких підприємств у концепціях вчених часом є протилежними і суперечать основним економічним принципам.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є аналіз концепцій вчених щодо механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств, що виходять на світові товарні ринки. Завданням статті став пошук і формування універсальних складових зазначеного механізму та визначення організаційно-економічних основ його функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Економічна безпека підприємства є багатоаспектним поняттям, яке, з одного боку, є базовим елементом у загальній системі національної безпеки, а з другого – має власну складну внутрішню структуру, яка формується в полі взаємного проникнення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. В сучасній економічній літературі накопичено багатий досвід щодо дослідження сутності економічної безпеки. Втім, попри значне місце експортної діяльності промислових підприємств у системі національного господарства, питання визначення сутності та забезпечення економічної безпеки їх експортної діяльності залишається практично не вивченим. На основі проведеного семантичного аналізу сутності поняття “економічна безпека” О.В. Свірідова пропонує розглядати економічну безпеку експортної діяльності підприємства як особливий стан системи, який забезпечує захищеність її елементів і зв'язків в умовах деструктивного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників

материнської держави та країни-реципієнта[1, с. 244]. Ми повністю згодні з думкою О. В. Свірідова.

Вітчизняні підприємства стикаються з особливими проблемами при здійсненні зовнішньоторговельної діяльності: з одного боку, це загрози та небезпеки, які виникають внаслідок їх діяльності на зовнішніх ринках (з боку іноземних держав, їхніх об'єднань та окремих компаній, які, створюють бар'єри при вході на ринок, відсутність або неточність інформації про політичні, митно-тарифні, соціокультурні, економічні особливості середовища країни-реципієнта), а з іншого боку, це внутрішні проблеми України, які обумовлені внутрішніми проблемами розвитку країни (трансформаційними процесами), серед яких нестабільність політико-економічного становища, недосконалість створених державою умов для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, високий рівень оподаткування, брак уваги держави до розвитку високотехнологічних галузей промисловості, що має наслідком нерациональність структури експорту-імпорту і малоперспективну модель міжнародної спеціалізації України. Третім компонентом у загальній структурі загроз зовнішньоекономічній безпеці підприємства є проблеми внутрішнього середовища (проблеми техніко-технологічної забезпеченості, високої матеріаломісткості продукції, її якості, кваліфікації персоналу в питаннях зовнішньоекономічній діяльності тощо), що в кінцевому рахунку знижують рівень конкурентоспроможності та втрати споживачів та ринків збуту [2, с. 29].

Економічною безпекою підприємства вважаємо сукупність показників стану його ресурсів, а саме фінансів, технічного оснащення, кадрового потенціалу, технологій, інформаційного забезпечення, які забезпечують його підприємницькі можливості у протистоянні із внутрішніми і зовнішніми загрозами (рис. 1).

Можна погодитись також із науковцями у тому, що економічна безпека – це такий стан потенціалу підприємства, за якого гарантуються найбільш ефективно його використання, стабільне функціонування господарської системи, її подальший розвиток [3, с.296]. Як наголошує О.В. Березін, до головних цілей формування економічної безпеки підприємства належать: забезпечення фінансової стійкості та незалежності, досягнення лідерства у технологіях, забезпечення високого конкурентного статусу, підвищення



ефективності менеджменту, оптимізація використання потенціалу підприємства, мінімізація руйнівного впливу зовнішнього середовища, забезпечення функціонування підприємства у межах правового поля, захист власної комерційної таємниці [3, с.296-297].

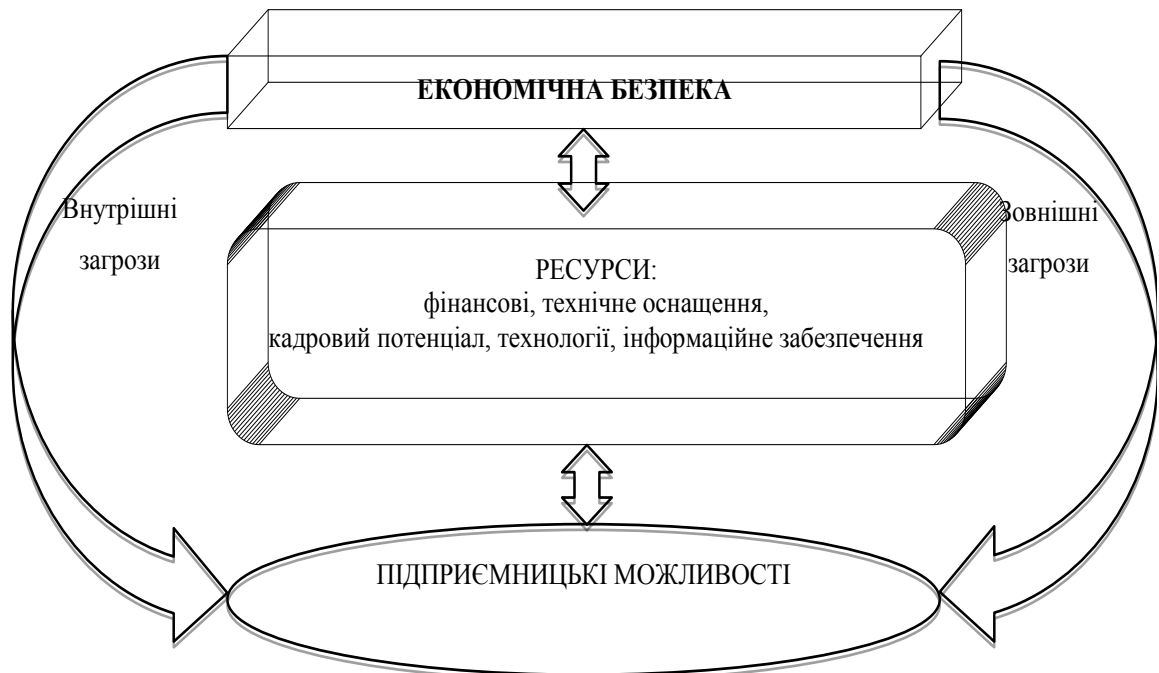


Рис. 1 Сутність економічної безпеки підприємств  
(розроблено автором)

Підвищена увага у сучасній економічній науці до питань забезпечення стійкого функціонування та економічної безпеки підприємства зумовлює необхідність доповнення переліку чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства чинниками забезпечення стійкості (впровадження заходів протидії небезпекам та загрозам підприємству, захищеності від впливу негативних наслідків дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ на рівень стійкості підприємства, ефективності функціонування управлінської структури по забезпеченню стійкості на підприємстві) та врахування зовнішньоекономічного аспекту діяльності підприємства [4]. Внутрішнє середовище підприємства складається із засобів виробництва, фінансових і трудових ресурсів тощо, інформації щодо їх використання та взаємодії, у результаті чого створюється готова

продукція або надаються послуги, що й визначає його потенціал. Вплив чинників зовнішнього середовища підприємства-суб'єкта ЗЕД на макро- і макрорівні сприяють адаптації підприємства до ринку в умовах трансформації економіки і визначають місію підприємства на довгостроковий період [5; 6].

Наукова література виділяє кілька можливих стратегій щодо визначення можливих підходів досягнення зовнішньоекономічної безпеки на підприємстві, а саме:

1) стратегію, яка орієнтована на миттєве реагування на реальну небезпеку, що виникла на підприємстві і направлена на виробничу діяльність, персонал, майно тощо (стратегія миттєвого реагування);

2) стратегію попередження, прогнозування, дослідження небезпек і загроз з метою їх відвернення (попереджувальна стратегія);

3) стратегію, направлена на обмеження небажаних впливів на об'єкт (стратегія обмеження впливу);

4) стратегію, яка орієнтується на відновлення, компенсацію отриманого збитку. Її особливість полягає в тому, що вона може бути використана лише у випадку загрози і допорогової небезпеки (відновлювальна стратегія). Існуючі стратегії за наслідками результатів можна поділити на два напрями: перший - це стратегії, що забезпечують таку діяльність щодо забезпечення економічної безпеки, результатом якої є відсутність впливу загроз або створюють заслін її впливу. Другий напрям – це стратегії, які передбачають виникнення збитку, який компенсується діями, що передбачені відповідними стратегіями. Застосування будь-якої стратегії своїм наслідком може мати кілька варіантів розвитку ситуації:

5) на основі прогнозування і вживання своєчасних заходів, розвиток ситуації, що впливає на систему, ліквідується або коректується;

6) при не змозі вплинути на ситуацію кардинально, підприємство вносить корективи щодо свого подальшого стратегічного розвитку;

7) фактори впливу виявились руйнівними і підприємство не змогло подолати їх, зазнало краху, визнане банкрутом, ліквідоване [2, с. 31].

Основою для забезпечення стійкого функціонування підприємств, особливо для таких, які працюють з зовнішніми ринками,

є підтримка їх стабільного функціонування сьогодні та накопичення достатнього потенціалу для розвитку у майбутньому. Тому забезпечення стійкого функціонування підприємства повинно здійснюватися у визначеному полі стійкості, вихід за межі якого означатиме небезпечне функціонування [4].

Реалізація стійкого функціонування підприємства у зазначених вище умовах має здійснюватись на основі чіткого механізму забезпечення економічної безпеки. Тому погоджуємось із Н.О. Іванченко у тому, що системний підхід до формування механізму економічної безпеки підприємства припускає, що необхідно враховувати всі реальні умови його діяльності, а сам механізм повинен мати чітко окреслені елементи, схему їх дії та взаємодії. Структура механізму функціонування системи економічної безпеки підприємства складається з декількох блоків, одночасна дія яких покликана забезпечити достатній для розширеного відтворення капіталу підприємства прибуток, що одержується в результаті дотримання інтересів підприємства, тобто в результаті взаємодії підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища. Механізм функціонування системи економічної безпеки підприємства може мати різний ступінь структуризації і формалізації [7].

На думку З.В. Якубович, основними етапами забезпечення економічної безпеки підприємства є: 1) стратегічне планування і прогнозування економічної безпеки; 2) проведення оперативного оцінювання рівня забезпечення і тактичне планування економічної безпеки підприємства;

3) оперативне планування фінансово-господарської діяльності підприємства; 4) реалізація розроблених планів. Ці етапи доволі вузько представляють механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. Виходячи із наведеного авторами трактування поняття механізму забезпечення економічної безпеки підприємства слід зазначити, що будь-який механізм складається із засобів, що допомагають досягти поставлених цілей підприємства [8].

Деякі автори вважають, що механізм забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства включає інформаційну, правову, технологічну, технічну, кадрову складові, що дають можливість всебічно управляти цією системою [9]. Ми не зовсім погоджуємось із таким підходом, оскільки

зовнішньоторговельні підприємства вимагають додатково таких важливих складових, як конкурентну складову, що включає у собі такі елементи, як унікальність товару чи/або збалансованість ціни та якості. На підтвердження даної позиції наводимо висловлювання І.Н. Карпунь про те, що найбільш високою гарантією безпеки діяльності підприємства є надійний ринок збуту продукції, її конкурентоспроможність і надійність, стабільність споживчої продукції, доступні ціни на товари сприяють довготерміновим угодам пропоставки товарної продукції на взаємовигідних умовах [10, с.50].

Одним з найбільш значимих елементів системи безпеки підприємства є механізм її забезпечення, який являє собою сукупність законодавчих актів, правових норм, рушійних мотивів та стимулів, методів, заходів, сил та засобів, за допомогою яких суб'єкт впливає на об'єкт для досягнення цілей безпеки та вирішення завдань [11, с.28]. Механізм забезпечення економічної безпеки складається з таких основних елементів: оцінка ризику здійснення планованої логістичної операції та окремих її елементів в цілому, розробку заходів щодо зменшення ступеня ризику або його повного усунення та плану їх здійснення в конкретній компанії, організацію реалізації розробленого плану, проведення періодичного контролю щодо здійснення розробленого плану і при необхідності внесення коректив в даний план, підведення підсумків забезпечення економічної безпеки логістичної операції по закінченні її виконання [12, с.45].

Відтак побудова механізму економічної безпеки повинна включати: характеристику зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства, визначення і моніторинг чинників, які зміцнюють або негативно впливають на стійкість його соціально-економічного стану на короткострокову і середньострокову (три-п'ять років) перспективу, визначення критеріїв і параметрів (допустимих значень) показників, що характеризують інтереси підприємства і відповідають вимогам його економічної безпеки, розробку економічної політики, що включає механізми обліку, які впливають на стан економічної безпеки чинників, напрями діяльності підприємства відносно реалізації стратегії [13, с.667], а реалізація заходів зміцнення економічної безпеки підприємства у розрізі функціональних складових має складатися з певних етапів: формування ефективних факторів виробництва (нового устаткування, кваліфікованої робочої

сили і т. д.), виробництво продукції з урахуванням потреб зовнішніх ринку, підвищення її якості та дизайну, вибір надійних постачальників сировини, матеріалів, енергоносіїв, проведення приватизації, надійний захист власних комерційних таємниць, зміна, в разі необхідності, керівництва підприємства [14].

Для реалізації зазначених підходів сценарне планування забезпечення економічної безпеки експортної діяльності повинно здійснюватись як комплекс послідовних взаємопов'язаних управлінських дій: установлення цілей, основних параметрів, ключових питань забезпечення економічної безпеки; аналіз загроз зовнішнього та внутрішнього середовища материнської країни та країни-реципієнта суб'єкта експортної діяльності; розробка і формування сценаріїв економічної безпеки етапів експортної діяльності підприємства (підготовчого, організаційного, виконавчого) на основі проведеної оцінки та визначення рівня економічної безпеки кожного етапу експортної діяльності; вибір стратегії забезпечення економічної безпеки кожного етапу експортної діяльності підприємства [15, с. 159].

Узагальнюючи охарактеризовані підходи дослідників, можемо констатувати, що розбіжність у баченні складових елементів механізму забезпечення економічної безпеки полягає у етапності функціонування цих елементів: від стратегічного планування до застосування превентивних заходів безпеки. На наш погляд, всі вони зводяться до ефективного управління ресурсами і своєчасної реакції на внутрішні і зовнішні загрози. У випадку з підприємствами зовнішньоекономічної діяльності – це у першу чергу забезпечення конкурентоздатності товарної продукції і подолання митно-тарифних бар'єрів, котрі встановлюються країною-реципієнтом.

**Висновки.** Підсумовуючи вищезазначене, слід констатувати, що механізм забезпечення економічної безпеки підприємств, що виходять на світові товарні ринки складається зі організаційно-економічних заходів, спрямованих вирішити основні універсальні завдання: забезпечення конкурентоздатності продукції, своєчасне пристосування до динамічних змін і забезпечення ефективної реакції загроз від материнської країни та країни-реципієнта підприємств-експортерів. При значній чисельності підходів науковців щодо індикаторів визначення загроз безпека зазначених підприємств, на

наше переконання, спирається на власну фінансову стійкість, базовану на рентабельності. Саме тому ключові завдання для підприємств, визначені вище, можуть бути вирішені шляхом реалізації двох головних проблем: наявність ресурсів та високо кваліфікаційних кадрів, здатних ефективно управляти даними ресурсами. Тому перспективами подальших досліджень виступають пошуки ефективних механізмів співвідношення ресурсозалежності підприємств та ринкової невизначеності в умовах зовнішньоекономічної конкурентоздатності продукції.

### *Література*

1. Свиридова Е.В. Определение угроз экономической безопасности экспортной деятельности предприятия / Е.В. Свиридова // Развитие внешнеэкономической деятельности в условиях глобализации: Материалы II Междунар.науч.-практ.конф., 20-21 апр. 2006 г. – Симферополь: Таврия, 2006. – С. 244 – 245.
2. Яременко О.Ф. Формування концепції забезпечення зовнішньоекономічної безпеки підприємств // Вісник Хмельницького національного університету 2012, № 3, Т. 3.: Економічні науки. – С. 28 – 32.
3. Березін О.В. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.В. Березін, Л.М. Березіна, Н.В. Бутенко. – К.: Знання, 2009. – 390 с.
4. Алексеева Т.І. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності // Вісник НТУ «ХП». 2013. № 7 (981). – С. 3 – 9.
5. Cohen K.J., Majer S. F., Schwartz R.A., Whiteomb D.K. The Microstructure of Securities Markets. – N. J.: Prentice hall, 1986 y
6. Peters A.A. Independence Agencies. – Washington SEC, 1995 y.
7. Іванченко Н.О. Концептуальна модель механізму функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємства[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/4713/4829>
8. Якубович З.В. Організаційні аспекти формування та забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства // Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні: збірник матеріалів VIII науково-технічної конференції науково-педагогічних

працівників, 26-31 березня 2012 р. / Інститут підприємництва та перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавничий відділ навчально-наукового інституту підприємництва та перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – С. 210 – 211.

9. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія: в 3 т. Т.1 / О.М. Ляшенко, Ю.С. Погорелов, В.Л. Безбожний [та ін.]; за заг. ред. Г.В. Козаченко. – Луганськ: Ельтон-2, 2010. – 282 с.

10. Карпунь І.Н. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посібник. / І.Н. Карпунь. - Львів: "Магнолія-2006", 2009. – 418 с.

11. Іванюта Т.М. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Т.М. Іванюта, А.О. Заїчковський – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.

12. Василенко В.П. Вопросы обеспечения экономической безопасности - одно из направлений деятельности субъектов предпринимательства / В.П. Василенко // Логистика: проблемы и решения. – 2010. – №5. – С.43-45.

13. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О.С. Іванілов – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.

14. Троц І.В. Забезпечення економічної безпеки на підприємстві з метою попередження банкрутства / І.В. Троц // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – №1 (59). – Ч.2. – 2012. – С. 223-227.

15. Свиридова Е.В. Обеспечение безопасного функционирования предприятия в условиях внешнего рынка / Е. В. Свиридова // Развитие внешнеэкономической деятельности в условиях глобализации: материалы I Междунар. науч.-практ. конф., 20-21 март. 2005 г. – Симферополь: Таврия, 2005. – С. 159.

1. Svy'ry'dova E.V. Opredeleny'e ugroz ekonomy'cheskoj bezopasnosty' eksportnoj deyatel'nosty' predp'ry'yaty'ya / E.V. Svy'ry'dova // Razvy'ty'e vneshneekonomy'cheskoj deyatel'nosty' v uslovy'ях globaly'zacy'u': Matery'aly II Mezhdunar.nauch.-prakt.konf., 20-21 apr. 2006 g. – Sy'mferopol': Tavry'ya, 2006. – S. 244 – 245.

2. Yaremenko O.F. Formuvannya koncepciyi zabezpechennya zovnishn`oekonomichnoyi bezpeky` pidpry`emstv // Visny`k Xmel`ny`cz`kogo nacional`nogo universy`tetu 2012, # 3, T. 3.: Ekonomichni nauky`. – S. 28 – 32.
3. Berezin O.V. Ekonomika pidpry`emstva: navch, posib. / O.V. Berezin, L.M, Berezina, N.V. Butenko. – K.: Znannya, 2009. – 390 s.
4. Alyeksyeyeva T.I. Organizacijno-ekonomichny`j mexanizm zabezpechennya rozvy`tku pidpry`emstva – sub'yekta zovnishn`oekonomichnoyi diyal`nosti // Visny`k NTU «XPI». 2013. # 7 (981). – S. 3 – 9.
5. Cohen K.J., Majer S. F., Schwartz R.A., Whiteomb D.K. The Microstructure of Securities Markets. – N. J.: Prentice hall, 1986 y
6. Peters A.A. Independence Agencies. – Washington SEC, 1995 y.
7. Ivanchenko N.O. Konceptual`na model` mexanizmu funkcionuvannya sy`stemy` zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky` pidpry`emstva[Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupu: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/4713/4829>
8. Yakubovy`ch Z.V. Organizacijni aspekty` formuvannya ta zabezpechennya funkcionuvannya sy`stemy` ekonomichnoyi bezpeky` pidpry`emstva // Problemy` ta perspekty`vy` rozvy`tku ekonomiky` i pidpry`emny`cztva ta komp'yuterny`x tehnologij v Ukrayini: zbirny`k materialiv VIII naukovotexnichnoyi konferenciyi naukovopedagogichny`x pracivny`kiv, 26-31 bereznya 2012 r. / Insty`tut pidpry`emny`cztva ta perspekty`vny`x tehnologij Nacional`nogo universy`tetu «L`vivs`kapolitexnika». – L`viv: Vy`davny`chy`j viddil navchal`no-naukovogo insty`tutu pidpry`emny`cztva ta perspekty`vny`x tehnologij Nacional`nogo universy`tetu «L`vivs`kapolitexnika». – 2012. – C. 210 – 211.
9. Sy`stema ekonomichnoyi bezpeky`: derzhava, region, pidpry`emstvo: monografiya: v 3 t. T.1 / O.M. Lyashenko, Yu.S. Pogoryelov, V.L. Bezbozhny`j [ta in.]; za zag. red. G.V. Kozachenko. – Lugans`k: El`ton-2, 2010. – 282 s.
10. Karpun` I.N. Upravlinnya finansovoyu sanaciyeyu pidpry`emstva: navch. posibny`k. / I.N. Karpun`. - L`viv: "Magnoliya-2006", 2009. – 418 s.
11. Ivanyuta T.M. Ekonomichna bezpeka pidpry`emstva: navch. posib. [dlya stud. vy`shh. navch. zakl.] / T.M. Ivanyuta, A.O.



Zayichkovs`kyj– K.: Centr uchbovoyiliteratury`, 2009. – 256 s.

12. Vasy`lenko V.P. Voprosy obespecheny`ya ekonomy`cheskoj bezopasnosty` - odno y`z napravleny`j deyatel`nosty` sub`ektov predpry`ny`matel`stva / V.P. Vasy`lenko // Logy`sty`ka: problemy y`resheny`ya. – 2010. – #5. – S.43-45.

13. Ivanilov O.S. Ekonomika pidpry`emsta: pidruch. [dlya stud. vy`shh. navch. zakl.]/ O.S. Ivanilov– K.: Centr uchbovoyi literatury`, 2009. – 728 s.

14. Trocz I.V. Zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky` na pidpry`emstvi z metoyu poperedzhennya bankrutstva / I.V. Trocz // Visny`k Zhy`tomy`rs`kogo derzhavnogo texnologichnogouniversy`tetu. – #1 (59). – Ch.2. – 2012. – S. 223-227.

15. Svy`ry`dova E.V. Obespecheny`e bezoparnogo funkcy`ony`rovany`ya predpry`yaty`ya v uslovy`yax vneshnego rynka / E. V. Svy`ry`dova // Razvy`ty`e vneshneekonomy`cheskoj deyatel`nosty` v uslovy`yax globaly`zasy`y`: matery`aly I Mezhdunar.nauch.-prakt. konf., 20-21 mart. 2005 g. – Sy`mferopol`: Tavry`ya, 2005. – S. 159.

*Рецензент: Кузнєцова І.О. д.е.н., професор, зав. кафедри МО і ЗЕД Одеського національного економічного університету*

18.05.2015

УДК 334.6

*Чумак Роман, Допіра Ірина*

### **АНАЛІЗ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ ПО ВИРОБНИЦТВУ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ВИРОБІВ В УКРАЇНІ**

У статті проведено аналіз ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні. Визначено основні фактори скорочення даного ринку. Приведено сегментацію виробництва хлібобулочної продукції. Представлено тенденцію зміни споживчих цін та цін виробників на хліб та хлібобулочні вироби. Запропоновано заходи щодо підвищення економічної ефективності хлібопекарського виробництва. А також сформульовано основні шляхи підвищення конкуренції в хлібопекарській галузі.

**Ключові слова:** ринок хліба, обсяг виробництва, конкурентоздатність, соціальні сорти хліба, ціноутворення, сегментація продукції, споживчі ціни.

## **АНАЛИЗ КОНЬЮНКТУРЫ РЫНКА ПО ПРОИЗВОДСТВУ ХЛЕБОПЕКАРСКИХ ИЗДЕЛИЙ В УКРАИНЕ**

В статье проведен анализ рынка хлеба и хлебобулочных изделий в Украине. Определены основные факторы сокращения данного рынка. Приведена сегментация производства хлебобулочной продукции. Представлена тенденция изменения потребительских цен и цен производителей на хлеб и хлебобулочные изделия. Предложены меры по повышению экономической эффективности хлебопекарного производства. А также сформулированы основные пути повышения конкуренции в хлебопекарной отрасли.

**Ключевые слова:** рынок хлеба, объем производства, конкурентоспособность, социальные сорта хлеба, ценообразования, сегментация продукции, потребительские цены.

## **ANALYSIS OF MARKET CONDITIONS OF BAKERY PRODUCTS IN PRODUCTION IN UKRAINE**

In the article analyzes the market of bread and bakery products in Ukraine. Determined the main factors reducing this market. Conducted segmentation of bakery products. Presented trend in consumer prices and producer prices for bread and bakery products. Proposed the measures to improve the economic efficiency of bakery production. Also formulated major ways to increase competition in the baking industry.

**Keywords:** grain market, production, competitiveness, social breads, pricing, product segmentation, consumer prices.

**Постановка проблеми.** Хлібопекарські вироби – це один з найбільш доступних і базових харчовий продуктів, ціни на які останнім часом збільшуються, а виробництво скорочується. Обсяг ринку хліба та хлібобулочних виробів України скорочується з року в рік. Зниження обсягів споживання продукції пов'язано зі скороченням кількості населення в країні і зміною споживчих переваг. Тому цілком доцільним буде провести аналіз даного сегменту ринку. Галузі необхідні умови, за яких буде ефективніше здійснюватись виробництво та підвищиться конкурентоздатність продукції. Слід звернути увагу на те, що хлібопекарські підприємства функціонують в

умовах жорсткого державного регулювання, що є суттєвим чинником при формуванні систем ефективної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різномісні питання розвитку хлібопекарської галузі України постійно знаходяться у полі зору вітчизняних дослідників К. Гончаренка [3], О. М. Васильченка, О. А. Опрі, М. В. Нетяжука.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження ринку хлібобулочних виробів в Україні, аналіз обсягів реалізації, визначення сегментації продукції та ціни, основних факторів скорочення ринку хлібобулочних виробів та шляхи підвищення економічної ефективності хлібопекарського виробництва.

**Виклад основного матеріалу.** Ринок хліба та хлібобулочних виробів України демонстрував переважно негативну динаміку за період 2010-2013 рр. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів за даний період скоротилося на 14% або 248 тис. тон і склало 1560 тис. тон станом на 01.01.2014. Якщо порівнювати обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів за січень-травень 2014 з аналогічним періодом 2013, то падіння склало 9,8%.

Спад виробництва хлібної продукції на ринку України розпочався з кінця 90-х років у зв'язку з погіршенням демографічної ситуації. Значний вплив на сучасний розвиток галузі надає збільшення частки дрібних виробників і пекарень, а також більше 50% частка тіншового ринку виробництва хліба. Тенденція скорочення внутрішнього виробництва зберігається і в 2014 р. Національним виробникам доводиться підвищувати ціни для нівелювання втрат від зниження обсягів виробництва.

Виробництво соціальних сортів хліба характеризується відносно низькою рентабельністю виробництва близько 1-2,5%. В першу чергу, це пов'язано із зростанням цін на борошно і державним регулюванням цін на хліб. Тому значна частина виробників намагаються розширити свій асортимент продукції, випускаючи кондитерські та хлібобулочні вироби або ж економити на масштабах виробництва.

На тлі щорічного скорочення вітчизняного виробництва хліба та хлібобулочних виробів кількість імпортованої продукції в 2010-2011 рр. виросло на 17,9%, а в 2012-2013 рр. на 27,1%. Темпи зростання експорту в 2010-2013 рр. мали позитивну динаміку. За

січень-травень 2014 в порівнянні з аналогічним періодом 2013 експорт хліба та хлібобулочних виробів знизився на 18,6% [2].

Загальний економічний спад в Україні, девальвація гривні, зниження платоспроможності населення, збільшення частки тіньового виробництва хліба є основним затримуючим фактором розвитку галузі. За період 2010-2013 рр. спостерігалася негативна динаміка обсягу ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні, при цьому в 2010 р був зафіксований рекордний показник 1691 тис. тон хліба. Основною причиною зниження обсягу ринку стало скорочення виробництва хліба. У сфері зовнішньоторговельної діяльності України, слід зазначити істотне переважання експорту хліба над імпортом. За 5 міс. 2014 р. в порівнянні 5 міс. 2013 обсяг ринку хліба та хлібобулочних виробів України знизився на 8,6%. За цей період виробництво та експорт скоротилися на 61 тис. тон. 12,1 тис. тон відповідно. За 5 міс. 2014 р. в порівнянні 5 міс. 2013 обсяг ринку хліба та хлібобулочних виробів України знизився на 8,6%. За цей період виробництво та експорт скоротилися на 61 тис. тон. 12,1 тис. тон відповідно [4]. Ринок хліба та хлібобулочних виробів можна розділити на два стратегічних сегмента: ринок хліба і ринок хлібобулочних виробів (рис. 1). У 2014 р споживання хліба в Україні впало до 101 кг. на душу населення в рік проти 105 кг. в 2013 р і 111 кг у 2012 р.

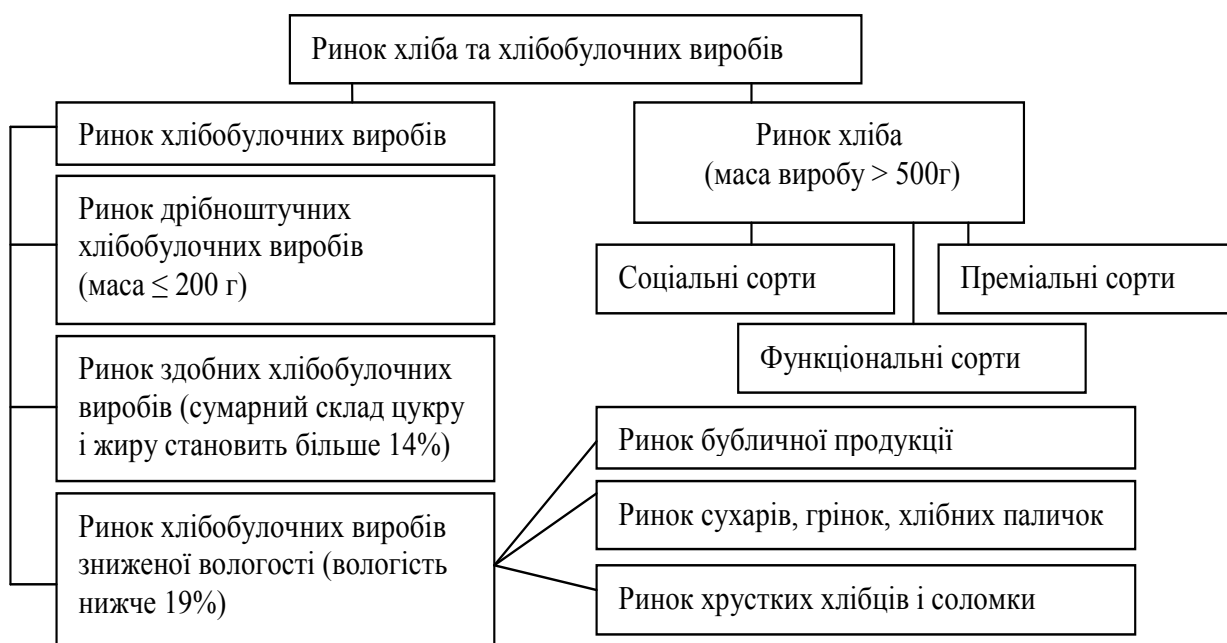


Рис. 1. Сегментація ринку хліба та хлібобулочних виробів

Незважаючи на відносно низьку рентабельність виробництва соціальних сортів хліба, даний вид товарної категорії займає 80% загального обсягу виробництва хліба в Україні, істотно випереджаючи преміальні та функціональні сорти хліба, 5% і 3% відповідно (рис. 2).

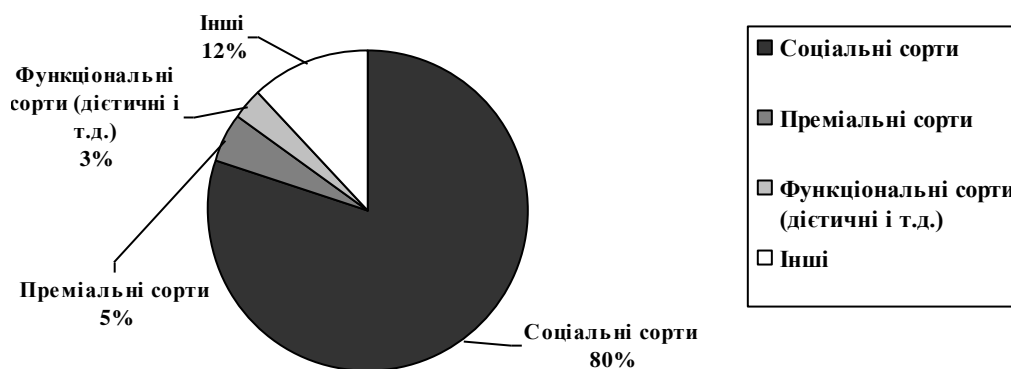


Рис. 2. Структура виробництва хліба та хлібобулочних виробів в розрізі товарних категорій в 2014 р.,%

Основним фактором, що впливає на ціноутворення хліба та хлібобулочних виробів, є державне регулювання галузі, яка жорстко обмежує рентабельність на низькому рівні. У теж час спостерігається зростання собівартості через подорожчання енергоносіїв і транспортних витрат. Як наслідок, у найближчі кілька років, очікується істотне скорочення в портфелі виробників соціальних сортів і нарощування виробництва більш рентабельних видів продукції, які не підпадають під держрегулювання [4].

Ціни виробників хліба та хлібобулочних виробів мають тенденцію слідувати змінам споживчих цін на продукцію (рис. 3). Найбільше зростання цін спостерігалось в 2010-2011 рр., Коли вартість хлібобулочних виробів збільшилася на 13,9%. За 2012-2013 рр. зростання цін було не таким значним. За січень-травень 2014 ціни виробників зросли на 6,3% порівняно з аналогічним періодом 2013 р.

За даними аналітичної компанії AR-group, за 9 міс. 2014р обсяг українського ринку хлібобулочних виробів знизився на 6,3% порівняно з аналогічним періодом минулого року.

Основними факторами скорочення ринку хлібобулочних виробів в Україні стали:

- скорочення кількості потенційних споживачів, як за рахунок природного скорочення населення, так і в результаті окупації частини

території України (АР Крим та частині Луганської та Донецької областей) російськими військами і терористами ЛНР і ДНР;

- зниження купівельної спроможності населення. Станом на вересень 2014р рівень реальної зарплати скоротився на 19,2% (від рівня грудня. 2013р), офіційна кількість безробітних зросла на 4,1%, інфляція зросла до рівня 16,2% (по відношенню до грудня. 2013р);

- стрімке зростання цін на хлібобулочну продукцію. У вересні 2014р ціни на хлібобулочні вироби були на 18,0% вище цін грудня 2013р.

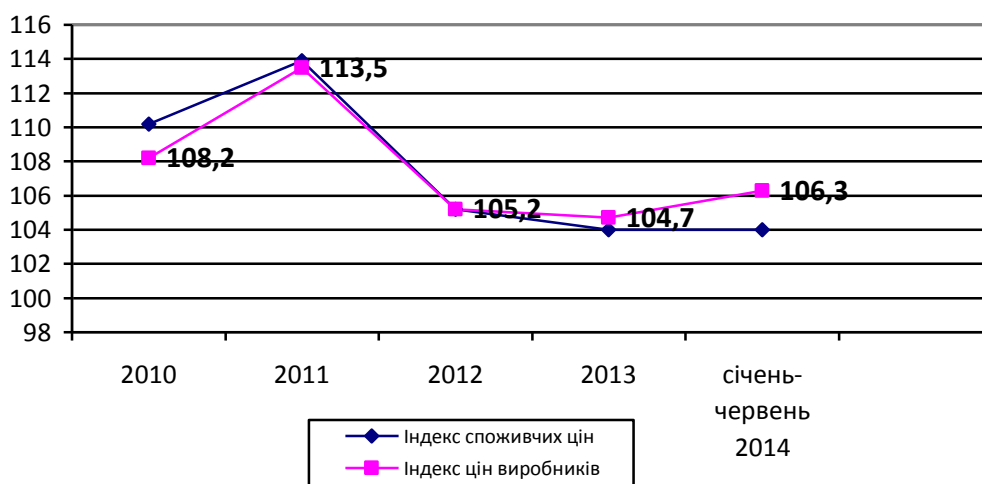


Рис.3. Порівняння індексів споживчих цін та цін виробників за період 2010-2014 рр

Відповідно, через зменшення внутрішнього попиту знизився і обсяг виробництва хлібобулочних виробів в Україні в аналізованому періоді [1]. У вересні 2014 р. обсяг виробництва хлібобулочних виробів скоротився на 1,3% порівняно з попереднім місяцем і на 8,9% в порівнянні з вереснем 2013 р.

Аналіз сегментації виробництва за видами показав, що найбільш кращим на ринку України є сегмент «Хліб пшеничний» (40% від загального обсягу виробництва); друге місце займає - «Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній» (27,9%); замикає трійку лідерів - «Вироби булочні» (21,5%).

У виробництві, як і на ринку в цілому, лідирують компанії «Група Lauffer», «Київхліб», «Хлібні інвестиції», «Кулиничі», «Формула Смаку», «Концерн Хлібпром». За підсумками 9 міс. 2014р.

їх сумарна частка склала 52% від загального обсягу виробництва.

Незважаючи на загальну тенденцію зниження виробництва, кілька компаній з ТОП-10 продемонстрували зростання обсягів виробництва – компанія «Агробізнес», а також «Хлібні інвестиції», «Кулиничі», що стало наслідком розвитку потужностей останніх двох компаній у Київській області. У цей же період «Формула Смаку», «Група Lauffer», «Київхліб» знизили обсяги виробництва хлібобулочних виробів. Негативна динаміка «Група Lauffer» обумовлена тим, що ряд її виробничих потужностей знаходяться на території Донецької та Луганської областей, в зоні ведення військових дій. При цьому «Група Lauffer» зуміла залишити за собою місце лідера в рейтингу виробників хлібобулочних виробів в Україні. А ось, зменшенням обсягів виробництва другого за величиною виробника в Україні - компанії «Київхліб» відбулося через зростання рівня конкуренції з боку компаній «Хлібні інвестиції» і «Кулиничі».

Експорт хлібобулочних виробів в Україні в січні-вересні 2014р збільшився на 36% в натуральному вираженні і 94% у грошовому. Основними експортними ринками збуту є країни ближнього зарубіжжя – Росія (28,5% від загального обсягу експорту), Молдова (15,9%), Казахстан (15,3%), Білорусь (11,4%), Грузія (6,8 %). За 9 міс. 2014р експорт хлібобулочних виробів в Росії виріс майже в 3 рази в натуральному вираженні і в 4,1 рази в грошовому. Основні експортери хлібобулочних виробів – корпорація SIGROUP (S.GROUP), Донецький БКК, Іст Болт Україна і Форнетті Україна.

При цьому, частка експорту у виробництві хлібобулочних виробів в Україні становить всього 1,1% (січень-вересень 2014р).

Імпорт в обсязі споживання хлібобулочних виробів в Україні також займає незначну частку – 0,4%. За підсумками січня-вересня. 2014р. обсяг імпорту хлібобулочних виробів знизився на 18,7% в натуральному вираженні і на 0,7% в грошовому вираженні. Всього в аналізованому періоді в Україну було завезено 4,1 тис. тон продукції на суму 108 млн. грн. [1].

Підвищення економічної ефективності хлібопекарського виробництва потребує:

- раціоналізації використання виробничих ресурсів: підвищення фондівіддачі основних засобів та оборотності оборотних засобів підприємства;

- покращення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства: збільшення обсягів реалізації продукції, зменшення рівня витрат, підвищення рентабельності виробництва;
- зміцнення конкурентної позиції підприємства (частка ринку, конкурентоспроможність за ціною) за рахунок впровадження маркетингових стратегій розроблених на основі ринкових досліджень: продуктивні інновації, цінова політика, удосконалення збутової системи, створення та управління торговою маркою, реклама;
- удосконалення асортименту продукції: розширення виробництва поліпшених видів хлібних виробів, збільшення випуску заварних видів житньо-пшеничного хліба, створення і впровадження у виробництво хлібних виробів для оздоровчого, профілактичного і дієтичного харчування;
- підвищення споживчої цінності хлібних виробів, надання їм властивостей функціонального продукту шляхом використання нетрадиційної сировини і біологічно активних добавок;
- створення гнучкої системи стратегічного планування, яка забезпечить досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища бізнесу;
- формування організаційно-економічних засад перетворення системи управління підприємством з метою підвищення ефективності планової та контролюючої діяльності менеджерів усіх рівнів [3].

**Висновки.** Отже, можна зробити висновок, що за останні кілька років ринок хліба в Україні скоротився і це відбулося у зв'язку із зниженням купівельної спроможності населення та скорочення кількості потенційних споживачів. Але все ж таки дана галузь залишається однією з важливих серед інших галузей харчової промисловості. І в даний час для економіки України та підприємств-виробників дуже гостро стоїть питання підвищення конкурентоспроможності на ринку хлібопекарської галузі.

#### *Література*

1. Аналіз ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні в 2014р. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://ar-group.kiev.ua/novosti/16-analiz-rynka-hleba-i-hlebobulochnyh-izdeliy-v-ukraine-2014>
2. Все менше і менше: виробництво хліба в Україні продовжує падати [Електронний ресурс] - Режим доступу:



[http://www.ukrudprom.com/digest/Vse\\_menshe\\_i\\_menshe\\_proizvodstvo\\_hleba\\_v\\_Ukraine\\_prodolgaet\\_padat.html](http://www.ukrudprom.com/digest/Vse_menshe_i_menshe_proizvodstvo_hleba_v_Ukraine_prodolgaet_padat.html)

3. Гончаренко К. Шляхи підвищення конкуренції в хлібопекарській галузі. [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/15\\_NNM\\_2014/Economics/4\\_170243.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_NNM_2014/Economics/4_170243.doc.htm)

4. Дослідження ринку хліба: тенденції та перспективи для України [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://ubr.ua/market/industrial/ssledovanie-rynka-hleba-tendencii-i-perspektivy-dlia-krainy-215444>

1. Analiz ry`nku xliba ta xlibobulochny`x vy`robiv v Ukrayini v 2014r. [Elektronny`j resurs] - Rezhy`m dostupu: <http://ar-group.kiev.ua/novosti/16-analiz-rynka-hleba-i-hlebobulochnyh-izdeliy-v-ukraine-2014>

2. Vse menshe i menshe: vy`robny`chtvo xliba v Ukrayini prodovzhuye padaty` [Elektronny`j resurs] - Rezhy`m dostupu: [http://www.ukrudprom.com/digest/Vse\\_menshe\\_i\\_menshe\\_proizvodstvo\\_hleba\\_v\\_Ukraine\\_prodolgaet\\_padat.html](http://www.ukrudprom.com/digest/Vse_menshe_i_menshe_proizvodstvo_hleba_v_Ukraine_prodolgaet_padat.html)

3. Goncharenko K. Shlyaxy` pidvy`shhennya konkurenciyi v xlibopekars`kij galuzi. [Elektronny`j resurs] - Rezhy`m dostupu: [http://www.rusnauka.com/15\\_NNM\\_2014/Economics/4\\_170243.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_NNM_2014/Economics/4_170243.doc.htm)

4. Doslidzhennya ry`nku xliba: tendenciyi ta perspekty`vy` dlya Ukrayiny` [Elektronny`j resurs] - Rezhy`m dostupu: <http://ubr.ua/market/industrial/ssledovanie-rynka-hleba-tendencii-i-perspektivy-dlia-krainy-215444>

**Рецензент:** Кузнєцова І.О. д.е.н., професор, зав. кафедри МО і ЗЕД Одеського національного економічного університету

19.05.2015

## НАШІ АВТОРИ

*Балабаш Ольга Сергіївна* – викладач кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності, Одеський національний економічний університет

*Біловол Раїса Іванівна* – к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

*Вашай Юлія Володимирівна* – к.е.н., доцент кафедри економічної теорії, Національний університет водного господарства та природокористування

*Горбатенко Артур Всеволодович* – к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності, Одеський національний економічний університет

*Демидюк Ольга Олександрівна* – аспірантка кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка

*Допіра Ірина Анатоліївна* – ст. викладач кафедри економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету

*Дрогомирецька Мар'яна Іванівна* – к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

*Карпенко Юлія Валентинівна* – к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності, Одеський національний економічний університет

*Кравченко Віра Олексіївна* – к.е.н., професор кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності, Одеський національний економічний університет

*Кузнецова Інна Олексіївна* – д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності, Одеський національний економічний університет

*Личковська Марина Рейнгольдівна* – к.е.н., доцент кафедри політичних наук ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д.Ушинського»

*Малюта Олексій Вікторович* – здобувач кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету

*Місько Ганна Анатоліївна* – к.е.н., ст. викладач кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету

*Мороз Олег Семенович* – к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій і управління проектами, Запорізька державна інженерна академія

*Осичка Олена Василівна* – к.психол.н., ст. викладач, Одеський національний економічний університет

*Пучкова Світлана Ігорівна* – к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності, Одеський національний економічний університет

*Саєнсує Марія Анатоліївна* – к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності, Одеський національний економічний університет

*Скібінський Олександр Сергійович* – магістр Одеського національного економічного університету

*Стогній Катерина Олександрівна* – Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

*Чернега Олена Михайлівна* – к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності, Одеський національний економічний університет

*Чорний Владислав Михайлович* – аспірант, Університет економіки та права «КРОК»

*Чумак Роман Григорович* – магістрант кафедри економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету

*Чумак Роман Григорович* – магістрант кафедри економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету

Матеріали номера друкуються мовою оригіналу

**НАУКОВИЙ ВІСНИК**  
**ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**  
*Збірник наукових праць*

**Наукове видання**

Видання збірника здійснено за рахунок авторів

За достовірність викладених фактів, цитат та інших відомостей відповідає автор

Підписано до друку за рекомендацією  
Вченої ради Одеського національного економічного університету  
30 серпня 2013 р. Протокол № 1

Замовлення № \_\_\_\_\_  
Підписано до друку \_\_\_\_\_  
Формат 60 x 84 1/16  
Тираж 100 прим.  
Папір офсетний. Друк офсетний.  
Ум. друк. арк.