

Харківський національний  
економічний університет

**Управління  
розвитком**

*Збірник наукових робіт*

№ **15** (136) 2012

*видається щомісячно*

*Харків • ХНЕУ • 2012*

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

*Затверджено на засіданні  
вченої ради університету,  
протокол № 9 від 18.06.2012 р.*

**Редакційна колегія**

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

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

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

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

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

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

**Дорохов О. В.** — канд. техн. наук, доцент ХНЕУ

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

Науково-дослідного центру індустріальних

проблем розвитку НАН України

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

Науково-дослідного центру індустріальних

проблем розвитку НАН України

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

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

Української академії банківської справи

Національного банку України

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

Уральського федерального університета

імені першого Президента Росії Б. Н. Ельцина

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

Харківського національного університету

радіоелектроніки

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

Донецького національного університету економіки

і торгівлі імені Михайла Тузан-Барановського

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

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

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

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

(заступник головного редактора)

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

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

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

**Чернов В. Г.** — докт. екон. наук, професор

Владимирського державного університета (Росія)

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

Національного університету "Львівська політехніка"

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

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

de l'Université Lumière Lyon2

**Chen Wei** — PhD, Professor, Hebei University

of Science and Technology (China)

**Gang Fan** — Dr., Professor, Graduate School of Chinese

Academy of Social Sciences; Director of China's National

Economic Research Institute (China)

**Hofshabler Hannes** — Professor, Upper Austria

University of Applied Sciences (Austria)

**Hollner Helmut** — FH-Prof. DL Dr Techn University

of Applied Sciences FH "Technikum Wienn" (Austria)

**Kalashnikov Vitaliy** — Economy Doctor (ED), Assistant

Professor, Universidad Autonoma de Nuevo Leon (Mexico)

**Ohrimenco Serghei** — Dr. Sc. (Econ.), Professor, Academy

of Economic Studies (Moldova)

**Pucher Robert** — FH-Prof. DL Dr Techn, University

of Applied Sciences FH "Technikum Wienn" (Austria)

**Sarkisyan Agop** — PhD, D.A., Tsenov Academy

of Economics (Bulgaria)

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

finansów, Warszawa

**Vulanovic Milos** — PhD, Assistant Professor of Finance,

Western New England University (USA)

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

Politechnika Warszawska

**John (Jack) William McNeill** — PhD, Professor of

Anthropology and Intercultural Studies, Providence

University College

**Поштова адреса**

**засновника і видавця:**

61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а

Головний редактор **Пономаренко В. С.**

Конт. телефон: (057)702-03-04

**Поштова адреса редакції:**

61166, Україна, м. Харків,

пров. Інженерний, 1а, 1 під'їзд

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

Редакція (057)758-77-04

Редактори: **Шейнова Т. Ю., Лященко Т. О.,**

**Бутенко В. О., Пушкар І. П.**

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

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

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

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

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

При передрукуванні матеріалів посилання на збірник обов'язкове.

Підписано до друку 06.09.2012 р.

Формат 84×108 1/16. Папір MultiCopy.

Ум.-друк. арк. 21,0. Обл.-вуд. арк. 26,46. Зам. № 582.

Ціна договірною.

Видавець і виготівник — видавництво ХНЕУ, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а.

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

© Харківський національний економічний університет, 2012.

© Видавництво ХНЕУ,  
дизайн обкладинки, 2012.

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ ЗА ДОПОМОГОЮ ФАКТОРНОГО АНАЛІЗУ

*Анотація. Наведено результати факторного аналізу показників фінансової та інноваційної діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону.*

*Аннотация. Представлены результаты факторного анализа показателей финансовой и инновационной деятельности машиностроительных предприятий Харьковского региона.*

*Annotation. The results of factor analysis of financial and innovative performance of machine-building enterprises of the Kharkov region indicators are presented.*

*Ключові слова: факторний аналіз, фінансовий потенціал, інноваційний потенціал, інтегральний показник.*

Інноваційний потенціал підприємства становить сукупність інноваційних ресурсів, які перебувають у взаємозв'язку та створюють умови для оптимального їх використання з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства загалом. Для вибору оптимальної інноваційної стратегії необхідний аналіз фінансових та інноваційних показників діяльності підприємства, а також розрахунок інтегральних показників, які визначають характер інноваційної діяльності. Серед методів аналізу показників діяльності підприємства найдоцільнішим є факторний аналіз.

Мета статті – розробка методики оцінки фінансового та інноваційного потенціалу підприємства.

Для оцінки фінансового та інноваційного стану діяльності підприємства використовується факторний аналіз. Актуальність факторного аналізу визначається необхідністю вчасно реагувати на зміни, що відбуваються у процесі функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Привабливість цього методу полягає в тому, що він дозволяє вводити в обіг та корисно застосовувати великий обсяг вихідних статистичних даних [1].

Для проведення факторного аналізу оцінки фінансового та інноваційного стану необхідно побудувати багатofакторну залежність із наступним аналізом впливу кожного окремого фактора на кінцевий результат. Такими факторами можуть бути коефіцієнти фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності, платоспроможності тощо, які включаються в комплексну оцінку ефективності діяльності підприємства, перебувають у причинно-наслідковому зв'язку і мають конкретне економічне значення [2].

У дослідженні були використані показники функціонування десяти підприємств. Оцінка результатів функціонування підприємств здійснена на основі інформації за період з 2006 по 2010 рр. з урахуванням рівня цін, що змінюються.

Виключення показників проведено на основі аналізу їх стандартного відхилення, коефіцієнтів кореляції. Як зазначалося, аналіз фінансового стану підприємства може бути проведений за такими групами: майнове становище, ліквідність, фінансова стійкість, фінансовий леверидж, ділова активність, рентабельність.

У результаті проведення факторного аналізу були отримані такі результати фінансової діяльності. Для підприємств, які аналізуються, найбільшу значущість має перший фактор, що пояснює 27,5 % загальної дисперсії та інтерпретується як ефективність використання сукупного капіталу з позицій чистої прибутковості та ефективність використання позикових засобів. Другий фактор відображає 21 % загальної дисперсії та характеризує вплив і значущість у процесі управління структури витрат на виробництво продукції за складовими матеріальних ресурсів. Третій фактор пояснює 19 % загальної дисперсії та характеризує забезпеченість підприємства основними фондами та управлінську здатність забезпечувати стабільний приплив прибутку. Четвертий фактор відображає 14 % загальної дисперсії та характеризує ефективність використання капіталу підприємства з позицій ділової активності.

Результати проведених досліджень дозволяють зробити висновки про те, що необхідно приділити увагу якості та забезпеченню основними фондами підприємств, а також використанню різних джерел фінансування; оскільки власний капітал обертається повільно, виникає потреба у по-



повненні фінансових ресурсів. Також з огляду на те, що фінансові показники не мають стабільності та знижуються, виникає необхідність у розробці та реалізації заходів щодо вдосконалення політики управління ресурсною складовою.

Проаналізувавши інноваційний напрям діяльності підприємств, можна зробити такі висновки. Найбільшу значущість має перший фактор, що пояснює 38,2 % загальної дисперсії та характеризується як тактичне використання активної частини основних фондів і власних та інших джерел інвестування технологічної підготовки виробництва. Другий фактор відображає 21 % загальної дисперсії та характеризується як інвестування бізнес-процесів, що включає виробництво інноваційної продукції. Третій фактор пояснює 17 % загальної дисперсії та інтерпретується як використання фінансових ресурсів в активізації інноваційної діяльності з позицій проведення дослідницьких робіт, спрямованих на перспективу. Четвертий фактор відображає 12 % загальної дисперсії і характеризується як ефективність використання фінансових ресурсів у маркетинговій діяльності.

Інноваційна діяльність на підприємствах здійснюється переважно за рахунок власних джерел фінансування. Отже, необхідна розробка заходів зі стратегічних перетворень в управлінні підприємствами, підвищення ефективності використання власного ресурсного, інноваційного потенціалу.

Після отримання результатів факторного аналізу доцільно здійснити розрахунок інтегральних показників. Інтегральні показники для фінансової та інноваційної діяльності – це показники, які комплексно характеризують фінансовий та інноваційний потенціал підприємства.

Інтегральні показники розраховуються за такою формулою:

$$I_n = \sum V_i \times X_f / X_{\max}$$

де  $V_i$  – вагомість коефіцієнтів;

$X_f$  – значення коефіцієнтів;

$X_{\max}$  – максимальне значення коефіцієнта (еталон) для стимуляторів.

Факторний аналіз дає можливість визначити найважливіші показники фінансової та інноваційної діяльності. Для забезпечення репрезентативності оцінки інноваційного та фінансового потенціалу підприємства кожний показник та кожна з груп показників мають коефіцієнти вагомості ( $V_i$ ).

Далі визначаємо еталон коефіцієнтів, для показників стимуляторів еталоном є  $X_{\max}$ , для дестимуляторів –  $X_{\min}$ .

Для бальної оцінки фінансового та інноваційного потенціалу можна скористатись шкалою від 0 до 1. Запропоновано використати шкалу Харингтона, отриману на ґрунті великої кількості статистичних даних. Спеціалісти вважають, що вона має універсальний характер (таблиця) [2].

Таблиця

Шкала Харингтона

Оцінка	Числове значення (частки одиниці)
Дуже висока	0,8 – 1
Висока	0,64 – 0,8
Середня	0,37 – 0,64
Низька	0,2 – 0,37
Дуже низька	0,0 – 0,2

Значення інтегральних показників змінюються кожний рік, що свідчить про нестабільний стан підприємств, тому доцільно для подальшого аналізу обрати значення інтегральних показників за 2010 рік.

Подальші розрахунки відбуваються залежно від оцінки фінансового та інноваційного потенціалу, та обирається інноваційна стратегія (захисна, наступальна, імітаційна).

Запропонована модель дає змогу наочно побачити рівень фінансової та інноваційної стійкості на підприємствах протягом кожного звітного періоду і простежити тенденцію його зміни.

Використання в процесі фінансового та інноваційного аналізу запропонованого інтегрального показника дає можливість достовірно ідентифікувати рівень фінансової та інноваційної стійкості підприємств та розробити конкретні рекомендації щодо їх підвищення. На відміну від діючих методик, запропонований показник може використовуватися зовнішніми фінансовими аналітиками, оскільки для його розрахунку достатнім є використання публічної фінансової звітності.

Наук. керівн. Ріпка Д. О.

**Література:** 1. Ванінский А. Я. Факторный анализ хозяйственной деятельности / Ванінский А. Я. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 328 с. 2. Благуш П. Факторный анализ с обобщениями / Благуш П. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 248 с. 3. Гринько Т. Щодо інноваційного потенціалу як складової інноваційної активності підприємств / Гринько Т. // Економіст. – 2010. – № 2. – С. 56–58. 4. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення : монографія. – Львів : Вид-во НУ "Львів. політехніка", 2002. – 316 с.

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## АНАЛІЗ ПОНЯТЬ "МОТИВАЦІЯ" ТА "ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ"

*Анотація. Проаналізовано поняття "мотивація" та "інноваційна стратегія". Розглянуто стадії процесу мотивації.*

*Аннотация. Проанализированы понятия "мотивация" и "инновационная стратегия". Рассмотрены стадии процесса мотивации.*

*Annotation. Concepts "motivation" and "innovative strategy" are analyzed. The stages are examined to the process of motivation.*

*Ключові слова: мотивація, інноваційна стратегія, процес мотивації.*

У сучасних умовах наявність відповідного людського капіталу як суб'єкта та об'єкта інновацій стає важливою передумовою реалізації інноваційної стратегії. Проте часто простежується невідповідність між обраною інноваційною стратегією компанії та її людським капіталом, що виявляється у нестачі відповідної кваліфікації, недостатній мотивації інновацій не лише на робочому місці, а й на рівні організації.

Метою статті є дослідження понять "мотивація" та "інноваційна стратегія" в умовах реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Багато авторів займаються дослідженням проблеми мотивації персоналу в процесі реалізації інноваційної стратегії підприємства. Серед них можна виділити таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як Богиня Д. П., Генкін Б. М., Геець В. М., Горбатов В. М., Горелов М. А., Гриньова В. М., Долішній М. І., Дороніна М. С., Єгоршин О. П., Кібанов А. Я., Колот А. М., Махсма М. Б., Мескон М. Х., Новікова О. Ф., Феоктистов Д. В., Хміль Ф. І., Шаульська Л. В., Щербак В. Г. та ін.

Якісне впровадження інноваційної стратегії підприємства можливе тільки за умови залучення до її реалізації всіх працівників підприємства, тобто як менеджерів вищого, середнього та нижнього рівнів, так і звичайних працівників. На сьогодні в економічній літературі зустрічається значна кількість визначень поняття "інноваційна стратегія".

Так, Дорофеев В. Д. [1] стверджує, що інноваційна стратегія – це генеральна лінія поведінки фірми з питання використання інновацій в її господарській діяльності, у цей же час Мартиненко М. М. [2] визначає інноваційну стратегію як проект проведення головних інноваційних дій; Завалін П. М. [3] вважає, що інноваційна стратегія визначає напрямок і зміст нововведень; Фатхутдінов Р. А. [4] визначає інноваційну стратегію як один із засобів досягнення мети організації; Василенко В. О. [1] стверджує, що інноваційна стратегія будь-якої фірми визначається двома важливими складовими: обсягом і характером її ресурсів та ринковою позицією і загальною стратегією; Райко Д. В. [5] вважає, що інноваційна стратегія – це функціональна стратегія підприємства.

Найбільш повне розкриття поняття інноваційної стратегії належить Мартиненко М. М., тому що вона розглядає інноваційну стратегію як проект проведення головних інноваційних дій, які, перш за все, необхідні для реалізації корпоративної стратегії.

Якісна мотивація персоналу є запорукою вдалої реалізації інноваційної стратегії підприємства. Для всебічної характеристики поняття мотивації слід з'ясувати сутність основних категорій, які мають безпосереднє відношення до змісту і логіки поведінки людини в процесі трудової діяльності.

Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації розпочинається з розгляду категорії "потреби". Людина є біосоціальною, відносно автономною, високоорганізованою системою, яка саморозвивається, активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, потребує постійного задоволення певних потреб.

Потреби – це те, що неминуче виникає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально у кожної людини [3]. Потреби – це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини. Правомірним є і трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини.

Величезна роль потреб полягає у тому, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Характер походження потреб досить складний, але в їх



основі лежать дві визначальні причини: перша має фізіологічний характер, тому що людина як жива істота потребує певних умов і засобів існування; друга є результатом суспільних умов.

Проаналізуємо поняття "мотивація", що пропонують українські, російські та зарубіжні науковці. В економічній літературі поняття "мотивація персоналу" трактується неоднаково, хоча більшість визначень багата в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Для інших мотивація – це надія на успіх і побоювання невдачі. Автори відомого підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонування себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонування до певної дії.

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт розглядає мотивацію як сили, що існують усередині людини або поза нею і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. Далі він зазначає: "Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації" [2].

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства – і внутрішніх – складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо).

Правомірним є твердження, що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. З огляду на вищенаведене можна вже сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Теорія і практика менеджменту персоналу, зокрема його мотиваційна складова, поряд із уже названими ключовими термінами користується ще цілою низкою інших, які часто також тлумачать по-різному. З метою уніфікації низки понять уточнимо їх зміст:

- 1) мотиватори – чинники, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори – зовнішні щодо працівника впливи; внутрішні мотиватори – внутрішні спонукальні сили;
- 2) мотиваційний потенціал працівника – складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок;
- 3) багатство мотивації персоналу – різноплановість мотивів як результат різноманітності значущих для працівника потреб, які спонукають його до трудової діяльності;
- 4) спрямованість мотивації – спрямованість працівника на реалізацію певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності;
- 5) сила мотивації (мотиваційної поведінки) – інтенсивність наміру працівника, міра його готовності включитися в трудову діяльність для досягнення поставлених цілей [3].

Важливим з теоретичного і практичного погляду є питання про співвідношення "внутрішньої" і "зовнішньої" мотивації. Суть проблеми полягає в тім, що діяльність людини, як уже зазначалось, залежить як від мотивів, що виникають за замкнутої взаємодії людини і мети (завдання), так і від мотивів відкритої взаємодії, коли суб'єкт зовнішнього середовища породжує мотиви, що спонукають людину до певних дій.

Характерними різновидами зовнішньої мотивації є стимулювання згідно з чинним на підприємстві порядком призначення премій, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями керівництва, правилами поведінки тощо. Проте на практиці майже неможливо розмежувати вплив тільки внутрішніх чи тільки зовнішніх мотивів. В одних випадках дії людини можуть бути породжені переважно внутрішньою мотивацією, а в інших – переважно зовнішньою. Може бути і так, що спонукальні дії одночасно породжуватимуться обома системами мотивації.

Брак чіткого розмежування внутрішньої і зовнішньої мотивації не знижує, а, навпаки, підвищує значення їх аналізу, моніторингу в практиці менеджменту персоналу. Адже змінити поведінку людини, активізувати її дії менеджмент може, спираючись передовсім на зовнішній тип мотивації, яка, однак, має породжувати певну внутрішню мотивацію.

Потреби людини можна задовольнити винагородою, тому в теорії і практиці мотивації одне з ключових місць належить саме цій категорії.

Винагорода – усе те, що людина вважає для себе цінним. Можна виділити два типи винагород: внутрішні і зовнішні.

Внутрішню винагороду забезпечує сама робота, її змістовність та значущість, можливість досягнення високого результату. Як внутрішню винагороду можна розглядати й "розкіш людського спілкування", що має місце в процесі роботи, дружні відносини з колегами, відчуття "належності до команди" [4].





Зовнішня винагорода забезпечується організацією. Складовими зовнішніх винагород є заробітна плата, просування по службі, додаткові пільги (службовий автомобіль, додаткова відпустка, повна чи часткова оплата комунальних витрат тощо), символи службового статусу та престижу (надання почесних звань, нагородження орденами тощо).

Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини факторів-мотиваторів, то теоретично її можна розподілити на шість стадій, що настають одна по одній. Звичайно, саме така кількість стадій – це умовність: на практиці не завжди зберігається чітка їх послідовність та чітке розмежування процесів мотивації. Проте для з'ясування логіки, "технології" процесу мотивації доцільним є розглянути його постадійно [6].

Перша стадія – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі в неї чогось. Це відчуття постійно дратує людину і потребує задоволення.

Друга стадія – пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби передбачає певну реакцію людини. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, притлумити, не помічати. Але здебільшого рано чи пізно, а таки постає необхідність щось зробити, здійснити, ужити певних заходів.

Третя стадія – визначення цілей, напрямів дій. Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреби. На цій стадії відбувається узгодження чотирьох моментів: що я матиму після задоволення потреби; що я мушу зробити, щоб отримати те, чого бажаю; наскільки досягне те, чого я бажаю; наскільки те, що я можу реально отримати, задовольнить потребу.

Четверта стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладє зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

Отже, було розглянуто поняття "мотивація", рушійною силою якого поняття є очікувана винагорода, що постає як стимул і має певну цінність для виконавця, а обмеженнями, які визначають силу і тривалість мотивації, – співвідношення витрачених зусиль та отриманої винагороди. Мотиваційний механізм буде ефективним лише тоді, коли ґрунтуватиметься не на засобах адміністративного впливу, а на економічних важелях, завдяки чому керуючий вплив здійснюватиметься у режимі саморегуляції.

*Наук. керівн. Томах В. В.*

---

**Література:** 1. Дорофеев В. Д. Инновационный менеджмент : учебн. пособ. / В. Д. Дорофеев, В. А. Дресвянников. – Пенза : Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2003. – 189 с. 2. Мартиненко М. М. Основы менеджменту / М. М. Мартиненко. – К. : Каравела, 2005. – 496 с. 3. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 338 с. 4. Управление персоналом предприятия : учебн. пособ. для вузов / под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 496 с. 5. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М., 2003. – 630 с. 6. Управление персоналом : учебн. пособ. для вузов / под ред. проф. Слинкова А. А., Ципкина Ю. А. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 352 с. 7. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации : учебн. пособ. для студентов вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова – М. : Изд. "Экзамен", 2003. – 336 с.

УДК 658.589

---

***Лихолетов В. М.***

---

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОНОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотація. Розглянуто доцільність формування стратегії оновлення продукції на підприємстві. Проаналізовано основні критерії, на основі яких формується стратегія оновлення продукції на підприємстві.*

*Аннотация. Рассмотрена целесообразность формирования стратегии обновления продукции на предприятии. Проанализированы основные критерии, на основе которых формируется стратегия обновления продукции на предприятии.*

---

© Лихолетов В. М., 2012



*Annotation. The feasibility of forming a strategy update products in the enterprise are considered. The main criteria by which to generate a strategy update products in the enterprise were analyzed.*

*Ключові слова: стратегія, інноваційна діяльність, критерії, продукція.*

Ефективність діяльності організації багато в чому залежить від того, наскільки вона адаптована до зовнішнього середовища, якою мірою гнучкі, рухливі її структури, наскільки вона здатна до нововведень. Досягненню такої ефективності сприяє підтримка та реалізація у життя інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність – це головний засіб отримання довгострокових і значущих конкурентних переваг для підприємств і найважливіший фактор економічного розвитку країни загалом. Однією зі складових інноваційної діяльності є формування стратегії оновлення продукції на підприємстві.

Отже, оскільки новий продукт є запорукою конкурентоздатності не тільки підприємства, але і всієї фірми загалом, питання про розробку стратегії впровадження нового продукту на підприємстві є дуже актуальним на сьогоднішній день.

Розглядом цієї тематики займалися багато вчених, такі як І. Шумпетер, Е. Роджерс, Ілленкова С. Д., Фатхутдінов Р. А. та ін.

Метою роботи є розгляд критеріїв, на основі яких обирається стратегія інноваційної діяльності на підприємстві, а також розробка критеріїв вибору інноваційної стратегії щодо оновлення продукції.

Об'єкт роботи – інноваційна стратегія керування діяльністю на підприємстві. Предмет – критерії вибору стратегії оновлення продукції на підприємстві.

Реалізація будь-якої інноваційної стратегії починається з її формування. Для того щоб сформуванню успішну модель оновлення продукції на підприємстві, потрібно відштовхуватися від критеріїв, які допомагають визначити ту чи іншу інноваційну стратегію для певного підприємства.

Для того щоб вирішити проблему вибору інноваційної стратегії на підприємстві, багато авторів, зокрема такі як Гриньов В. Ф., Ілленкова С. Д., Тихонова Є. А., пропонують практично одні й ті методи вибору стратегії по відновленню продукції. Розглянемо наявні підходи (критерії) при вирішенні проблеми, пов'язаної з вибором стратегії оновлення продукції на підприємстві.

Перший підхід враховує такі критерії, як ринкова позиція і технічна позиція фірми. Виходячи з цих двох критеріїв визначається певна стратегія фірми, яка має такі варіанти розвитку: ліквідація бізнесу, раціоналізація, придбання іншою фірмою, стратегія слідування за лідером, інтенсивне НДДКР, пошук вигідних сфер докладання технології, організація "ризикового проекту". Один із головних недоліків цієї моделі вибору інноваційної стратегії полягає у відсутності взаємозв'язку критеріїв із внутрішніми та зовнішніми факторами впливу на інноваційну діяльність підприємства.

Крім того, існує ще одна модель вибору інноваційної стратегії, відома як матриця BCG. Модель BCG становить матрицю 2×2, де горизонталь моделі BCG відповідає відносній частці ринку, а вертикаль відповідає темпам зростання ринку. Оцінка частки на ринку є результатом аналізу продажів усіх учасників галузі. По кожному продукту встановлюється перетин вертикалі і горизонталі, малюється коло, площа якого відповідає частці продукту в обсягах продажів компанії, і обирається певна стратегія: стратегія зростання, стратегія збереження позицій або обмеженого зростання, стратегія відсікання (відхід з ринку). Головний недолік цієї матриці полягає в тому, що в моделі враховуються тільки два чинники, однак висока відносна частка ринку не єдиний фактор успіху, а високі темпи приросту не єдиний показник привабливості ринку.

Проаналізувавши існуючі підходи до вирішення проблеми вибору стратегії з оновлення продукції, можна зробити висновок, що при виборі стратегії інноваційної діяльності підприємство має відштовхуватися від більш повного переліку критеріїв вибору стратегії, а також слід враховувати взаємозв'язок факторів впливу на діяльність підприємства з критеріями вибору інноваційної стратегії.

Для того щоб врахувати більш повний перелік критеріїв, необхідних для вибору стратегії по оновленню продукції на підприємстві, буде доцільно ввести інтегральний показник, який поєднає в собі основні показники, що відображають ступінь інноваційної конкурентоспроможності підприємства. У ці показники входять: значення критерію фінансового положення підприємства, наявність зайнятого персоналу в НДДКР, наявність майна, призначеного для НДДКР, частка ринку підприємства.

Кожен із показників лише деякою мірою характеризує поточну інноваційну конкурентоспроможність підприємства.

Критерій фінансового стану підприємства дає характеристику підприємства з погляду поточної фінансової стійкості організації. Реалізація будь-якої стратегії по оновленню продукції вимагає значних інвестицій. Будь-які інновації – це насамперед грошові вкладення, тому фінансова складова підприємства є однією з передумов інноваційної активності, а отже, виступає як критерій.

Інновації та НДДКР є невіддільними поняттями. А проведення НДДКР на підприємстві досягається за рахунок двох факторів: наявного персоналу, зайнятого в НДДКР, та майна, призначеного для НДДКР. У разі відсутності одного з двох факторів підприємство при впровадженні нової продукції буде змушене витратити не тільки свої грошові кошти на їх придбання, а й часовий ресурс, який особливо важливий в умовах жорсткої конкуренції. Тому буде доцільно при розрахунку інноваційної конкурентоспроможності враховувати такі фактори, як наявність персоналу, зайнятого в НДДКР, та наявність майна, призначеного для НДДКР.



Частка ринку характеризує становище підприємства на ринку відносно конкурентів. І чим воно краще, тим підприємству буде легше реалізувати нову продукцію на ринку. Отже, є сенс за четвертий критерій прийняти частку ринку підприємства.

З урахуванням цих показників формула коефіцієнта інноваційної конкурентоспроможності складе:

$$K = 0,189Fп + 0,282Нп + 0,287Нм + 0,242Чр,$$

де  $Fп$  – значення критерію фінансового становища підприємства;

$Нп$  – наявність зайнятого персоналу в НДДКР;

$Нм$  – наявність майна, призначеного для НДДКР;

$Чр$  – частка ринку підприємства.

Значення критеріїв приймається від нуля до одиниці. Відповідно за нуль приймається значення у разі, якщо той чи інший критерій взагалі відсутній, наприклад, якщо підприємство не має персоналу, зайнятого в розробці НДДКР. Якщо ж показник заслуговує найвищої оцінки, то за значення приймається одиниця. У разі, якщо інтегральний показник буде менший за 0,35, підприємству варто вибирати захисну стратегію; якщо показник буде більший за значення 0,35, але менший за 0,75 – імітаційну стратегію; якщо показник буде більший за значення 0,75, приймається наступальна стратегія.

Проаналізувавши існуючі підходи до вирішення проблеми вибору стратегії з оновлення продукції, можна зробити висновок, що при виборі стратегії інноваційної діяльності підприємство має відштовхуватися від більш повного переліку критеріїв вибору стратегії, тобто при виборі стратегії потрібно керуватися таким інтегральним показником, який дозволить сформулювати стратегію з урахуванням критеріїв, що впливають на інноваційну активність організації.

*Наук. керівн. Разінкова В. П.*

**Література:** 1. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Ильенкова С. Д., Гохберг Л. М. и др. ; под ред. Ильенковой С. Д. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 328 с. 2. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / Большаков А. С., Михайлов В. И. – СПб. : Питер, 2002. – 416 с. 3. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения : учебник для вузов / Карданская Н. Л. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 236 с.

УДК 658.589

**Кудей О. С.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: ПРИНЦИПИ ОЦІНЮВАННЯ І РЕГУЛЮВАННЯ**

*Анотація. Розглянуто основні теоретичні положення про інноваційний розвиток підприємства, а саме принципи оцінювання і регулювання.*

*Аннотация. Рассмотрены основные теоретические положения об инновационном развитии предприятия, а именно принципы оценки и регулирования.*

*Annotation. The basic theoretical principles of innovative development company, namely the principles of assessment and regulation was considered.*

*Ключові слова: ефективність упровадження, інноваційна діяльність, інновації, інформація, інноваційні проекти.*

Ознайомлення із працями науковців та позицією керівників підприємств дозволяє стверджувати, що загальноприйнятого визначення поняття "інноваційний розвиток підприємства" (ІРП) не існує. У більшості випадків його ототожнюють із техніко-технологічним станом підприємства,

© Кудей О. С., 2012



інноваційним потенціалом розробника інновації тощо. Вищевказані поняття лише частково розкривають сутність ІРП [1]. Проведені дослідження показали, що ІРП є комплексним поняттям. Його характеризують:

а) частота та ефективність упровадження на підприємстві інновацій (ці параметри відображають фактичний досвід роботи підприємства з інноваціями);

б) потенціал підприємства щодо розробки і впровадження інновацій – це факт наявності у підприємства інноваційних ресурсів. Під інноваційними ресурсами мається на увазі сукупність інтелектуальних, інформаційних, матеріальних, фінансових та інших ресурсів, які можуть бути використані для розробки нових ідей, для підготовки ідей до впровадження і для реалізації інновацій;

в) готовність персоналу підприємства до змін (репрезентує рівень усвідомлення працівниками через інформованість щодо сутності та наслідків інновацій, які можуть бути впроваджені, та рівень зацікавленості працівників у результатах реалізації інновацій) [2].

Узагальнення огляду літературних джерел і власні дослідження показали, що оцінювання і регулювання ІРП слід здійснювати, базуючись на таких принципах:

1) цілеспрямованості (заходи керівників підприємства, які реалізуються при контролюванні та регулюванні ІРП, мають бути узгодженими із системою цілей підприємства і цілями реалізації інновацій зокрема);

2) конкретизації цілей підприємства, зокрема цілей інноваційної діяльності;

3) документування рішення про встановлення цілей і завдань і реєстрації цих документів відповідним чином;

4) формування на підприємстві ефективної системи моніторингу, яка б забезпечувала своєчасне виявлення розбіжностей фактичних показників від очікуваних, невідповідності визначених цілей заходам, які планують реалізувати або реалізують керівники підприємства, тощо;

5) визначеності (реалізації функцій контролювання і регулювання має передувати чітке визначення параметрів процесів і явищ, які є об'єктами оцінювання і регулювання);

6) комплексності (оцінювання і регулювання ІРП слід здійснювати, ураховуючи стан і перспективи зміни таких характеристик ІРП, як:

а) частота та ефективність упровадження на підприємстві інновацій;

б) потенціал підприємства щодо розробки і впровадження інновацій;

в) готовність персоналу підприємства до змін – інновацій;

7) систематичності (при оцінюванні і регулюванні ІРП доцільно застосовувати системний підхід. Однією із форм реалізації принципу системності є підбір і класифікування показників, які характеризують ІРП, а також методів забезпечення очікуваних значень показників ІРП);

8) взаємозалежності ( здійснюється з метою ідентифікації кількісних і якісних параметрів підконтрольного об'єкта);

9) послідовності (сутність принципу послідовності впливає із етапності процесу управління. Як відомо, з позиції функціонального підходу управлінський процес передбачає планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання. Вищевказані функції логічно впливають одна з одною);

10) оперативності (проявляється у своєчасності реалізації контролюючих заходів; формуванні висновків про стан підконтрольного об'єкта; розробці і реалізації регулюючих рішень. Недотримання на практиці вказаного принципу може стати причиною: недоотримання прибутку підприємства від інноваційної діяльності; виникнення перевитрат; втрати конкурентоспроможності; порушення термінів реалізації інноваційних проектів тощо);

11) регулярності (його сутність полягає у періодичності реалізації визначених керівництвом підприємства заходів у визначених інструкціями, наказами і рішеннями формах. Дотримання принципу регулярності сприяє покращенню трудової дисципліни, набуттю досвіду в оцінюванні і регулюванні ІРП, зниженні витрат часу на розробку і реалізацію регулюючих заходів тощо. Експертне опитування керівників підприємств показало, що більшість з них забезпечують реалізацію цього принципу шляхом розробки: чітких інструкцій щодо проведення контролюючих і регулюючих заходів; графіків контролювання об'єктів управління; баз даних, у яких відображаються умови реалізації контролюючих і регулюючих заходів, а також послідовність їх застосування).

Проведені дослідження показали, що, базуючись на вищевказаних принципах, керівники інноваційних проектів здатні прискорити ІРП, досягти зниження ризиків у інноваційній діяльності, забезпечити ефективність інвестування у реалізацію інновацій [3].

*Наук. керівн. Тонєва К. В.*

**Література:** 1. Пампура О. І. Управління інноваційним процесом в промисловості / Пампура О. І. – Донецьк, 1997. – 363 с. 2. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів / Харів П. С. – Тернопіль : Вид. "Економічна думка", 2003. – 326 с. 3. Інвестиційна та інноваційна діяльність : монографія / Кузьмін О. Є., Князь С. В., Тувакова Н. В. та ін. ; за наук. ред. проф., д-ра екон. наук О. С. Кузьміна. – Львів : ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с. 4. Нестеренко Ж. К. Економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / Нестеренко Ж. К., Череп А. В. – К. : ЦНЛ, 2005. – 122 с. 5. Управління інноваціями в сучасній організації / за ред. В. А. Євтушевського. – К. : Вид. "Нічлава", 2006. – 359 с. 6. [www.vr.com.ua/blog/book/lit\\_slovar](http://www.vr.com.ua/blog/book/lit_slovar).

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ ЗА ДОПОМОГОЮ ФАКТОРНОГО АНАЛІЗУ

*Анотація. Наведено результати факторного аналізу фінансового стану машинобудівних підприємств Харківського регіону. Запропоновано модель розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості.*

*Аннотация. Приведены результаты факторного анализа финансового состояния машиностроительных предприятий Харьковского региона. Предложена модель расчета интегрального показателя финансовой устойчивости.*

*Annotation. The results of factor analysis of the financial condition of the machine-building enterprises of Kharkiv region are presented. A model to calculate the integral indicator of financial stability are proposed.*

*Ключові слова: факторний аналіз, фінансовий стан, інтегральний показник, машинобудування, Харківський регіон.*

Найважливішим завданням антикризового управління на підприємстві є розробка науково обґрунтованої методики оцінки його фінансового стану. Від правильного вибору системи показників для оцінки фінансового стану підприємства залежатиме комплекс необхідних заходів щодо попередження можливих кризових ситуацій у його роботі.

Розробка нових підходів до вирішення проблеми комплексної оцінки фінансового стану підприємства дає можливість без детального співставлення великої кількості показників здійснювати моніторинг його діяльності протягом певного періоду часу. Аналіз існуючих способів такої оцінки показав, що вони мають ті чи інші недоліки, які заважають використанню їх на практиці, а саме:

різні підходи до вибору системи показників фінансового стану підприємства дають протилежні результати;

використання для визначення інтегрального показника фінансового стану підприємства таких методів, як додавання або множення індивідуальних показників, що входять в систему, приводить до того, що отриманий показник не має економічного сенсу.

Метою цієї статті є розробка методики оцінки фінансового стану підприємства.

Для визначення інтегрального показника фінансового стану підприємства доцільно застосувати методи факторного аналізу, який дозволяє стиснути вихідні дані, скоротивши їх розмірність при збереженні всієї необхідної інформації [1; 2].

Характерна особливість методу факторного аналізу полягає в тому, що дисперсія елементарних ознак пояснюється не в повному обсязі, визнається, що частина дисперсії залишається нерозпізнаною як характерність. При цьому фактори звичайно виділяються послідовно: перший, що пояснює найбільшу частку варіації елементарних ознак, потім другий, що пояснює меншу частину дисперсії, що залишилася після першого латентного фактора, третій і т. д. Процес виділення факторів може бути перерваний на будь-якому кроці, якщо прийнято рішення про достатність частки поясненої дисперсії елементарних ознак або з урахуванням інтерпретації латентних факторів [2 – 5].

Таким чином, факторний аналіз дозволяє представити показники через меншу кількість факторів, і саме тому його доцільно використовувати при дослідженні складних систем управління з великим числом показників і складними взаємозв'язками між ними, тобто відносно досліджуваних об'єктів.

Вирішення поставленого завдання було здійснено методом факторного аналізу за типом факторизації CLASSICAL за допомогою пакета STATISTICA [6].

Існує п'ять груп показників для визначення фінансового стану підприємства. Дані для аналізу підбрано таким чином, щоб були представлені всі групи фінансових показників:

майнові: коефіцієнт придатності основних фондів (X10), коефіцієнт оновлення основних фондів (X11), фондівіддача (X12);

ліквідності: коефіцієнт абсолютної ліквідності (X1), коефіцієнт термінової ліквідності (X2);



фінансової стійкості: коефіцієнт автономії (X8), показник фінансового леввериджу (X9), коефіцієнт маневреності капіталу (X13), коефіцієнт забезпечення запасів і витрат власними джерелами формування (X14);

оборотності: коефіцієнт оборотності оборотного капіталу (X6), коефіцієнт оборотності власного капіталу (X7);

рентабельності: рентабельність власного капіталу (X3), валова рентабельність продажів (X4), операційна рентабельність продажів (X5).

Вибір показників проведено на основі аналізу їх стандартного відхилення та коефіцієнтів кореляції.

У пакеті STATISTICA було реалізовано 8 ортогональних видів обертання. При аналізі були застосовані всі запропоновані в пакеті види і 6 з них (Biquartimax raw, Biquartimax Normalized, Quartimax raw, Quartimax Normalized, Equimax raw, Equimax Normalized) дали практично однакові результати. У табл. 1 наведена факторна структура, отримана в результаті обертання методом Biquartimax Normalized. Найбільш значущі показники виділено.

Таблиця 1

**Значущість досліджуваних показників фінансової діяльності в межах кожного фактора**

Показник	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
1	2	3	4
X 1	0,426244	0,017668	0,604515
X 2	0,619323	0,137792	0,089020
X 3	0,798787	0,325375	0,194724
X 4	0,219745	0,516158	0,698006
X 5	0,127969	0,855813	0,247796
X 6	0,240038	0,297618	0,559325
X 7	0,061126	0,037946	0,843345
X 8	0,942008	0,009444	0,149409
X 9	0,476480	0,108252	0,588448
X 10	0,079160	0,892632	0,026827
X 11	0,007128	0,956577	0,195392
X 12	0,024699	0,937123	0,143398
X 13	0,886548	0,115993	0,246055
X 14	0,906486	0,020143	0,028141

Значущість факторів фінансової діяльності підприємств подана в табл. 2.

Таблиця 2

**Значущість факторів фінансової діяльності підприємств**

Номер фактора	Значення фактора	% загальної дисперсії	Кумулятивне значення факторів	Накопичена дисперсія факторів,%
Фактор 1	4,412781	31,51986	4,41278	31,51986
Фактор 2	3,737149	26,69392	8,14993	58,21378
Фактор 3	2,211494	15,79639	10,36142	74,01017

Для підприємств, що аналізуються, найбільшу значущість має перший фактор, який пояснює 32 % загальної дисперсії. У цьому факторі найбільшу вагу мають показники: коефіцієнт термінової ліквідності, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт автономії, коефіцієнт маневреності капіталу та коефіцієнт забезпечення запасів і витрат власними джерелами формування. У зв'язку з цим перший фактор можна інтерпретувати як фактор фінансової стійкості.

Другий за значущістю фактор пояснює 27 % загальної дисперсії. Його склад визначають такі показники: операційна рентабельність продажів, коефіцієнт придатності основних фондів, коефіцієнт оновлення основних фондів та фондіввіддача. Це характеризує забезпечення підприємства основними фондами (майновий стан підприємства).

Третій фактор пояснює 17 % загальної дисперсії та включає в себе такі показники: коефіцієнт абсолютної ліквідності, валову рентабельність продажів та коефіцієнт оборотності власного капіталу. Це дозволяє робити висновки про ефективність використання власного капіталу підприємства.

Далі перейдемо до розрахунку інтегральних показників фінансового стану. Існуючі моделі розрахунку інтегральних показників фінансової стійкості (Альтмана, Тафлера, Ліса та ін.) розроб-

лено для закордонних підприємств з урахуванням їх специфіки обліку та звітності. Виникає глибокий сумнів щодо можливості застосування цих моделей для вітчизняних підприємств.

Отже, є необхідність у розробці інтегрального показника, який би комплексно характеризував усі аспекти фінансового стану підприємства, рівень якого дозволяв би визначати фінансовий потенціал підприємства.

Запропоновані автором інтегральні показники розраховуються за такою формулою (1), яка враховує вагомість коефіцієнтів, що аналізуються:

$$I_n = \sum B_i \times \frac{X_{\phi}}{X_{\max}}, \quad (1)$$

де  $B_i$  – вагомість коефіцієнтів у факторі;

$X_{\phi}$  – значення коефіцієнтів;

$X_{\max}$  – максимальне значення коефіцієнта (еталон).

Результатом факторного аналізу є перелік найвагоміших показників з визначенням їх значення у факторі. Вагомість показників для розрахунку інтегрального показника знаходиться як відношення вагомості показника у факторі до суми вагомостей усіх показників. Розрахунки наведені в табл. 3.

Таблиця 3

#### Вагомість показників фінансової діяльності

Показник	Вагомість показника у факторі	Вагомість для інтегрального показника
X 1	0,604515	0,060809
X 2	0,619323	0,062299
X 3	0,798787	0,080351
X 4	0,698006	0,070214
X 5	0,855813	0,086088
X 7	0,843345	0,084834
X 8	0,942008	0,094758
X 10	0,892632	0,089792
X 11	0,956577	0,096224
X 12	0,937123	0,094267
X 13	0,886548	0,08918
X 14	0,906486	0,091185
	9,941163	1

Факторний аналіз дав можливість визначити найважливіші показники фінансової діяльності. Для забезпечення репрезентативності оцінки фінансового потенціалу підприємства кожний показник має відповідний коефіцієнт вагомості ( $B_i$ ).

Далі визначаємо еталон коефіцієнтів. Для показників стимуляторів еталоном є  $X_{\max}$ , для дестимуляторів –  $X_{\min}$ . Серед показників фінансової діяльності є один показник дестимулятор – показник фінансового левериджу. Розрахунок еталонних значень коефіцієнтів наведений у табл. 4.

Таблиця 4

#### Еталонні значення коефіцієнтів

Показник	Еталон
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2070
Коефіцієнт термінової ліквідності	3,0366
Рентабельність власного капіталу	0,2561
Валова рентабельність продажів	0,3867
Операційна рентабельність продажів	3,5153
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,4728
Коефіцієнт автономії	0,9193
Коефіцієнт придатності основних фондів	0,9450
Коефіцієнт оновлення основних фондів	15,3878
Фондовіддача	12,6138
Коефіцієнт маневреності капіталу	0,4041
Коефіцієнт забезпечення запасів і витрат власними джерелами формування	0,8070

Розрахунок інтегральних показників наведений у табл. 5.

Таблиця 5

**Інтегральні показники**

Підприємство	Рік	Інтегральний показник
ВАТ "Укрелектромаш"	2007	0,35795
ВАТ "Укрелектромаш"	2008	0,34823
ВАТ "Укрелектромаш"	2009	0,37193
ВАТ "Укрелектромаш"	2010	0,41862
ВАТ "Укрелектромаш"	2011	0,99494
ЗАТ "Південкабель"	2007	0,92191
ЗАТ "Південкабель"	2008	0,52257
ЗАТ "Південкабель"	2009	0,88373
ЗАТ "Південкабель"	2010	0,77040
ЗАТ "Південкабель"	2011	0,79786
ВАТ "Завод турбокомпресорів"	2007	0,24582
ВАТ "Завод турбокомпресорів"	2008	0,27016
ВАТ "Завод турбокомпресорів"	2009	0,13230
ВАТ "Завод турбокомпресорів"	2010	0,05075
ВАТ "Завод турбокомпресорів"	2011	0,08027
ЗАТ "Червоний жовтень"	2007	0,80054
ЗАТ "Червоний жовтень"	2008	0,76247
ЗАТ "Червоний жовтень"	2009	0,87205
ЗАТ "Червоний жовтень"	2010	0,79592
ЗАТ "Червоний жовтень"	2011	0,91029
ВАТ "ХТЗ"	2007	0,00477
ВАТ "ХТЗ"	2008	0,02366
ВАТ "ХТЗ"	2009	0,16507
ВАТ "ХТЗ"	2010	0,14951
ВАТ "ХТЗ"	2011	0,30445

Для бальної оцінки фінансового стану можна скористатись шкалою від 0 до 1. Запропоновано використати шкалу Харингтона (табл. 6), отриману на основі великої кількості статистичних даних; спеціалісти вважають, що вона має універсальний характер.

Таблиця 6

**Шкала Харингтона**

Оцінка	Числове значення (частки одиниці)
Дуже висока	0,8 – 1
Висока	0,64 – 0,8
Середня	0,37 – 0,64
Низька	0,2 – 0,37
Дуже низька	0,0 – 0,2

Розрахунок оцінки фінансового стану за шкалою Харингтона наведений у табл. 7.



## Оцінки фінансового стану

Підприємство	Рік	Інтегральний показник	Оцінка за шкалою Харингтона
ВАТ "Укрелектромаш"	2007	0,35795	Низька
ВАТ "Укрелектромаш"	2008	0,34823	Низька
ВАТ "Укрелектромаш"	2009	0,37193	Середня
ВАТ "Укрелектромаш"	2010	0,41862	Середня
ВАТ "Укрелектромаш"	2011	0,99494	Дуже висока
ЗАТ "Південкабель"	2007	0,92191	Дуже висока
ЗАТ "Південкабель"	2008	0,52257	Середня
ЗАТ "Південкабель"	2009	0,88373	Дуже висока
ЗАТ "Південкабель"	2010	0,77040	Висока
ЗАТ "Південкабель"	2011	0,79786	Висока
ВАТ "Завод турбокомпресорів"	2007	0,24582	Низька
ВАТ "Завод турбокомпресорів"	2008	0,27016	Низька
ВАТ "Завод турбокомпресорів"	2009	0,13230	Дуже низька
ВАТ "Завод турбокомпресорів"	2010	0,05075	Дуже низька
ВАТ "Завод турбокомпресорів"	2011	0,08027	Дуже низька
ЗАТ "Червоний жовтень"	2007	0,80054	Дуже висока
ЗАТ "Червоний жовтень"	2008	0,76247	Висока
ЗАТ "Червоний жовтень"	2009	0,87205	Дуже висока
ЗАТ "Червоний жовтень"	2010	0,79592	Висока
ЗАТ "Червоний жовтень"	2011	0,91029	Дуже висока
ВАТ "ХТЗ"	2007	0,00477	Дуже низька
ВАТ "ХТЗ"	2008	0,02366	Дуже низька
ВАТ "ХТЗ"	2009	0,16507	Дуже низька
ВАТ "ХТЗ"	2010	0,14951	Дуже низька
ВАТ "ХТЗ"	2011	0,30445	Низька

Отже, за результатами оцінки фінансового стану найбільш стійкими підприємствами виявилися ЗАТ "Південкабель" та ЗАТ "Червоний жовтень". Найгірші бали показали ВАТ "Завод турбокомпресорів" та ВАТ "ХТЗ". Позитивним є те, що за останні два роки намітилася тенденція до покращення фінансового стану майже на всіх підприємствах.

Запропонована модель дає змогу наочно побачити рівень фінансової стійкості на підприємствах протягом кожного звітної періоду і простежити тенденцію його зміни.

Використання в процесі фінансового аналізу запропонованого інтегрального показника дає можливість достовірно ідентифікувати рівень фінансової стійкості підприємств та розробляти конкретні рекомендації щодо його підвищення. На відміну від діючих методик, запропонований показник може використовуватися зовнішніми фінансовими аналітиками, оскільки для його розрахунку достатнім є використання публічної фінансової звітності.

*Наук. керівн. Ріпка Д. О.*

**Література:** 1. Зайченко Ю. П. Исследование операций / Зайченко Ю. П. – К. : Высшая школа, 1988. – 340 с. 2. Многомерный статистический анализ в экономике / Сошникова Л. А., Тамашевич В. Н., Уебе Г. и др. ; под ред. проф. В. Н. Тамашевича. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 598 с. 3. Благуш П. Факторный анализ с обобщениями / Благуш П. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 248 с. 4. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ / Ким Дж.-О., Мюллер Ч. У. и др. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 215 с. 5. Мухин В. И. Исследование систем управления / Мухин В. И. – М. : Экзамен, 2003. – 384 с. 6. Ефимова М. Р. Статистические методы в управлении производством / Ефимова М. Р. – М. : Финансы и статистика, 1988. – 152 с.

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗА ДОПОМОГОЮ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ГРЕЙДІВ**

*Анотація. Запропоновано систему грейдингу як метод удосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Грейдування дозволить співробітникам побачити справедливість та прозорість системи компенсацій.*

*Аннотация. Предложена система грейдинга как метод совершенствования системы управления персоналом на предприятии. Грейдование позволит сотрудникам увидеть справедливость и прозрачность системы компенсаций.*

*Annotation. The grading system as a method of improving the system of personnel management in the enterprise has been proposed. Grading will allow employees to see fair and transparent compensation system.*

*Ключові слова: мотивація, стимулювання, трудові ресурси, грейдинг, мотиваційний профіль.*

Теоретичні і практичні питання з мотивації були розроблені та опубліковані в наукових працях в Україні та за кордоном видатними вітчизняними і зарубіжними фахівцями, такими як: К. Халл, К. Спенс, Е. Толмен, Д. Макклелланд, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Крамаренко В. І., М. Туган-Барановський.

Метою статті є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних положень з питань мотивації персоналу за допомогою впровадження системи грейдів.

Система грейдів (від англ. grade – ступінь, клас), заснована Едвардом Хеєм, уперше з'явилась 50 років тому в США на замовлення державних структур. Вона мала на меті врахувати рівень відповідальності, унікальність досвіду, знань і навичок, результативність діяльності кожного працівника підприємства. Першими щодо введення системи розрядів у пострадянських країнах були західні корпорації. Так, DHL вийшла на російський ринок у 1984 році та принесла свої стандарти управління персоналом – 14-розрядну систему оплати праці. Ініціативу DHL підтримали "Вім-Біль-Дан", IBS і "Рольф". Наприклад, "Вім-Біль-Дан", який розробив свій метод job evaluation, все ж опирався на базові принципи системи Хея – виставляв бали за певними параметрами і ранжував позиції працівників залежно від одержаних результатів. Система грейдів, або позиційних посад, означає, по суті, корпоративний табель по рангах. Вона дозволяє побудувати посадову ієрархію, яка опирається на гнучкий рівень заробітних плат. Грейдинг – це створення ієрархії рангів, універсальної для персоналу підприємства [1, с. 55–57]. Підприємства нерідко мають великі збитки через неефективне управління фондом заробітної плати, а продуктивність праці працівників може зменшуватися через несправедливу чи непрозору систему компенсацій. Існує декілька способів вирішення цієї проблеми (науковці наводять приблизно десять конкуруючих методик), проте грейдинг у сучасних європейських умовах є найбільш популярним. У США більша частина компаній використовує інший метод – market pricing. Він передбачає вивчення середнього рівня заробітної плати для певної посади на ринку, на основі чого встановлюється заробітна плата по даній позиції всередині компанії, яка виходить з кадрових потреб [2, с. 47]. Підприємство повинно бути готове до подібних змін, а керівництво – переконаним у тому, що саме грейдування дозволить оптимізувати витрати на персонал. Перш за все потрібно зрозуміти, якими цілями керується підприємство, вводючи у себе грейд, оскільки все залежить від конкретних його потреб. Метою введення системи посадових рівнів (грейдів) є створення основи для прийняття ефективних управлінських рішень щодо окладів працівників. Надалі на основі приналежності посади працівника до певного грейду визначається його соціальний пакет. Крім цього, на основі окладу працівника у багатьох випадках визначається розмір преміальних виплат. Таким чином, створивши ефективну систему грейдів, підприємство одержує інструмент впливу як мінімум на три складові витрат на персонал: оклади, соціальний пакет, премії [3, с. 37].

Головна перевага системи з погляду працівника – прозорість перспектив. Працівник завжди розуміє, що він повинен робити, як і в період якого часу, щоб його заробітна плата підвищилася, тобто система грейдів дозволяє працівникам отримати уявлення про можливу зміну рівня доходів при різних кар'єрних переміщеннях.

Введення системи грейдів на підприємстві відповідає наступному процесу, що відтворено на рисунку.

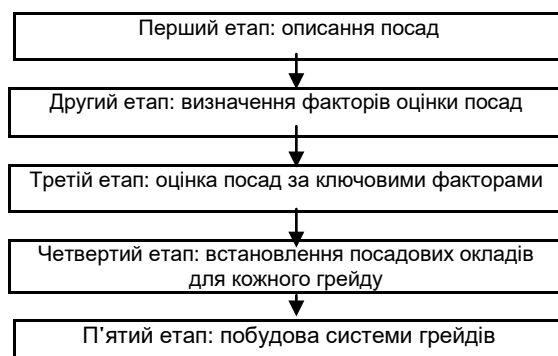


Рис. Процес розробки системи грейдингу [4, с. 25–35]

Ця система пояснює ієрархію посад за змістом роботи. Кожна позиція поданої структури визначає вимоги до кожної посади, а також дозволяє працівникам визначити: свою підлеглисть, міру відповідальності, потребу в розвитку (підготовці кадрів).

Таким чином, грейд – це група посад, які мають приблизно однакову цінність для компанії. Кількість грейдів може варіювати від 5–7 до 20. Кожному грейду відповідає певний розмір окладу, або "вилка окладів", яка може періодично переглядатися, але сама система грейдів залишається незмінною.

Грейдування переслідує такі цілі:

- 1) систематизація найменувань усіх посад компанії;
- 2) встановлення чітких меж ("вилки") вартості всіх посад компанії;
- 3) створення простого, зрозумілого, прозорого і справедливого інструмента для нарахування зарплати;
- 4) розробка системи оцінки праці персоналу компанії;
- 5) створення основи для планування розвитку співробітників компанії;
- 6) упровадження єдиного підходу до циклу прийому, ротації і звільнення персоналу компанії [5, с. 65].

Головна перевага грейдингу – перекладання нематеріального показника (цінність роботи працівника) у грошовий еквівалент. На підставі грейдування вибудовується корпоративна політика компенсацій і пільг, яка дозволяє оптимізувати витрати на персонал не за рахунок формального скорочення фонду заробітної плати, а завдяки вдосконаленню організаційної структури й штатного розкладу. З цього випливає, що система грейдів дозволяє спростити адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання, а також визначити припустимий розмір винагороди для нових посад та впливати на основні складові витрат на персонал.

Серед завдань, що ставляться перед грейдингом, систематизація посад, стандартизація оплати праці і, як наслідок, краща мотивація працівників. Запровадження системи грейдів сприяє досягненню бізнес-цілей підприємства, реалізації його стратегічних орієнтирів, залученню та утриманню потрібних працівників, одержанню максимальної віддачі від інвестицій у людський капітал.

Варто зазначити, що технологія грейдингу може бути успішно застосована для вдосконалення оплати праці управлінського персоналу через побудову адекватної тарифної системи, що базується на врахуванні особливостей діяльності керівників різних функціональних груп, різних рівнів управління та досягненні прямої залежності між величиною трудового внеску працівника у підвищення продуктивності виробництва та розміром його винагороди.

Розробка та впровадження справедливої і відповідної для організації і для працівників системи оплати за виконану роботу є важливим чинником підвищення рівня трудової мотивації персоналу і зростання ефективності і конкурентоспроможності організації загалом. Крім того, упровадивши таку систему, компанія виключає можливість суб'єктивізму в оплаті праці персоналу, потенційне кумівство і шантаж з боку працівників, які можуть звертатися до начальства з проханнями підвищити зарплату з важливих, на їх думку, причин.

*Наук. керівн. Тонєва К. В.*

**Література:** 1. Гончаренко А. Грейдовая шкала / Гончаренко А. // Бизнес. – 2006. – № 49. – 257 с. 2. Лозовский А. М. Результаты внедрения грейдинга в промышленной компании / Лозовский А. М., Таран А. А., Таран В. С. – 1999. – 694 с. 3. Мартынов К. Стоит ли грейдинг выделки? // Кадровый менеджмент. – 2006. – № 6. – 317 с. 4. Слипачук С. Система грейдов / Слипачук С. // Зароботная плата. – 2007. – № 8. – С. 253. 5. Бідюк О. О. Національний університет ДПС України. Система грейдів як інноваційна форма оплати праці 2001. – 299 с.

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ В УПРАВЛІННІ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Наведено результати побудови регресійної моделі, що характеризують вплив факторів управління нематеріальними активами на ефективність діяльності підприємства.*

*Аннотация. Представлены результаты построения регрессионной модели, которые характеризуют влияние факторов управления нематериальными активами на эффективность деятельности предприятия.*

*Annotation. The article presents the results of constructing a regression model that characterize the influence of factors of intangible assets management on the effectiveness of the company are presented.*

*Ключові слова: інтелектуальна власність, прибуток, фактори, нематеріальні активи, коефіцієнт варіації, коефіцієнт парної кореляції.*

Сучасні умови характеризуються постійними змінами технологій. Щоб виграти в конкурентній боротьбі, підприємствам потрібно виробляти конкурентоспроможні товари. Цього можна досягти, якщо безупинно вдосконалювати технологічні процеси для їх виробництва. А це можливо здійснити тільки за рахунок використання результатів інтелектуальної діяльності, зокрема впровадження передових виробничих технологій, помітно зріс: частка інноваційних підприємств у сфері інформатизації зросла з 21,7 до 31,8 %, у фінансовій діяльності – з 19,7 до 25,6 %, інших послугах – з 16,0 до 19,9 % [1]. Крім аналізу статистичних показників щодо виробництва передових виробничих технологій, доцільним є також здійснення економіко-математичного моделювання, що дозволить виявити латентні зв'язки між показниками, що аналізуються, та використання його результатів в управлінні нематеріальними активами підприємства.

В Україні велика кількість підприємств займається розробкою передових виробничих технологій. Загалом у 2010 р. створенням і використанням передових виробничих технологій (ПВТ), а також використанням раціоналізаторських пропозицій займалося 1694 підприємства та організації, більшість з яких – промислові підприємства. Згідно з даними обстеження 2008 – 2010 рр., рівень інноваційної активності підприємств усіх видів економічної діяльності, зокрема впровадження передових виробничих технологій, помітно зріс: частка інноваційних підприємств у сфері інформатизації зросла з 21,7 до 31,8 %, у фінансовій діяльності – з 19,7 до 25,6 %, інших послугах – з 16,0 до 19,9 % [1]. Крім аналізу статистичних показників щодо виробництва передових виробничих технологій, доцільним є також здійснення економіко-математичного моделювання, що дозволить виявити латентні зв'язки між показниками, що аналізуються, та використання його результатів в управлінні нематеріальними активами підприємства.

Метою цієї роботи є визначення впливу факторів на управління процесом створення об'єктів інтелектуальної власності на кінцеві результати діяльності організації. Для цього необхідно провести практичні дослідження на конкретному підприємстві.

Під час проходження практики в інституті "Гіпрококс" виникла потреба виявити взаємозв'язок між прибутком організації та вартістю нематеріальних активів (НМА), кількістю наукових та науково-технічних робітників, загальним обсягом наукових та науково-технічних робіт. Вихідні дані отримані зі статистичної інформації, наданої в інституті "Гіпрококс" (форми 1, 2 та 3 (наука)). Вони наведені в таблиці.

Аналіз даних показав, що для оцінки впливу цих факторів на розмір прибутку можливо використати регресивну модель, яка має такий вигляд:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3),$$

де Y – прибуток, тис. грн;

x<sub>1</sub> – вартість НМА, тис. грн;

x<sub>2</sub> – кількість наукових та науково-технічних робітників, осіб;

x<sub>3</sub> – загальний обсяг робіт, тис. грн.

Рішення моделі потребує попереднього аналізу показників, що досліджуються.

## Вихідні дані для аналізу

Рік	НМА, тис. грн	Кількість наукових та науково-технічних робітників, осіб	Загальний обсяг робіт, тис. грн	Прибуток, тис. грн
2001	304	11	1 006	2 035
2002	354	12	1 089	2 359
2003	384	12	1 159	2 468
2004	424	13	1 246	2 598
2005	484	15	1 345	2 988
2006	534	17	1 529	3 158
2007	624	18	1 702	3 256
2008	743	18	1 980	3 363
2009	862	19	9 704	7 536
2010	1 044	21	10 966	9 428

Чим більша вартість нематеріальних активів (НМА) підприємства, тим більший його прибуток. Також на прибуток впливає кількість наукових та науково-технічних робітників, бо вони створюють інтелектуальний капітал. Крім того, існує прямо пропорційний зв'язок між обсягом робіт, що виконувався на підприємстві, та прибутком. Таким чином, обираємо лінійну модель, яка має вигляд:

$$Y = b_0 + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2 + b_3 \cdot x_3.$$

Рішення цієї моделі виконаємо, використовуючи програми "Статистика" та "Excel". За допомогою програми "Статистика" знайдемо коефіцієнти при залежних змінних та значення вільного члена. Результати відображено на рисунку.

Regression Summary for Dependent Variable: Прибуток, тис. грн						
R= ,99525075 R²= ,99052405 Adjusted R²= ,98578607						
F(3,6)=209,06 p<,00000 Std. Error of estimate: 295,95						
	Beta	Std. Err. of Beta	B	Std. Err. of B	t(6)	p-level
N=10						
<b>Intercept</b>			614,2920	782,0959	0,785443	0,462073
НМА, тис. грн.	0,109602	0,232183	1,1271	2,3876	0,472049	0,653570
Кількість наукових та науково-технічних робітників	0,083231	0,164538	59,5330	117,6905	0,505844	0,631009
Загальний обсяг робіт, тис. грн.	0,832873	0,107765	0,5444	0,0704	7,728581	0,000246

Рис. Вікно програми "Статистика", що відображає коефіцієнти при залежних змінних та значення вільного члена

На рисунку в стовбці B наведені показники:

$b_0 = 614,2920$ ;

$b_1 = 1,1271$ ;

$b_2 = 59,5330$ ;

$b_3 = 0,5444$ ;

тобто модель має такий вигляд:

$$Y = 614,2920 + 1,1271 \cdot x_1 + 59,533 \cdot x_2 + 0,5444 \cdot x_3.$$

Для оцінки цієї моделі визначимо тісноту взаємозв'язку показників за допомогою коефіцієнтів парної кореляції ( $r_{x_1}$ ,  $r_{x_2}$ ,  $r_{x_3}$ ). Розрахунки показали, що  $r_{x_1} = 0,92$ ,  $r_{x_2} = 0,79$ ,  $r_{x_3} = 0,98$ .

Необхідно оцінити значимість коефіцієнтів кореляції.

Табличне значення коефіцієнта кореляції для 10-ти спостережень та 90 % імовірності становить 0,46. Розрахункові значення більші за табличні, тобто має місце суттєвий зв'язок між показниками, що розглядаються. Для перевірки надійності моделі розрахуємо коефіцієнт множинної кореляції ( $R_{y \cdot x_1 x_2 x_3}$ ) та критерій Фішера (F). Це значення необхідно порівняти з табличним значенням критерію Фішера. Воно становить для 10-ти спостережень та 3-х факторів 4,737,  $R_{y \cdot x_1 x_2 x_3} = 0,944206$ ,  $F = 115,0615$ .

Оскільки розрахункове значення критерію Фішера перевищує табличне, то можна зробити висновок, що є зв'язок між прибутком та вартістю нематеріальних активів, кількістю наукових та науково-технічних робітників, загальним обсягом виконаних робіт.

Визначимо надійність моделі за допомогою коефіцієнта варіації.

Коефіцієнт варіації дорівнює 6,02 %, тобто модель є достатньо надійною, нею можна користуватися (коефіцієнт варіації не перевищує 5 – 7 %).



За допомогою програми "Статистика" було виявлено, що ця модель є адекватною. Про це свідчить значення критерію Стьюдента. Він складає 0,995.

Отже, розроблена модель  $Y = 614,2920 + 1,1271 \cdot x_1 + 59,533 \cdot x_2 + 0,5444 \cdot x_3$  може бути використана на практиці.

Таким чином, на прибуток підприємства інституту "Гіпрококс" найбільш сильно впливають кількість наукових і науково-технічних робітників та вартість НМА.

Ці фактори необхідно враховувати менеджерам у ході управління процесом створення об'єктів інтелектуальної власності.

Наук. керівн. Ріпка Д. О.

**Література:** 1. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2008 – 2010 років (за міжнародною методологією) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>. 2. Азгорольдов Г. А. Управление интеллектуальной собственностью: стандартные мифы или реальные проблемы / Азгорольдов Г. А. // ИС. Промышленная собственность . – 2010. – № 4. – С. 30–38. 3. Алексеев В. Б. Управление интеллектуальной собственностью в составе интеллектуального капитала бизнеса / Алексеев В. Б. // ИС. Промышленная собственность . – 2010. – № 10. – С. 4–17. 4. Леонтьев Б. А. Семь функций промышленной собственности в управлении бизнесом / Леонтьев Б. А. // ИС. Промышленная собственность . – 2008. – № 3. – С. 23–39. 5. Лукичева Л. И. Управление интеллектуальным капиталом / Л. И. Лукичева. – М. : Омега-Л, 2007. – 552 с. 6. Цибульов П. М. Управління інтелектуальною власністю : монографія / Цибульов П. М. – К. : К.І.С., 2005. – 448 с.

---

**Булгакова О. А.**

УДК 331.101.3 (477)

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ПРОВЕДЕННЯ СОЦІОМЕТРІЇ ЯК ЗАХОДУ ПОЛІПШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

*Анотація. Розглянуто проблеми в управлінні персоналом для вітчизняних підприємств в умовах сучасності за допомогою проведення соціометрії як заходу управління соціально-психологічним кліматом у колективі, що є необхідною умовою успішної роботи підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены проблемы в управлении персоналом для отечественных предприятий в условиях современности посредством проведения социометрии как мероприятия управления социально-психологическим климатом в коллективе, что является необходимым условием успешной работы предприятия.*

*Annotation. The solving problems in personnel management to domestic enterprises in the present by means of sociometry as a measure of socio-psychological climate in the team, which is essential for the success of the enterprise are considered.*

*Ключові слова: соціометрія, соціометричний статус, соціально-психологічний клімат, персонал.*

Сьогодні успішне підприємство в сучасних умовах ринку прагне максимально ефективно використовувати потенціал свого персоналу, створюючи всі умови для найповнішої віддачі працівників на роботі.

Для персоналу важливе значення має сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, який впливає на рівень задоволеності роботою та відповідно зростання продуктивності праці.

Отже, для ефективної праці персоналу в досягненні цілей підприємства необхідно оптимізувати соціально-психологічний клімат.

Метою є висвітлення результатів дослідження щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі за допомогою проведення соціометрії на прикладі підприємства ПАТ "Завод "Червоний Жовтень".

Питання стосовно важливості соціально-психологічного клімату в управлінні персоналом підприємства у своїх працях розглядали вчені: Дмитренко Г. А. [1], Дороніна М. С. [2], Кабаченко Т. С. [3], Мартиненко М. В. [4], Самоукіна Н. В. [5], Шапіро С. А. [6] та ін.

---

© Булгакова О. А., 2012



Існує велика кількість визначень поняття "соціально-психологічний клімат". Утім, усі вони мають дещо спільне. Узагальнюючи результати досліджень науковців, які займалися цим питанням, наведемо таке визначення: соціально-психологічний клімат – це якісна сторона міжособових відносин, що виявляється в психологічних умовах, які сприяють або перешкоджають результативній спільній діяльності.

Також визначимо значення поняття "соціометрія" – це соціально-психологічний метод дослідження системи особистих взаємин у групі, що передбачає вибір піддослідними інших членів групи для різних сфер спільної діяльності.

Так, на підприємстві ПАТ "Завод "Червоний Жовтень" у бригаді на ділянці в ливарному цеху було проведено соціометричне опитування за критерієм службово-функціонального характеру. Опрацювання отриманої інформації здійснено за допомогою побудови соціоматриці (табл. 1).

Таблиця 1

#### Соціоматриця діагностики міжособових відносин у бригаді

№	ПІБ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Кількість зроблених		
												позитивних виборів	негативних виборів	
1	Анікін Д. Р.	x		-		+		+					2	1
2	Іванов С. П.		x	-					+	+			2	1
3	Ільясов Д. О.	-	-	x	+	+							2	2
4	Нікулін В. В.			+	x					+			2	0
5	Пушкін А. Ф.	+		-	-	x				+			2	2
6	Тимофіїв К. О.			-			x		+	+			2	1
7	Торохтій І. Ф.	+		-				x		+			2	1
8	Фурсенко Р. Р.		+	-			+		x				2	1
9	Яремчук А. Л.		+	-	+					x			2	1
10	Яроцький О. С.			-		+				+	x		2	1
Кількість отриманих позитивних виборів		2	2	1	2	3	1	1	2	6	0		20	
Кількість отриманих негативних виборів		1	1	8	1	0	0	0	0	0	0			11

На основі аналізу соціоматриці проведено розрахунки персональних показників: індексу соціометричного статусу ( $I_{c \ominus}$ ), індексу позитивного статусу ( $I_{c \oplus}$ ), індексу негативного статусу ( $I_{c \ominus^-}$ ) та індексу емоційної експансивності ( $I_e$ ) в табл. 2. Зазначені показники характеризують індивідуальні соціально-психологічні властивості особистості як члена групи.

Таблиця 2

#### Значення індивідуальних показників для кожного члена бригади

№	ПІБ	Розрахункові значення соціометричних персональних показників, %			
		$I_{c \ominus}$	$I_{c \oplus}$	$I_{c \ominus^-}$	$I_e$
1	Анікін Д. Р.	11,1	22,2	11,1	33,3
2	Іванов С. П.	11,1	22,2	11,1	33,3
3	Ільясов Д. О.	-77,8	11,1	88,9	100
4	Нікулін В. В.	11,1	22,2	11,1	33,3
5	Пушкін А. Ф.	33,3	33,3	0	33,3
6	Тимофіїв К. О.	11,1	11,1	0	11,1
7	Торохтій І. Ф.	11,1	11,1	0	11,1
8	Фурсенко Р. Р.	22,2	22,2	0	22,2
9	Яремчук А. Л.	66,7	66,7	0	66,7
10	Яроцький О. С.	0	0	0	0

Розрахунки свідчать, що в цій бригаді спостерігається високий рівень конфліктності, що обумовлено негативним відношенням більшості членів групи до Ільясова Д. О. Це підтверджує індекс негативного статусу, який становить 88,9 %, тобто з дев'яти отриманих виборів Ільясовим Д. О. вісім негативних.



На основі побудованої соціоматриці та проведених соціометричних індексів зроблено висновки, що соціометричний статус бригадира Пушкіна А. Ф. незначний, становить лише 33,3 %, що обумовлено авторитарним стилем управління.

Найбільш високий діловий статус має працівник Яремчук А. Л., що підтверджує індекс соціометричного статусу, який становить 66,7 %. Значна частина членів бригади відзначила, що Яремчук А. Л. – професіонал, завжди допомагає та об'єктивно оцінює ситуацію, тому має найбільшу кількість позитивних виборів та зовсім відсутні негативні вибори. Отже, Яремчук А. Л. має авторитет серед членів цієї бригади, є неформальним лідером.

Також визначено, що Яроцький О. С. "ізолюваний" від колективу. Яроцький О. С. дотримується суворо офіційних відносин, тому необхідно провести виховну бесіду з ним, при цьому зробити наголос на його високій професійності, але й необхідності бути комунікативним. Це дозволить членам бригади звертатися до нього за порадою для ефективного виконання виробничих завдань та підвищить його авторитет, що відповідно забезпечить йому задоволеність від перебування в цьому колективі.

Таким чином, доцільно написати доповідну записку про необхідність переведення Ільєсова Д. О. в іншу бригаду, оскільки значна частина членів колективу висловила свою недовіру цьому працівнику, що є причиною "натягнутих" ділових відносин та передумовою конфліктної ситуації. Також доцільно призначити на місце бригадира Яремчука А. Л.

Отже, на основі проведення соціометрії шляхом оптимальної розстановки персоналу можливо скорегувати відносини в цій бригаді, що забезпечить доброзичливу та ділову критику, високий ступінь взаємодопомоги, а також підвищить рівень згуртованості членів бригади, що загалом забезпечить ефективність виконання завдань, тобто проведення соціометрії дозволить поліпшити соціально-психологічний клімат у колективі.

*Наук. керівн. Яковенко К. В.*

**Література:** 1. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учебн. пособ. / Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А. – К. : МАУП, 2002. – 248 с. 2. Дороніна М. С. Психологія управління : навч. посібн. / Дороніна М. С. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 106 с. 3. Кабаченко Т. С. Психологія в управленні людськими ресурсами / Кабаченко Т. С. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с. 4. Мартиненко М. В. Психологія управління : навч. посібн. / Мартиненко М. В. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 156 с. 5. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Самоукина Н. В. – М. : Вершина, 2008. – 224 с. 6. Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом в современных организациях / Шапиро С. А., Шатаева О. В. – М. : ГроссМедиа, 2008. – 199 с.

---

**Гамрецька О. О.**

УДК 331.101.3

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ З УРАХУВАННЯМ ТИПУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто вибір стратегії розвитку на основі стратегічних альтернатив та базової стратегії з урахуванням типу інноваційної поведінки підприємства, наявності ресурсної бази, виробничої потужності, впливу зовнішніх факторів.*

*Анотация. Рассмотрен выбор стратегии развития на основе стратегических альтернатив и базовой стратегии с учетом типа инновационного поведения предприятия, наличия ресурсной базы, производственной мощности, влияния внешних факторов.*

*Annotation. The choice of development strategy based on strategic alternatives and basic strategy based on the type of innovative behavior of enterprises, the availability of the resource base, production capacity, the influence of external factors are considered.*

*Ключові слова: стратегія, стратегічні альтернативи, інноваційний тип поведінки.*

---

© Гамрецька О. О., 2012

Для підприємств будь-яких форм власності й масштабів господарської діяльності важливе значення має управління економічною діяльністю, вибір стратегії розвитку та методів стратегічного планування.

Метою статті є обґрунтування методичних положень щодо вибору розвитку підприємства залежно від стратегічних альтернатив, базової стратегії розвитку з урахуванням типу інноваційної поведінки підприємства. Стратегія є досить ємною і багатоплановою категорією, яку можна класифікувати за різними ознаками. Цьому питанню присвятили свої роботи І. Ансофф, Е. Боумен, А. Градов, П. Друкер, Г. Мінцберг, А. Портер, Г. Хемел та інші зарубіжні та вітчизняні вчені. Стратегічні альтернативи, більш важливі для досягнення цілей підприємства, визначаються на основі аналізу діяльності підприємства, його зовнішнього та внутрішнього середовищ. На підґрунті визначених альтернатив обирається загальна стратегія розвитку господарюючого суб'єкта. Але єдиної стратегії для всіх організацій не існує. Кожна організація унікальна у своєму роді, тому і процес вироблення стратегії для кожної організації свій, оскільки залежить від позиції організації на ринку, динаміки її розвитку, її потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого нею товару або послуг, стану економіки, культурного середовища. Треба також урахувати, до якого з чотирьох типів інноваційної поведінки відноситься підприємство.

Віолентна поведінка характерна для великих компаній, що володіють великими ресурсами, вони діють на ринку з позиції сили, виділяють багато коштів на дослідження і розробки, маркетинг та збутові мережі. Компанії-віоленти зустрічаються у всіх галузях, багато з них є транснаціональними. За етапом у динаміці розвитку їх називають "горді леви", "могутні слони", "неповороткі бегемоти".

"Горді леви" – компанії, для яких характерний найдинамічніший темп розвитку з чіткою концентрацією на вузькому, але масовому і перспективному асортименті продуктів високої якості за доступними цінами, вони вкладають великі кошти у створення потужних науково-дослідницьких структур. Однак потенціал зростання сегменту ринку, у якому сформувався "гордий лев", рано чи пізно закінчується і компанія переходить на позицію "могутнього слона".

"Могутній слон" характеризується менш динамічним розвитком, але більш диверсифікованою структурою. У цьому стані фірма може існувати довгі роки, її стійкість забезпечується великими розмірами, диверсифікацією і наявністю широкої міжнародної мережі. При появі новинки на ринку "могутні слони" починають діяти тільки тоді, коли успіх новинки вже очевидний; володіючи потужним фінансовим і виробничим потенціалом, відтісняють фірми-новатори на другий план і отримують максимальну комерційну вигоду від нововведення. У зв'язку з тим що успішно розвиваються лише окремі напрямки бізнесу, творчий момент такої фірми поступово знижується і вона перетворюється в "неповороткого бегемота".

"Неповороткий бегемот" – компанія, що надмірно захопилася диверсифікацією і втратила динаміку розвитку. З різних причин компанія втрачає можливість отримувати відповідний прибуток й іноді стає збитковою [1, с. 43].

Якщо віоленти – це великі компанії, то пацієнти ("хитрі лисиці") можуть бути малими, середніми і зрідка великими. Стратегія цих компаній полягає в тому, що вони займають свою нішу – вузький сегмент ринку, орієнтуючись на тих споживачів, яким не підходить масова продукція. Запас конкурентоспроможності при цьому забезпечується завдяки високій споживчій цінності продукту. Поступово фірма накопичує досвід і концентрує ресурси в обраній вузькій ніші, відсікаючи конкурентів. У таких фірм життєздатність і можливість розвитку зберігається до тих пір, поки існує сегмент ринку чи є попит на продукт. Компанії-пацієнти через свою ефективність є привабливим об'єктом для поглинання фірмами-віолентами. Пряма спроба проникнути в нішу ринку, контрольовану "хитрою лисицею", може призвести до значних, а іноді й непоправних втрат, тому поглинання є практично єдиним варіантом доступу до патентів, ноу-хау, спеціалізованої побутової мережі. Навіть після попадання в підпорядкування віолентів пацієнти зазвичай зберігають високу ступінь автономності. Уникнувши поглинання, вони можуть розвиватися за двома напрямками: перший – помірне зростання або стагнація разом із займаною нішею, другий – зміна стратегії і перетворення у віолента [1, с. 44].

Головна роль невеликих компаній-експлерентів ("ластівки") полягає у створенні нових продуктів і технологій та впровадженні радикальних нововведень. На першому етапі своєї діяльності вони потребують фінансування. В останнє десятиліття спостерігається тенденція надання постійно зростаючої фінансової та організаційної їх підтримки з боку державних і комерційних структур. Для багатьох компаній-експлерентів пошук новацій закінчується невдачею. Ті фірми, які отримують успішні результати завдяки високій споживчій цінності та конкурентоспроможності продукту, починають бурхливо розвиватися. Щоб витримати конкуренцію віолентів і утриматися на ринку, експлерент повинен змінити стратегію на спеціалізовану (пацієнтну) або здійснити масштабні інвестиції у виробництво, управління і збутову мережу (віолентна стратегія) [1, с. 44].

Компанії-комутанти ("сірі миші") – дрібні фірми, пристосовані до умов місцевого попиту, вони заповнюють ніші, з тих чи інших причин не зайняті віолентами, пацієнтами або експлерентами. Задовольняючи локальні потреби та індивідуальний попит, вони виконують об'єднувальну роль, пов'язуючи економіку в єдине ціле. Тому їх назвали комутантами. Вони сприяють розширенню і прискоренню інноваційного процесу, виконуючи подвійну роль: з одного боку, діють дифузії нововведень, а з іншого – їх рутинізації. Дрібні фірми сприяють просуванню нововведень шляхом імітаційної діяльності. Комутанти отримують значні конкурентні переваги порівняно з фірмою, яка вивела товар на ринок, оскільки імітувати дешевше, ніж створювати нове. Дрібне копіювання виробництва виявляється ефективнішим за велике, забезпечуючи якість, практично



збігається з якістю відповідних оригінальних товарів відомих фірм, але значно дешевше. Кому-танти найбільш поширені в таких галузях (швейна, меблева), де патентне право не в змозі реально захистити дизайн від копіювання. В інших галузях термін патентного захисту істотно коротший за життєвий цикл товару, що дає можливість брати участь у процесі поширення, цілком законно копіюючи кращі розробки відомих фірм. Розширення комутантів викликає необхідність зміни стратегії на патіентну [1, с. 45].

Вибір стратегії підприємства зображено на рисунку.

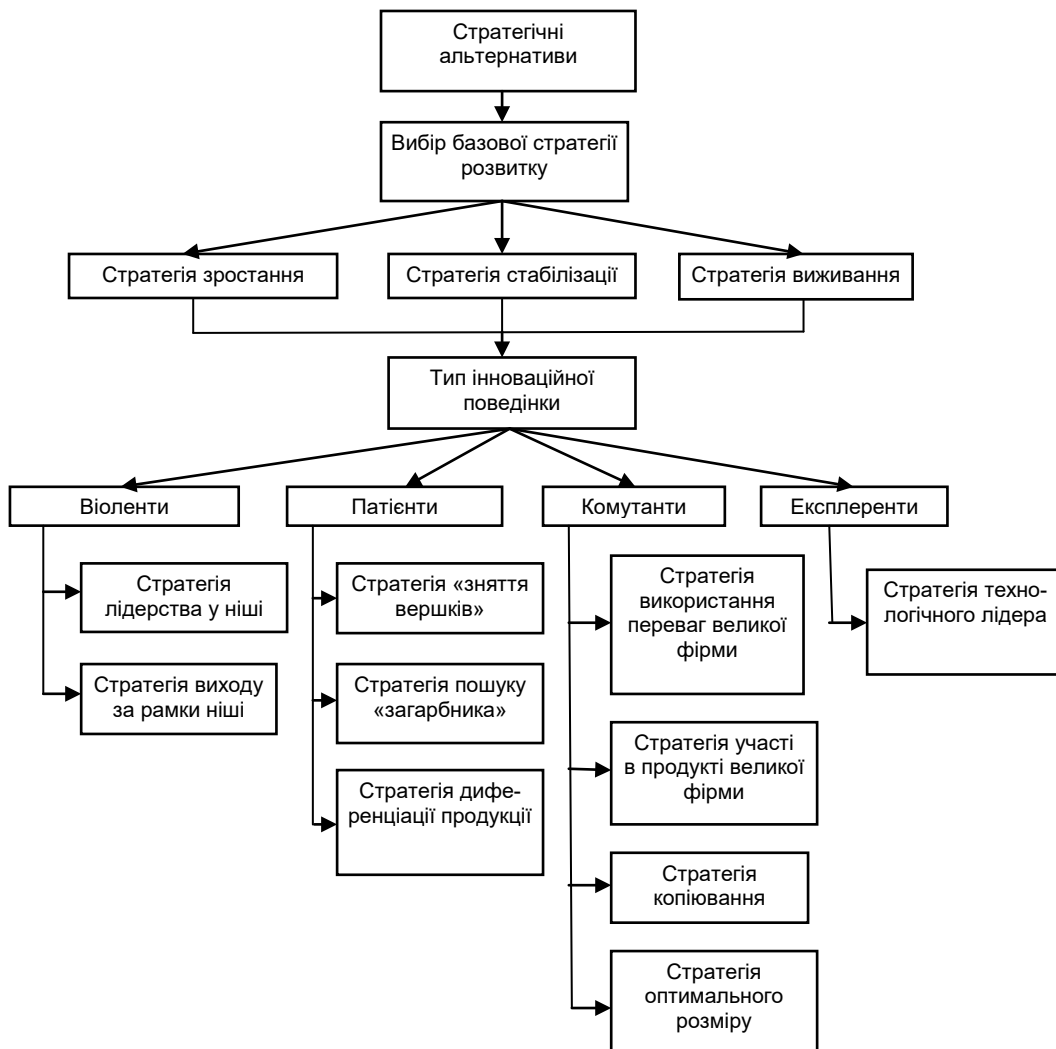


Рис. Вибір стратегії підприємства

Таким чином, для того щоб підприємство правильно обрало стратегію розвитку, необхідно визначити стратегічні альтернативи, яких результатів воно прагне досягти, на основі альтернатив обирається базова стратегія розвитку, при цьому важливо враховувати тип інноваційної поведінки підприємства, оскільки для кожного типу підприємства підбирається стратегія, яка була б найбільш ефективною для цього підприємства, а також ураховуються наявність ресурсної бази, виробничої потужності, вплив зовнішніх факторів.

Наук. керівн. Верещагіна Г. В.

**Література:** 1. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібн. / Міщенко А. П. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 135 с. 2. Селезнева Г. А. Стратегія підприємства : учебн. пособ. / Селезнева Г. А. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2007. – 239 с. 3. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия / Отенко И. П. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2006. – 256 с. 4. Хмиль Т. М. Стратегический менеджмент : учебн. пособ. / Хмиль Т. М., Василь С. К., Шишмарева Л. О. – 2-е изд., стереотип. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2006. – 136 с.

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## НЕОБХІДНІСТЬ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація. Розглянуто основні проблеми організації навчання персоналу на підприємстві, запропоновано методичні положення щодо підвищення ефективності навчання персоналу.*

*Аннотация. Рассмотрены основные проблемы организации обучения персонала на предприятии, предложены методические положения по повышению эффективности обучения персонала.*

*Annotation. The main problem of training personnel in the company are considered, methodology to enhance the effectiveness of training are proposed.*

*Ключові слова: навчання персоналу, ефективність, форми навчання, тренінг, ділові ігри.*

Бізнес розвивається. Конкуренція зростає. І завдання будь-якої компанії – не тільки вижити, але і залишатися конкурентоспроможною якомога довше. Успіх підприємства безпосередньо залежить від ефективності роботи його співробітників. Тому проблема навчання персоналу актуальна для багатьох компаній. Звернувшись до проблеми навчання працівників, потрібно виходити з цілей і потреб компанії. Тоді стане зрозуміло: навіщо вчити, кого, як, чому і коли? Спробуємо відповісти на ці питання. Навчання необхідно для підвищення кваліфікації. Озброєний новими знаннями, співробітник може генерувати нові ідеї і легко впорається з багатьма проблемами. Мотивація. Отримуючи додаткові знання за рахунок компанії, працівник відчуває турботу керівництва про свою персону. Розуміючи, що в нього вкладають гроші, він починає прагнути до максимальної продуктивності на своєму робочому місці. Співробітники медичних установ, програмісти, бухгалтери та ряд інших фахівців за статусом зобов'язані йти в ногу з прогресом у своїй галузі. Інакше вони втратять кваліфікацію. У деяких випадках, наприклад для проходження сертифікації міжнародної системи якості, підприємство повинно включати у свою структуру, поряд з іншими обов'язковими умовами, і постійно діючу систему навчання персоналу. Наявність певної кількості дипломів та сертифікатів у співробітників може мати суттєве значення у деяких видах бізнесу (наприклад, IT). Це є обов'язковою умовою для отримання статусу партнера (а разом з ним і ряду переваг) великої міжнародної корпорації.

Найчастіше необхідність навчання працівників фірми обумовлена відсутністю на ринку вже готових фахівців. Тут вже без перекваліфікації ніяк не обійтися. Освоюючи нове для України виробництво, а значить і технології, компанія бере на себе завдання підготовки кадрів. У деяких фірмах навчання персоналу входить у виробничу стратегію – там прагнуть виховувати свої управлінські кадри з "нуля".

Метою статті є вдосконалення та подальший розвиток методичних положень щодо організації навчання персоналу на підприємстві, які дозволяють підвищити її ефективність за рахунок вибору відповідної форми навчання.

Проблемам навчання та розвитку персоналу в даний час приділяється в теоретичному плані досить багато уваги. На особливу увагу заслуговують праці таких відомих вчених – Єгоршина А. П., Кибанова А. Я., Волкова І. П., Герчикова І. М. та ін. Набагато раніше проблемами навчання та розвитку персоналу стали займатися зарубіжні вчені: Мескон М. Х., В. Вудкок, Б. Карлоф та ін.

Усіх співробітників одночасно зайняти навчанням, звісно, неможливо. Отже, треба визначити, кому з них у першу чергу дати шанс підвищити свій професійний рівень. До того ж, є ризик витратити час і гроші на навчання дисциплін, уже відомих даному працівнику, або, що ще гірше, можна дати можливість своєму підлеглому підвищити кваліфікацію за рахунок фірми, щоб той знайшов більш цікаву роботу. Зараз багато керівників воліють навчати або перспективних співробітників, здатних приносити більше користі компанії, або персонал, що займає ключові пости. Решту вчать за рахунок компанії тільки у двох випадках. Перший – коли навчання є обов'язковою складовою робочого процесу, наприклад у фірмах медичної спрямованості (зазвичай тут навчання оплачується фірмою частково, решта суми поступово віднімається із зарплати учня). Інший варіант – створення нового для України виробництва або реперофілювання старого. У великих міжнародних компаніях переважно діють власні навчальні центри, і питаннями навчання займається служба по роботі з персоналом. Але як визначити, кого направити на навчання, якщо фірма існує недавно і керівництво ще недостатньо ознайомлене з потенціалом своїх кадрів? Тут будуть корисні консультації фахівців із навчання персоналу. Експертна оцінка відділів компанії виявить відповідальні ділянки, особливості організації роботи персоналу, психологічний клімат, стиль керівництва тощо. Анкетування співробітників дасть можливість визначити рівень їх професіоналізму, відповідність займаній посаді, мотивацію та основні вимо-



ги до навчання, ступінь задоволеності виконуваною роботою, психологічний тип. Аналіз отриманої інформації покаже слабкі і сильні місця в кадровій структурі організації. Багато торгових компаній заявляють, що 80 % їх доходів надходить від 20 % продавців. Співвідношення 80 : 20 відображає нормальну криву розподілу, і це правило можна застосовувати до чого завгодно. У сфері торгівлі, наприклад, 80 % співробітників не тільки не допомагають своїм роботодавцям розвивати бізнес, але найчастіше активно заважають їм, викликаючи розчарування і невдоволення покупця. Але ті 20 % перспективних співробітників, які виявляються в результаті експертної оцінки відділів та анкетування персоналу, можуть надалі навчати менш успішних, керувати стажуваннями новачків [1].

Подібної статистики лякатися не варто. Положення можна виправити. І не тільки шляхом навчання працівників. Іноді набагато ефективніше бувають адміністративні заходи, такі як посилення контролю, заміна одного або кількох співробітників або перерозподіл обов'язків, перегляд системи оплати. Наприклад, у мережі "Аптеки 36,6", яка лідирує на київському ринку роздрібно торгівлі медикаментами, існує практика періодичного тестування персоналу. Адміністрація підрозділів оцінює результати роботи співробітника за 5-бальною шкалою. Від отриманої оцінки залежать фінальні виплати – від 100 % премії. Це змушує персонал підвищувати рівень обслуговування відвідувачів, збільшувати обсяг продажів. Другий приклад. У великому агентстві нерухомості, де персонал, крім фіксованого окладу, отримує відсоток від продажів, ввели нову форму оплати праці. Тепер відсоток від продажу, проведеного конкретним співробітником, безпосередньо залежить від того, наскільки успішно він працював у попередньому кварталі. Якщо ж маклер не виконав план продажів два квартали поспіль, його звільняють. Таке нововведення дозволяє успішним співробітникам постійно збільшувати свої доходи, а менш активних змушує прагнути "утриматися на плаву".

До вибору форм навчання потрібно підходити диференційовано – навчальні програми відрізняються і за рівнем складності, і за вартістю, і за часом проходження, і за тривалістю впливу [2].

Будь-які види навчання дадуть бажані результати, тільки якщо співробітники самі хочуть вчитися. Здебільшого від навчання не відмовляються, але іноді це відбувається. Наприклад, персонал, який отримує відсотки від продажів, не хоче витратити робочий час на навчання. Деякі співробітники відмовляються їздити в навчальний центр, розташований далеко від місця роботи або проживання. Іноді причиною відмови стає висока вартість навчання, якщо частину її повинен внести сам співробітник. Важливою умовою для мотивації співробітника до підвищення кваліфікації є збереження за ним заробітної плати. З урахуванням всього цього слід вибирати ту навчальну компанію, чії представники зможуть детально пояснити, яким чином вони мають намір структурувати мотивацію співробітників. Навчання буде успішним, якщо для його початку обраний сприятливий момент. Не можна починати навчання безпосередньо після істотних нововведень у роботі компанії. Співробітникам потрібен час на адаптацію до нових умов і правил [3].

Ефективність навчання значно підвищиться, якщо одночасно проводити в компанії організаційні та технологічні зміни, при яких співробітники зможуть застосувати отримані навички на практиці. Без цього результати гарного тренінгу можуть перейти в категорію "пасивного знання". Відразу після навчання співробітники повні ентузіазму і бажання працювати по-новому, більш ефективно. Цей момент потрібно використовувати. Як не помилитися у виборі компанії, яка проводить навчання? Перевагу треба віддати компанії, консультанти якої здатні сформувати у персоналу стійку мотивацію до навчання, а потім провести його з урахуванням спеціалізації, завдань фірми і рівня підготовки співробітників. Крім того, серйозна навчальна компанія готова бути постійним партнером фірми. Показником же продуктивності навчальної компанії стане готовність персоналу до застосування отриманих знань [4].

Послуги вільних тренерів зазвичай дешевші за послуги тренінгових компаній, їх програма більш адаптована до потреб замовника. Крім того, велике значення має можливість вибору оптимального графіка занять. Перевага внутрішньофірмового навчання (наявність корпоративного тренера) обумовлена більш широким охопленням аудиторії, мінімальними витратами, а також тим, що внутрішній тренер добре знає конкретний бізнес, має можливість щоденно курирувати персонал. Але даний вид навчання також має ряд недоліків. Найбільш істотний з них – невеликий набір навчальних програм і брак свіжих ідей, що призводить до значних тимчасових пауз між запитом на навчання та безпосередньою його реалізацією. Іноді корпоративному тренеру не вистачає погляду "збоку", заважають дружні симпатії. Робота корпоративного тренера максимально ефективна при наявності річного перспективного плану навчання. Як показало дослідження, такий план є у 45 % організацій, тоді як 31 % опитаних компаній проводить навчання у міру необхідності. Решта – 24 % опитаних – планує навчання залежно від бюджету [2].

Таким чином, будь-які види навчання дадуть бажані результати, тільки якщо співробітники самі хочуть вчитися. Ефективність навчання значно підвищиться, якщо одночасно проводити в компанії організаційні та технологічні зміни, при яких співробітники зможуть застосувати отримані навички на практиці. Без цього результати гарного тренінгу можуть перейти в категорію "пасивного знання".

*Наук. керівн. Ріпка Д. О.*

**Література:** 1. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / Кибанов А. Я. – М. : ИНФРА-М, 2007. 2. Колот А. М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала : навч. посібн. / Колот А. М. – К. : КНЕУ, 1999. – 224 с. 3. Десслер Г. Управление персоналом : учебн. пособ. / пер. с англ. Г. Десслер. – М. : БИНОМ, 2003. 4. Стаут Л. У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. У. Стаут. – М. : Добрая книга, 2006. 5. Кредисов А. И. Менеджмент для керівників / Кредисов А. И. – К. : Знання, 1999. – 552 с. 6. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учебн.-практ. пособ. / С. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа ; Интел-Синтез, 2005. – 431с.



## ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ЕКСПЕРТНИХ ОЦІНОК ДЛЯ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто основні положення щодо застосування методів експертних оцінок для обґрунтування пріоритетних заходів з удосконалення діяльності підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены основные положения по применению методов экспертных оценок для обоснования приоритетных мероприятий по совершенствованию деятельности предприятия.*

*Annotation. The basic principles on the use of expert estimation methods for study of measures to improve the enterprise are considered.*

*Ключові слова: методи експертних оцінок, економічне прогнозування, стратегічне бачення, обробка експертних оцінок.*

Методи експертних оцінок – це комплекс логічних і математико-статистичних процедур, пов'язаних з діяльністю експертів з переробки необхідної для аналізу і прийняття рішень інформації [1].

Основна ідея прогнозування на основі експертних оцінок полягає в побудові раціональної процедури інтуїтивно-логічного мислення людини в поєднанні з кількісними методами оцінки та обробки отриманих результатів.

Сутність методів експертних оцінок полягає в тому, що в основу прогнозу закладається думка фахівця або колективу фахівців, заснована на професійному, науковому і практичному досвіді [2].

Актуальність досліджень пояснюється тим, що в сучасних ринкових умовах групи методів експертних оцінок дедалі більше використовуються на практиці для оцінювання складних систем на якісному рівні.

Існуюча проблема привертає все більшу увагу вітчизняних і зарубіжних вчених.

Провідними зарубіжними спеціалістами в питанні застосування методів експертних оцінок вважаються І. Дженіс, Д. Канеман, А. Тверські.

Серед російських авторів питаннями застосування методів експертних оцінок займалися В. Анфілатов, А. Кукушкін, В. Новосельцев.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка методичних рекомендацій щодо застосування методів експертних оцінок для визначення пріоритетних заходів з удосконалення діяльності підприємства.

При використанні експертних оцінок зазвичай передбачається, що думка групи експертів надійніша, ніж думка окремого експерта. У деяких теоретичних дослідженнях зазначається, що це припущення не є очевидним, але одночасно стверджується, що при дотриманні певних вимог у більшості випадків групові оцінки надійніші за індивідуальні. До числа таких вимог належать: розподіл оцінок, отриманих від експертів, має бути "гладким", дві групові оцінки, подані двома однаковими підгрупами, обраними випадковим чином, повинні бути близькі [3].

Усі проблеми, що вирішуються методами експертних оцінок, діляться на два класи. До першого класу належать ті, які мають достатнє забезпечення інформацією. При цьому методи опитування та обробки ґрунтуються на використанні принципу "доброго вимірювача", тобто експерт – джерело достовірної інформації; групова думка експертів близька до істинного рішення. До другого класу належать проблеми, щодо яких знань для впевненості і справедливості зазначених гіпотез недостатньо. У цьому випадку експертів не можна розглядати як "доброго вимірювача" і необхідно обережно підходити до обробки результатів експертизи [4].

Експертні оцінки несуть в собі як вузько-суб'єктивні риси, властиві кожному експерту, так і колективно-суб'єктивні, властиві колегії експертів. І якщо перші усуваються в процесі обробки індивідуальних експертних оцінок, то другі не зникають, які б способи обробки не застосовувалися.

При формулюванні мети експертизи розробник повинен виробити чітке уявлення про те, ким і для яких цілей будуть використані результати.

При обробці матеріалів колективної експертної оцінки використовуються методи теорії рангової кореляції. Для кількісної оцінки ступеня узгодженості думок експертів застосовується коефіцієнт



ент конкордації  $W$ , який дозволяє оцінити, наскільки узгоджені між собою ряди переваг, побудовані кожним експертом. Його значення знаходиться в межах  $0 < W < 1$ , де  $W = 0$  означає повну протилежність, а  $W = 1$  – повний збіг ранжирувань. Практично достовірність вважається достатньою, якщо  $W = 0,7 - 0,8$ .

Невелике значення коефіцієнта конкордації, що свідчить про слабку узгодженість думок експертів, є наслідком того, що в розглянутій сукупності експертів справді відсутня спільність думок чи всередині аналізованої сукупності експертів існують групи з високою узгодженістю думок, проте узагальнені думки таких груп протилежні.

Для наочності уявлення про ступінь узгодженості думок двох будь-яких експертів  $A$  і  $B$  служить коефіцієнт парної рангової кореляції  $r$ , він приймає значення  $-1 < r < +1$ . Значення  $r = +1$  відповідає повному збігу оцінок двох експертів (повна узгодженість думок двох експертів), а значення  $r = -1$  – двом взаємно протилежним за ранжируванням важливості властивостям (думка одного експерта протилежна думці іншого).

Тип використовуваних процедур експертизи залежить від завдання оцінювання.

До найбільш вживаних процедур експертних вимірів належать:

- ранжирування;
- парне порівняння;
- множинне порівняння;
- безпосередня оцінка;
- метод Черчмена-Акоффа;
- метод Терстоуна;
- метод фон Неймана-Моргенштерна.

Доцільність застосування того чи іншого методу багато в чому визначається характером аналізованої інформації. Якщо виправдані лише якісні оцінки об'єктів за деякими якісними ознаками, то використовуються методи ранжирування, парного і множинного порівняння [2].

Якщо характер аналізованої інформації такий, що доцільно отримати чисельні оцінки об'єктів, то можна використовувати будь-який метод чисельної оцінки, починаючи від безпосередніх чисельних оцінок і закінчуючи більш точними методами Терстоуна і фон Неймана-Моргенштерна.

З урахуванням викладених вище обставин розглянемо один із методів вимірювання, а саме метод ранжирування.

Метод становить процедуру впорядкування об'єктів, виконувану експертом. На основі знань і досвіду експерт розглядає об'єкти в порядку переваги, керуючись одним або кількома обраними показниками порівняння. Залежно від виду відношень між об'єктами можливі різні варіанти впорядкування об'єктів.

Розглянемо ці варіанти. Нехай серед об'єктів немає однакових за порівнюваними показниками, тобто немає еквівалентних об'єктів. У цьому випадку між об'єктами існує лише відношення строгого порядку. У результаті порівняння всіх об'єктів щодо строгого порядку складається впорядкована послідовність, де об'єкт з першим номером є найкращим з усіх об'єктів, об'єкт з другим номером менш кращий, ніж перший об'єкт, але кращий за всі інші об'єкти тощо. Отримана система об'єктів із відношенням строгого порядку за умови порівняльності всіх об'єктів з цього відношення утворює повний строгий порядок. Для цього відношення доведено існування числової системи, елементами якої є дійсні числа, пов'язані між собою відношенням нерівності  $>$ . Це означає, що впорядкування об'єктів відповідає впорядкуванню чисел. Можлива і зворотна послідовність, у якій найкращому об'єкту приписується найменше число і в міру убування переваги об'єктам приписуються великі числа.

Відповідність перерахованих послідовностей можна здійснити, вибираючи будь-які числові подання. Єдиним обмеженням є монотонність перетворення. Отже, допустиме перетворення при переході від одного числового представлення до іншого повинно мати властивість монотонності. Таку властивість допустимого перетворення має шкала порядків, тому ранжирування об'єктів – це вимір у порядковій шкалі [5].

У практиці ранжирування найчастіше застосовується числове подання послідовності у вигляді натуральних чисел, тобто використовується числова послідовність. Числа  $x_1, x_2, \dots, x_n$  у цьому випадку називаються рангами і зазвичай позначаються буквами  $r_1, r_2, \dots, r_n$ . Застосування строгих чисельних відношень "більше" ( $>$ ), "менше" ( $<$ ) або "дорівнює" ( $=$ ) не завжди дозволяє встановити порядок між об'єктами. Тому поряд з ними використовуються відношення для визначення більшою чи меншою мірою якоїсь якісної ознаки (відносини часткового порядку, наприклад корисності), відносини типу "більш переважно" ( $>$ ), "менш переважно" ( $<$ ), "рівноцінно" ( $=$ ) або "байдуже" ( $\sim$ ) [6].

Перевагою ранжирування як методу експертного виміру є простота здійснення процедур, що не вимагає трудомісткого навчання експертів. Недоліком ранжирування є практична неможливість упорядкування великого числа об'єктів. Як показує досвід, при числі об'єктів, більшому 10 – 15, експертам важко в побудові ранжирування. Це пояснюється тим, що в процесі ранжирування експерт повинен встановити взаємозв'язок між усіма об'єктами, розглядаючи їх як єдину сукупність. При збільшенні числа об'єктів кількість зв'язків між ними зростає пропорційно квадрату числа об'єктів. Збереження в пам'яті та аналіз великої сукупності взаємозв'язків між об'єктами обмежуються психологічними можливостями людини. Тому при ранжируванні великого числа об'єктів експерти можуть допускати суттєві помилки [7].

Таким чином, можемо стверджувати, що методи експертних оцінок мають різні якості, але приводять в загальному випадку до близьких результатів. Практика застосування цих методів по-

казала, що найбільш ефективно комплексне застосування різних методів для розв'язання однієї й тієї ж задачі. Порівняльний аналіз результатів підвищує обґрунтованість зроблених висновків. При цьому слід враховувати, що методом, який вимагає мінімальних витрат, є ранжирування, а найбільш трудомістким – метод послідовного порівняння (Черчмена-Акоффа). Метод парного порівняння без додаткової обробки не дає повного впорядкування об'єктів.

Наук. керівн. Ястремська О. М.

**Література:** 1. Багриновский К. А. Экономико-математические методы и модели : учебн. пособ. / Багриновский К. А., Матюшок В. М. – М. : Изд-во РУДН, 1999. – 183 с. 2. Оцінка і обґрунтування підвищення ефективності господарської діяльності промислових підприємств : навч.-метод. посібн. Ч. 1 / Беленцов В. Н., Брадул С. В., Канарская Н. В. та ін. – Донецьк : Дон ДУУ, 2002. – 180 с. 3. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, переробл. та доп. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с. 4. Экономико-математические методы и прикладные модели : учебн. пособ. для ВУЗов / под ред. В. В. Федосеева. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 391 с. 5. Экономическая статистика : учебник / под ред. Ю. Н. Иванова. – М. : ИНФРА-М, 1998. 6. Хазанова Л. Э. Математические методы в экономике / Хазанова Л. Э. – М. : БЕК, 2002. – 144 с. 7. Шелобаев С. И. Математические методы и модели в экономике, финансах, бизнесе : учебн. пособ. для ВУЗов / Шелобаев С. И. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 367 с.

УДК 331.108

**Ломакіна А. В.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ СИСТЕМИ НАБОРУ Й ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ**

*Анотація. Досліджено систему набору та відбору персоналу. Розглянуто процес стратегічного планування персоналу.*

*Аннотация. Исследована система набора и отбора персонала. Рассмотрен процесс стратегического планирования персонала.*

*Annotation. The system of set and selection of personnel is investigated. The process of the strategic planning of personnel is examined.*

*Ключові слова: набір та відбір персоналу, стратегічне планування персоналу, професійний відбір персоналу.*

Робота будь-якого підприємства неминує пов'язана з необхідністю комплектування штату. Відбір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування підприємства, але й закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно поставлена робота з набору та відбору персоналу, значною мірою залежить якість людських ресурсів, їх внесок у досягнення цілей підприємства та якість виробленої продукції або наданих послуг. У свою чергу, недостатній професіоналізм робітників, фахівців і керівників є не тільки очевидним гальмом технічного прогресу й зростання ефективності, але й перетворюється в основний фактор ризику, можливості аварій з найтяжчими наслідками.

Кваліфікація робітників у сучасних умовах характеризується такими ознаками, як: глибокі загальноосвітні технічні й професійні знання, майстерність і професійна рухливість. Рівень розвитку робочої сили безпосередньо пов'язаний зі зміною й удосконаленням технічної бази виробництва. Науково-технічний прогрес у сучасних умовах впливає на всю систему виробничих відносин, які стосуються у першу чергу людини як головної продуктивної одиниці суспільства, веде до швидких змін і вимог у набутті професійних знань, умінь і навичок [1].

Метою цієї статті є дослідження набору і відбору персоналу як продовження кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним із головних елементів системи управління персоналом.

Проблеми ефективності управління персоналом досліджувалися всебічно, і з цієї теми опубліковано досить багато праць. Зокрема, проблеми технології найму, оцінки і професійного відбору персоналу висвітлені у працях багатьох українських і російських вчених. У їх числі: Александров О. В.,



Гатовський Л. М., Журавльов О. Г., Качан Є. П., Кібанов А. Я., Крушельницька О. В., Ковальова Г. О., Мельничук Д. П., Музиченко В. В., Рейльян Я. Р., Розанова В. А., Чичканов В. П., Шушпанов Д. Г., Щокін Г. В., Яновський А. М. та ін.

Проте, досліджуючи систему управління персоналом кожного окремого підприємства, можна дійти висновку, що на практиці не завжди вдається застосувати існуючі методичні розробки, а це зумовлює подальший пошук шляхів організації ділової оцінки і відбору кадрів з урахуванням потреб кожного конкретного підприємства чи навіть усієї галузі.

Недостатньо досконала система відбору персоналу стає на заваді формуванню висококваліфікованого, стабільного, із позитивним психологічним кліматом колективу. Можливо, у цій проблемі допоможе вдосконалення саме процедури пошуку, ділової оцінки та відбору кандидатів. Це надасть можливість уникнути випадків набору "випадкових" кандидатів з недостатньою кваліфікацією чи несумісними з посадою особистими якостями, що безпосередньо вплине на якість та продуктивність виконуваної ними роботи.

Початковим етапом формування персоналу є кадрове планування і виявлення потреб у персоналі. На його основі визначають, скільки працівників, якої кваліфікації і на якому місці потрібні, які вимоги висуваються до тих чи інших категорій працівників та які умови праці передбачають ці вакантні місця. Цей процес можна ще назвати виявленням поточної потреби в кадрах на цей час, яка пов'язана з рухом персоналу, звільненням, інвалідністю, відпустками для догляду за дитиною, виходом на пенсію та ін.

Сучасне комплектування підприємств, установ та організацій кадрами та реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики неможливі без чіткого планування кадрових потреб (кадрового планування, планування персоналу). Планування персоналу – це процес визначення потреб підрозділів у персоналі, тобто визначення, коли, де, скільки та які (якої кваліфікації) працівники потрібні [1].

Стратегічне планування персоналу – це комплекс дій, які повинно здійснювати підприємство для визначення свого поточного становища, орієнтирів на майбутнє і розподілу ресурсів.

Процес стратегічного планування персоналу складається з декількох взаємозалежних етапів: визначення мети організації, установлення завдань, проведення ситуаційного аналізу, розробки стратегії планування, реалізації тактики, слідування за результатом [2].

Поточні заходи планування персоналу підприємства становлять тактичний аспект розв'язання кадрових проблем, а перспективні – стратегічний. І поточні, і перспективні заходи охоплюють організаційні та функціональні питання управління персоналом.

Отже, головною метою комплектування кадрів є забезпечення зайняття вакансій персоналом потрібної кваліфікації з певними особистими якостями, раціональне розподілення і використання на службі досвідчених та молодих працівників на відповідних ділянках роботи, а також своєчасне висування найбільш здібних працівників на вищі посади [1]. Подібної думки дотримуються Венедиктов В. С. та Іншин М. І., які також вважають, що процес комплектування кадрів складається з таких етапів:

- 1) визначення потреби в працівниках;
- 2) визначення джерел набору персоналу;
- 3) відбір, вивчення та розстановка кадрів.

Але, на думку автора, перший із зазначених науковцями етапів слід вважати окремою складовою процесу формування персоналу, тому що визначення потреби в працівниках достатньо складний таємний процес, який, зокрема, тісно пов'язаний з плануванням персоналу, тобто це – великий пласт роботи, який передує процесу комплектування кадрів.

На думку автора, другий та третій з виділених етапів заслуговують на більш детальне та ретельне дослідження, оскільки саме вони відображають сутність процесу комплектування кадрів як визначальної складової формування персоналу. Отже, на погляд автора, основними складовими комплектування персоналу є відбір, набір, оцінка, атестація та розстановка персоналу.

Відбір персоналу – це ідентифікація вимог, які висуваються організацією до якостей людини; система заходів, що забезпечує формування такого складу персоналу, у якого кількісні та якісні характеристики відповідали б цілям і завданням організації; процес, за допомогою якого підприємство відбирає зі списку претендентів одного, того, хто найбільш відповідає вакантній посаді [2]. Отже, у процесі відбору шукають людину, що відповідає вимогам посади.

Веснін В. Р. визначає відбір персоналу як процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на відповідному робочому місці або посаді і вибору з сукупності претендентів найбільш придатного, з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей та здібностей характеру діяльності, інтересам організації та його самого [3]. Інші існуючі визначення цього поняття лише дещо уточнюють та конкретизують це.

Безумовно, наведені поняття стосуються саме професійного відбору персоналу, тому вважаємо за доцільне розглянути поняття "професійний відбір".

Наприклад, ряд науковців визначають професійний відбір як вибір із групи кандидатів на визначену посаду тих осіб, від яких можна чекати успішного виконання цієї роботи, виявлення здібностей і схильностей людини, її придатності до того чи іншого виду трудової діяльності [4].

У психологічному словнику за редакцією Петровського О. В. і Ярошевського М. Г. знаходимо таке визначення: "Професійний відбір становить систему засобів, що забезпечують прогностичну оцінку взаємовідповідності людини і професії в тих видах діяльності, які здійснюються в норматив-



но заданих небезпечних умовах, що вимагають від людини підвищеної відповідальності, здоров'я, високої працездатності й точності виконання завдань, стійкої емоційно-вольової регуляції" [1].

Резюмуючи вищевикладене, слід зазначити, що поняття відбору персоналу та професійного відбору в науковій літературі вживаються як синоніми. Під цими поняттями зазвичай розуміють процес вивчення якостей кандидата з метою їх ідентифікації до вимог посади та виявлення з претендентів на посаду найбільш придатних кандидатів.

На погляд автора, більш змістовне визначення, яке узагальнює та конкретизує всі розглянуті, дають Венедиктов В. С. та Іншин М. І.: "Під професійним відбором слід розуміти спеціально організований дослідницький процес, що має метою виявлення та визначення за допомогою науково обґрунтованих методів ступеня та можливостей формування медичної, психофізіологічної та соціально-психологічної придатності претендентів на навчання або зайняття відповідних вакансій". Вони також зазначають, що при професійному відборі вирішуються питання про надання переваги тим особам, які мають високі, відповідні до певних статистично встановлених нормативів рівні (оцінки) професійно важливих властивостей та якостей, у зв'язку з чим можуть бути розглянуті як потенційно більш корисні працівники стосовно певного різновиду трудової діяльності. Крім того, вони звертають увагу на те, що профвідбір ґрунтується не тільки на якісних, але й на достатньо чітких кількісних критеріях та оцінках професійної придатності.

Резюмуючи згадане, необхідно підкреслити, що професійний відбір повинен відповідати таким вимогам:

1) отримана в ході його проведення інформація повинна бути об'єктивною та специфічною (завдяки використанню комплексу методик, що дає необхідний мінімум найбільш суттєвих з погляду завдань профвідбору відомостей про людину);

2) методи відбору – економічними (мінімум витрат часу, що є необхідним для їх застосування, процесу обробки та використання отриманих результатів) [1].

Отже, при проведенні аналізу результатів профвідбору особливо важливо відокремлювати незалежні від людини (об'єктивні) та залежні (суб'єктивні) фактори. Основою для висновків є саме залежні від людини фактори, у яких виявляються індивідуальні відмінності між людьми.

*Наук. керівн. Новікова М. М.*

---

**Література:** 1. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. : пер. с англ. – М. : Дело, 2007. 2. Первушина М. Подбор персонала в производственные компании / М. Первушина // Управление персоналом : Украина. – 2007. – № 9. – С. 42–46. 3. Зеленков А. Організація набору та відбору персоналу / А. Зеленков, А. Кононенко, М. Налапко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2008. – № 3 (3). – С.125–135. 4. Ермаков А. Рекрутинг и обучение: украинские реалии / Ермаков А. // Управление персоналом : Украина. – 2007. – № 3. – С. 62–64. 5. Дуракова И. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / Дуракова И. – Воронеж : Изд. Воронежского гос. ун-та, 2003. 6. Козачук Н. Системный подход к подбору персонала / Н. Козачук // Управление персоналом : Украина. – 2008. – № 4. – С. 23–28.

УДК 331.101.6

---

**Таран Ю. А.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ОСНОВНИХ РОБІТНИКІВ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотація. Розглянуто управління продуктивністю праці основних робітників на промисловому підприємстві як процес впливу керівника (керуючої системи) на формування умов (факторів) з метою зміни результативності промислової діяльності, яка вимірюється відношенням результату до витрат ресурсів на одиницю продукції чи послуги.*

*Аннотация. Рассмотрено управление производительностью труда основных рабочих на промышленном предприятии как процесс влияния руководителя (управляющей системы) на формирование условий (факторов) с целью изменения результативности промышленной деятельности, которая измеряется отношением результата к расходам ресурсов на единицу продукции или услуги.*

---

© Таран Ю. А., 2012





*Annotation. The management of labor productivity of workers in the major industrial enterprise are considered. Performance management – is a process effects supervisor (management system) on the formation conditions (factors) to change the impact of industrial activity, as measured by the ratio of the result to the cost of resources per unit of product or service.*

*Ключові слова: продуктивність, продуктивність праці, промислове підприємство, продукція, управління продуктивністю.*

Продуктивність праці – це один із показників результативності економічної діяльності підприємства, що характеризує ефективність його роботи. Порівняльний аналіз рівня продуктивності праці виступає джерелом для прийняття управлінських рішень з підвищення рентабельності, управління людськими ресурсами, оцінки конкурентоспроможності, визначення цінової політики [1].

У системі управління продуктивністю праці на підприємстві поєднуються два напрями – мотиваційний (стимулювання якості робочої сили, її участі в інноваційних процесах) і технічний (впровадження нової техніки і технологій) [2].

Актуальність цієї теми обумовлюється тим, що проблема управління продуктивністю праці належить до числа таких, які не бувають вирішеними до кінця, оскільки пошук шляхів та резервів зростання продуктивності праці, теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування механізму управління продуктивністю праці є однаково актуальним для будь-якого стану розвитку економіки, займаючи місце "постійної" проблеми в економічній науці і практиці.

Метою роботи є розгляд теоретико-методологічних основ управління продуктивністю праці та розробка обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення управління продуктивністю праці з метою покращення результатів діяльності підприємства.

Зростання продуктивності праці для підприємства – неодмінна умова зростання виробництва конкурентоспроможної продукції, розвитку виробництва; одна з умов зниження витрат на виробництво продукції [3].

Для підвищення продуктивності праці промислового підприємства можна навести такі пропозиції:

- підвищити продуктивність праці за рахунок удосконалення технології виконання робіт;
- підвищити продуктивність праці за рахунок досягнення нормального рівня внутрішньо змінних простоїв обладнання у зв'язку з його технічним та організаційним обслуговуванням, а також у зв'язку з відпочинком та самообслуговуванням робітників;
- підвищити продуктивність праці за рахунок впровадження прогресивних систем оплати праці [4];
- впроваджувати нові технічні рішення;
- ефективно застосовувати інтелектуальний, організаторський, творчий потенціал персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці;
- інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом, як:
  - кадрове планування. Відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі;
  - аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання. Дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади;
  - система стимулювання. Дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників [5];
  - організація. Порядки, норми поведінки і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і добір нових працівників;

система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу. Є прямим продовженням процесу пошуку і добору кадрів;

навчання – це продовження процесу добору й адаптації нових працівників. Воно спрямоване як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу їм установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури [6].

В економічній літературі питанням продуктивності праці присвячено багато робіт. Значний внесок у розробку теоретичних і методологічних питань підвищення продуктивності праці внесли Азаренков Г. Ф., А. Амосов, Борщевський І. І., Булатов А. С., Васильєв Д. Ю., Вініченко І. І., Л. Віссер, Вітвіцька О. В., Вітвіцький В. В., Владимірова Л. П., Волков В. П., Трухов В. А. та ін. Тією чи іншою мірою ця проблема розглядається у роботах філософів, соціологів, психологів, демографів.

Незважаючи на численні вітчизняні й зарубіжні масштабні дослідження, окремі аспекти проблеми управління продуктивністю праці потребують уточнень та вдосконалення.

Теоретичною та методологічною основою роботи є фундаментальні положення сучасної економічної науки, наукові розробки провідних вітчизняних і зарубіжних учених-економістів з питань управління продуктивністю праці.

У процесі дослідження використовувалися методи техніко-економічного та економіко-статистичного аналізу.



Основним науковим результатом роботи є вирішення питань, пов'язаних з управлінням продуктивністю праці. Науковою новизною одержаних результатів є запропонований механізм удосконалення управління продуктивністю праці на промисловому підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані при розробці та вдосконаленні системи управління продуктивністю праці, що, у свою чергу, сприяє ефективному функціонуванню підприємства.

Наук. керівн. Тонева К. В.

**Література:** 1. Азаренков Г. Ф. Економічний аналіз : навч. посібн. Ч. 3 / Г. Ф. Азаренков, З. Ф. Петряєва. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. – С. 238–240. 2. Амосов А. Повышение производительности общественного труда / Амосов А. // Экономист. – 2000. – № 1. – С. 53–59. 3. Богиня Д. Ефективність праці в ринковій економіці / Богиня Д., Шевченко А. // Україна: аспекти праці. – 2008. – С. 3–6. 4. Арефьева Е. Факторы воздействия на производительность труда / Арефьева Е., Тонкопряд В. // Бизнес-Информ. – 2001. – С. 37–39. 5. Віссер Л. Продуктивність та система цінностей / Л. Віссер // Продуктивність. – 2007. – С. 12–16. 6. Вініченко І. І. Продуктивність праці та її фактори / І. І. Вініченко // Держава та регіони. – 2008. – С. 34–38.

УДК 658.012.32

**Ліщинська І. В.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто управління персоналом підприємства як багатогранний і виключно складний процес, що має специфічні особливості та закономірності, знання яких необхідне керівникам і спеціалістам сучасного виробництва, працівникам кадрових служб і соціального розвитку для постійного забезпечення підвищення якості та ефективності праці.*

*Аннотация. Рассмотрено управление персоналом предприятия как многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности, знание которых необходимо руководителям и специалистам современного производства, работникам кадровых служб и социального развития для постоянного обеспечения повышения качества и эффективности труда.*

*Annotation. Management the personnel of enterprise – many-sided and exceptionally difficult process which has specific features and conformities to law. Knowledge them uttery necessary leaders and specialists of modern production, workers of skilled services and social development, for the permanent providing of upgrading and efficiency of labour are considered.*

*Ключові слова: продуктивність праці, трудовий колектив, кваліфікація персоналу, ефективність управління персоналом.*

Метою статті є обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення напрямів і підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу та його використання. Проблемам дослідження управління кадровим потенціалом підприємства приділяється значна увага з боку вітчизняних і зарубіжних вчених.

Початок вивчення здібностей людини до праці був покладений у працях таких представників класичної школи англійської політичної економії, як У. Петті, А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Міль. Роботи Ф. Тейлора, Г. Ганта, Г. Емерсона, А. Файоля були присвячені поглибленому вивченню процесу праці з метою визначення найбільш раціональних прийомів і дій, а також науковому підбору і навчанню працівників, вдосконаленню системи економічного стимулювання. Серед сучасних економістів, що займалися питаннями формування та вдосконалення здібностей людини до праці, необхідно відзначити Антосенкова Е. Г., Баткаєву І. А., Волгина А. П., Заславську Т. І., Здравомислова А. Г., Кібанова А. Я., Наумову Е. І., Одегова Ю. Г., Никіфорову А. А., Саруханова Е. Р., Теплова В. І., Збишко Б. Г., Ішина В. В., Дадашева О. Д. та ін.

Головні завдання з управління персоналом організації такі:

1. Залучення нових, висококваліфікованих співробітників.
2. Модернізація і впровадження корпоративної культури.
3. Адаптація нових співробітників і утримання старих.
4. Різномпланова мотивація співробітників [1, с. 91].

Згуртованість персоналу залежить від соціально-психологічного клімату, що характеризує соціальну особу колективу, його виробничий потенціал. Під соціально-психологічним кліматом персоналу науковці розуміють систему соціально-психологічних відносин, що відбивають суб'єктивну інтеграцію окремих працівників і соціальних груп для здійснення загальних виробничих цілей [2, с. 56]. Це внутрішній стан колективу, що сформувався як результат спільної діяльності його членів, їх міжособистісних взаємодій. Соціально-психологічний клімат залежить від стилю діяльності колективу і ставлення до нього членів колективу, особливостей сприйняття їх один одним (оцінок, думок, реагування на слова і вчинки), взаємних почуттів (симпатій, антипатій, співпереживання, співчуття), психологічної єдності (спільності потреб, інтересів, смаків, ціннісних орієнтацій, рівня конфліктності, характеру критики і самокритики) тощо. Вплив соціально-психологічного клімату на згуртованість і розвиток колективу може бути подвійним – стимулюючим і стримуючим, що є підставою для його диференціації на сприятливий (здоровий) і несприятливий (нездоровий).

Керівникові слід активно впливати на формування структури інформації, що надходить від об'єкта керівництва, з метою забезпечення обґрунтованості і цілеспрямованості керівних рішень, вироблюваних суб'єктом керування. З метою якнайефективнішого планування кадрів на підприємствах доцільно впровадити електронну базу працівників, що дало б змогу в більш короткі строки проводити оцінку ефективності діяльності кожного працівника.

Таким чином, керівництво колективом – це процес безперервного обміну інформацією між суб'єктом і об'єктом керівництва з метою свідомого їх впливу один на одного. Процес керівництва основним виробничим персоналом можна умовно поділити на три стадії [3, с. 82].

Перша стадія – це визначення цілей, що повинні бути досягнуті колективом у визначений відрізок часу: зміну, місяць, квартал, рік або за інший період.

Друга стадія – інформування колективу. Вона містить ознайомлення колективу із завданнями, методами і прийомами виконання робіт, джерелами забезпечення їх необхідними ресурсами, системами оплати праці й інших стимулів, умовами праці і правилами безпечної поведінки на робочому місці тощо.

Третя стадія становить організацію і проведення в трудовому колективі аналітичної роботи, метою якої є виявлення і вивчення технічних, технологічних і організаційних резервів підвищення ефективності роботи колективу; причин і факторів недовиконання або перевиконання виробничих завдань окремими працівниками і бригадами тощо.

Участь керівника в досягненні персоналом або окремим працівником поставлених цілей визначається насамперед змістом і якістю виконання ним основних функцій керівництва.

Роль і значення трудових колективів у розвитку суспільства величезні. Від ефективності та якості праці працівників у кінцевому рахунку залежать процвітання суспільства, рівень і якість життя людей. Шлях до успіху персоналу – це зниження собівартості і витрат виробництва, підвищення його ефективності, технічного і технологічного рівня і рівня організації виробництва; підвищення обсягів і якості продукції, що випускається, і послуг; максимальний облік запитів споживача і зниження цін з метою завоювання ринку збуту, у підсумку – поліпшення всієї економіки і рівня життя населення зокрема [1, с. 90].

Для забезпечення конкурентоспроможності головне – це зменшувати витрати на одиницю продукції. Тому найважливішим трудовим показником стає частка витрат на персонал у вартості продукції. Особливого значення планування витрат на персонал набуває ще й тому, що з розвитком суспільства практично єдиним товаром, який буде неухильно дорожчати, стає робоча сила.

У зв'язку з цим на кожному підприємстві потрібно створювати чітку і прозору систему показників з праці та витрат на персонал, що дає змогу здійснювати аналіз та планування діяльності, а також оцінювати свою конкурентоспроможність на науковій основі. Загальноекономічні показники дають можливість проаналізувати масштаби виробництва, фінансовий стан і рівень соціального розвитку підприємства. Кадрові показники свідчать про чисельність персоналу, якість людського потенціалу, раціональність структури персоналу тощо.

Новими для українських підприємств є показники витрат на персонал. Їх аналіз дає можливість оцінити раціональність структури цих витрат, рівень оплати праці та її диференціації, ступінь соціальної захищеності працівників з боку держави і з боку підприємства, рівень соціального розвитку підприємства, участь персоналу в прибутках, структуру доходів працівників. Ефективність використання трудових ресурсів визначається передусім активністю праці, рентабельністю витрат на персонал і часткою витрат на персонал у вартості продукції.

При здійсненні нововведень, спрямованих на економію живої праці чи створення кращих умов для працівників, виникає необхідність розрахувати порівняльну ефективність, тобто порівняти доцільність різних варіантів інвестицій. Існує кілька способів вибору оптимального варіанта. Потреба у кваліфікованих робітниках обумовлює вдосконалювання системи підготовки кадрів, перебування нових шляхів підвищення її ефективності. Варто мати на увазі, що використання засобів, виділених підприємством на розширення підготовки кадрів, повинне зосереджуватися на найбільш раціональному й ефективному використанні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, скороченні зайвих витрат і втрат.

На індивідуальну продуктивність праці робітника впливає ряд факторів, фізичні та духовні здібності індивіда: здоров'я, вік, стаж роботи. Це саме по собі не викликає сумнівів, але це не єди-

ний фактор, що сприяє зростанню індивідуальної продуктивності праці при незмінних матеріальних умовах. У більшості робітників традиційних галузей матеріального виробництва продуктивність праці збільшується в міру зростання їх професійної підготовки і підвищення кваліфікації.

У сучасних умовах важлива оцінка соціально-економічної ефективності підготовки кадрів. Впливає необхідність розробки нових методологічних підходів, що органічно враховують складну взаємозалежність економічних і соціальних показників діяльності особистості [4, с. 434].

Економічні й соціальні результати внутрішньо взаємообумовлені, економічний результат завжди соціально значимий. Досягнення високих економічних показників створює об'єктивні можливості для більш повного задоволення матеріальних і духовних потреб; надання ж сприятливих умов для вічного розвитку особистості підвищує її прагнення до активної і високоефективної праці.

Наук. керівн. Разінкова В. П.

**Література:** 1. Давиденко Н. М. Фінансовий менеджмент підприємств / Н. М. Давиденко // Фінанси України. – 2004. – № 6. – С. 90–93. 2. Управління персоналом / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2006. – С. 260. 3. Герасименко Р. А. Особливості формування фінансових ресурсів акціонерних підприємств / Р. А. Герасименко, І. Р. Блажан // Фінанси України. – 2004. – № 6. – С. 82–85. 4. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 434 с. 5. Бодаковський В. Ю. Проблеми залучення кредитних ресурсів вітчизняними підприємствами / В. Ю. Бодаковський // Фінанси України. – 2005. – № 1. – С. 106–109. 6. Дайновський Ю. А. Фінансовий аналіз життєвого циклу підприємства / Ю. А. Дайновський, С. В. Корягіна // Фінанси України. – 2003. – № 10. – С. 66–68. 7. Котляр М. Л. Оцінка фінансової стійкості підприємства на базі аналітичних коефіцієнтів / М. Л. Котляр // Фінанси України. – 2005. – № 1. – С. 113–115. 8. Крушельницька О. В. Управління персоналом : підручник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с. 9. Непомнящий С. К. Формалізація розрахунків вартості активів підприємства / С. К. Непомнящий // Фінанси України. – 2003. – № 10. – С. 59–61. 10. Панченко А. І. Узагальнення моделі статистичної оцінки основних показників діяльності підприємства / А. І. Панченко // Фінанси України. – 2005. – № 3. – С. 133–135.

УДК 658.012

**Петренко А. Ю.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЙНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

*Анотація. Розглянуто теоретичні підходи щодо визначення сутності адаптаційних можливостей підприємства та адаптивного управління. На базі комплексного аналізу діяльності підприємства запропоновано шляхи вдосконалення управління адаптаційними можливостями підприємства в умовах конкурентного зовнішнього середовища.*

*Аннотация. Рассмотрены теоретические подходы к определению сущности адаптационных возможностей предприятия и адаптивного управления. На базе комплексного анализа деятельности предприятия предложены пути усовершенствования управления адаптационными возможностями предприятия в условиях конкурентной внешней среды.*

*Annotation. The theoretical approaches to defining the essence of adaptive capabilities of the enterprise and adaptive management are considered. On the basis of comprehensive analysis of the company ways to improve the management of the company's adaptive capabilities in a competitive environment are suggested.*

*Ключові слова: адаптаційні можливості, конкурентні переваги, зовнішнє середовище, стратегічне управління, адаптивне управління, конкурентоспроможність підприємства, стратегія розвитку.*

Сучасний стан розвитку економіки України характеризується становленням рис, які притаманні природі ринкового господарства, а саме: підвищується ступінь невизначеності змін зовніш-



нього середовища, нестійкості, непередбачуваності кон'юнктурної динаміки, з'являються нові чинники ризику, які складно врахувати. У сучасних умовах найважливішим чинником зростання суспільного виробництва України стає перетворення продуктивних сил і, зокрема, перетворення систем управління підприємствами промисловості на адаптивну систему, що зумовлює актуальність теми дослідження.

Процес адаптації промислових підприємств ускладнюється розвитком таких кризових явищ, які визначають довгостроковий розвиток підприємств, як зростання ступеня зносу основних фондів на тлі зниження інвестицій в основний капітал, зростання дефіциту обігових коштів та зниження фінансової стійкості підприємств, скорочення чисельності працівників та зниження продуктивності праці.

Адаптаційні можливості підприємства – це багатогранне поняття, яке включає в себе різноманітні риси діяльності підприємства, такі як: визначення конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом, розгляд інноваційної складової діяльності підприємства, вивчення його стратегічних цілей, вплив на підприємство факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також деякі інші аспекти [1].

Розглянемо стратегічне управління підприємством як одну з основних складових адаптаційних можливостей підприємства.

Визначальними елементами стратегії є [2]:

Рішення щодо розміщення ресурсів, тобто процес розподілу обмежених організаційних ресурсів, вибір товарів і ринків, які пропонують найвигодніші можливості для інвестування.

Адаптація до зовнішнього середовища – припускає дії стратегічного характеру, які повинні забезпечити ефективне пристосування стратегії підприємства до оточення, з урахуванням як можливостей, так і загроз.

Внутрішня координація – включає координацію стратегічної діяльності підприємства з метою забезпечення ефективності внутрішніх операцій.

Створення тривалих конкурентних переваг – передбачає здатність підприємства запропонувати такий товар або послугу, що будуть перевершувати товар або послугу конкурентів по цінності, яку сприйматимуть споживачі.

Розглянемо погляди різних авторів на поняття адаптації та управління адаптаційними можливостями. Дослідник Чиженькова Є. В. [3, с. 7] під адаптацією господарських суб'єктів розуміє процес пристосування їх параметрів до невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування протягом усього життєвого циклу. Це визначення перекликається з визначенням словників і є недостатньо конкретним для адаптації з економічного погляду.

Згідно з Месконом М. Х., М. Альбертом, Ф. Хедоурі [4] адаптацію слід інтерпретувати в широкому сенсі слова. Вона охоплює всі дії стратегічного характеру, які покращують стосунки компанії з її оточенням [4].

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

Алексєєв С. Б. [6, с. 30] вважає, що адаптивне управління асоціюється з поняттям продуктивності, хоча продуктивність як критерій успіху організації виправдана, тільки якщо ринок надає додаткові можливості збуту продукції. Не можна не погодитися з авторами в тому, що в процесі адаптивного управління повинна розроблятися конкретна реакція на основі використання багатоваріантної моделі, порівняння та відбору оптимального варіанта.

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

Процедура формулювання стратегії і вибору альтернатив складається з таких етапів: а) оцінка існуючої стратегії; б) власне фаза формулювання; в) планування ризику; г) вибір стратегічних альтернатив [5].

Одним із варіантів відображення рівня конкурентоспроможності підприємства є використання запропонованого М. Ансоффом [2] показника "конкурентного статусу фірми" (КСФ), який відображає позицію фірми в конкуренції та використовується як своєрідний вимірник становища фірми на ринку. Основою такого підходу є співвідношення фактичної та базової продуктивності використання ресурсів фірми.

Основними стратегічними завданнями розвитку адаптаційних можливостей підприємства є:

1. Проведення науково-дослідних та досвідно-конструкторських розробок у напрямі розробки та засвоєння виробництва нових видів продукції.
2. Зниження собівартості продукції та підвищення рівня якості продукції.
3. Скорочення термінів виконання замовлень і постачань продукції (в умовах розширення товарної лінії).
4. Зростання комплекстності постачань.
5. Реалізація комплексу заходів із підвищення іміджу підприємства, рівня відомості бренда.
6. Активізація прямих продажів.



Таким чином, корпоративна адаптивна стратегія диверсифікованої компанії концентрується на: заходах щодо досягнення диверсифікації, тобто просування компанії в галузі, обраній для диверсифікації; заходах щодо поліпшення довгострокової роботи з портфелем ділової активності компанії за умови, що диверсифікація вже досягнута; спробах використання будь-яких стратегічних переваг, пов'язаних з господарським портфелем компанії, і перетворення їх на конкурентну перевагу, тобто на пошук шляхів, досягнення синергійного ефекту; оцінці перспектив рентабельності кожного з підрозділів підприємства та інвестуванні корпоративних ресурсів туди, де існують найпривабливіші стратегічні можливості для зростання.

Ефективне управління адаптаційними можливостями підприємства забезпечується: організаційною структурою і механізмом розподілу влади і повноважень між керівниками різних рівнів; кваліфікацією, професіоналізмом і кругозором керівників: системою і характером відносин всередині корпорації; методами роботи системи, що керує; здатністю управлінського персоналу здійснювати організаційну роботу.

*Наук. керівн. Омеласко Н. М.*

**Література:** 1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Азоев Г. Л., Челенков А. П. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2000. – 459 с. 2. Ансофф Н. Стратегическое управление / Ансофф Н. ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с. 3. Чиженкова Е. В. Формирование экономического механизма адаптации хозяйствующего субъекта к рыночной среде : автореф. ... дис. канд. экон. наук / Чиженкова Е. В. – М. , 2006. – 29 с. 4. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с. 5. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / Виханский О. С. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарика, 2000. – 296 с. 6. Алексеев С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия : монография / Алексеев С. Б. – Донецк : ДонНУЭТ, 2007. – 170 с.

УДК 658.8

**Лозова Х. П.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ТА ПРОПОЗИЦІЯ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ ДО ОЦІНКИ ВАРТОСТІ БРЕНДА**

*Анотація. Проаналізовано основні сучасні методи оцінки вартості бренда, запропоновано комплексний підхід до цієї проблеми.*

*Аннотация. Проведен анализ основных современных методов оценки стоимости бренда, предложен комплексный подход к данной проблеме.*

*Annotation. Modern methods of estimating fundamental value of the brand were analyzed, a comprehensive approach to this problem was proposed.*

*Ключові слова: бренд, оцінка вартості, комплексний підхід.*

Процедури фінансової оцінки та обліку брендів є предметом численних суперечок. Інтерес до цієї теми має ряд технічних, економічних та фінансових аспектів, що відображають розуміння сучасних компаній щодо того, яке значення мають нематеріальні активи і яке зростання може їм забезпечити бренд у певних випадках.

На сьогоднішній день увага багатьох економістів спрямована на вивчення проблем капіталу і вартості бренда. Значний внесок у дослідження теоретичних і методологічних аспектів формування та управління капіталом бренда внесли зарубіжні вчені: Д. Аакер, П. Дойль, Девіс С. М., Капферер Ж.-Н., К. Келлер, Дж. Траут та ін. Серед вітчизняних вчених можна відзначити Домніна В. М., В. Перція, Зотова В. В., Руду Е. А., Яненко М. Б., Багієва Г. Л., Тесакова Н. В. тощо. Однак ця проблема досі є недостатньо дослідженою. Слабо проробленими залишаються методичні аспекти вирішення проблем оцінки вартості і капіталу бренда, їх ролі в нарощуванні ринкової вартості і капіталізації компанії.

Метою роботи є аналіз основних сучасних методів оцінки вартості бренда та пропозиція комплексного підходу щодо цієї проблеми.

© Лозова Х. П., 2012





До кількісних методів оцінки вартості марочного капіталу належать: витратний, порівняльний (ринковий) і прибутковий. Вивченням і аналізом цих підходів займалися Козирев А. Н., Капферер Ж.-Н., Зайцев Ю. С., Санніков А. Г., Орлова Н. С. та інші вчені й економісти. Розглянемо ці методи детальніше.

В основі витратного методу оцінки лежить визначення виробничих витрат на створення та розвиток успішної торгової марки. Загалом витрати включають у себе не тільки витрати на розробку, правову реєстрацію товарного знака, маркетингові дослідження, а й витрати на рекламу, просування бренда, а також прибуток творця і власника знака.

Проте така оцінка має проблематичний характер, оскільки відокремити певний капітал від бізнес-процесів, у яких цей капітал задіяний, і особливо від інших нематеріальних елементів, таких як: якість підготовки персоналу, патенти, ноу-хау, досвід, практично неможливо [1, с. 59].

Порівняльний (ринковий) метод передбачає підбір підприємства-аналога, чії показники співставні і можуть бути використані як зразок (еталон). Коли цей метод застосовується до оцінки брендів, виникають проблеми, головною з яких є відсутність інформації про ринок. Це є головним недоліком цього підходу. Переваги ж методу такі: метод зручний у використанні при наявності достатньої бази даних щодо підприємств-аналогів, безпосередньо має зв'язок із ринковою вартістю, у процесі оцінки виявляються фактори, які можуть сприяти збільшенню вартості бренда.

У рамках дохідного підходу при оцінці товарних знаків традиційно виділяються такі основні методи: метод дисконтованих майбутніх грошових потоків, метод звільнення від роялті і метод переваги в прибутках. Основним фактором, що визначає вартість бренда з позиції цього підходу, є дохід, принесений об'єктом оцінки. При цьому враховуються розмір і вид ризиків, які можуть вплинути на вартість бренда, а також тривалість періоду отримання можливого доходу. Тому основною перевагою цього підходу є те, що оцінюється майбутній стан, а не минулий і поточний, що характерно для витратного і ринкового методів. Однак поряд з перевагами кожен із дохідних методів має особливості, що обмежують сферу його використання.

До підходів, які орієнтовані на якісні показники при оцінці вартості марочного капіталу, відносять так звані багатокритеріальні методи оцінки брендів. Яскравим представником такого підходу до вимірювання марочного капіталу є Д. Аакер [2]. Він виділяє п'ять оцінних факторів, зі спільного аналізу яких і виникає багатокритеріальна оцінка марочного капіталу – це популярність бренда, якість, яка сприймається, лояльність покупців, асоціації, пов'язані з брендом та інші активи.

На підставі аналізу різних літературних джерел [2 – 5] автор приходить до висновку, що багато економістів мають схоже уявлення щодо марочного капіталу (таблиця).

Таблиця

**Складові елементи марочного капіталу в роботах різних авторів**

Аакер	Шарп	Чернатоні, МакДональд	Келлер
Популярність марки	Популярність компанії / марки	Репутація бренда	Популярність марки
Асоціації, які пов'язані з брендом	Імідж марки (або репутація компанії / марки)	Задоволеність	Імідж марки
Лояльні покупці	Відносини з покупцями	Лояльні покупці	
Якість, яка сприймається			
Інші складові: патенти, товарні знаки і відносини в каналах товароруку			

Також свої методики багатокритеріальної оцінки вартості марочного капіталу пропонують такі компанії, як: Young & Rubicam, V-Ratio, Interbrand, Brand Finance тощо.

Багатокритеріальні методи оцінки вартості марочного капіталу дозволяють оцінити і поточні, і потенційні можливості марки в отриманні прибутку. Недоліком же таких методик є використання суб'єктивних оцінок, достовірність результатів багато в чому залежить від точності вихідних даних. Тому, на думку автора, при використанні таких підходів оцінки вартості брендів слід враховувати деякі відхилення від отриманих результатів.

Отже, існує безліч підходів до оцінки вартості бренда, але жоден з них не є універсальним. Тому на сьогодні актуальним стає питання про розробку комплексного методу, який би максимально відображав реальну вартість марочного капіталу підприємства.

Для вдосконалення існуючих методів оцінки вартості бренда автор провів дослідження шляхом анкетування 20 респондентів з метою збору необхідної інформації. Згідно з отриманими результатами, при аналізі основних методів оцінки вартості бренда 16 осіб із 20 опитаних (80 % респондентів) вважають найбільш точним дохідний метод, 3 з 20 осіб (15 % респондентів) зупинили свій вибір на ринковому методі та лише 1 із 20 (5 % респондентів) вважає витратний метод найбільш точним.

Автор вважає за необхідне підходити до питання оцінки вартості бренда комплексно, у зв'язку з чим пропонує таку формулу:





$$Вб_{\text{компл}} = \sum_{i=1}^n КзН_i \times Сб_i, \quad (1)$$

де  $Вб_{\text{компл}}$  – вартість бренда, розрахована за комплексним методом, гр. од.;

$КзН_i$  – коефіцієнт значимості оцінки вартості бренда, розрахований за допомогою  $i$ -го методу;

$Сб_i$  – вартість бренда, розрахована за  $i$ -м методом, гр. од.

У цьому випадку за коефіцієнт значимості приймемо відносну частку виборів респондентів найбільш точних, на їх думку, методів оцінки вартості бренда.

Таким чином, формула (1) набуде вигляду:

$$Вб_k = 0,8 \times В_d + 0,05 \times В_v + 0,15 \times В_p, \quad (2)$$

де  $В_d$  – вартість бренда, розрахована за дохідним методом, гр. од.;

$В_v$  – вартість бренда, розрахована за витратним методом, гр. од.;

$В_p$  – вартість бренда, розрахована за ринковим методом, гр. од..

Використання цього комплексного методу дозволить отримати більш точні результати, оскільки об'єднує в собі відразу три підходи до оцінки вартості бренда, що дає можливість об'єктивно оцінити ситуацію на ринку та чинники, які визначають вартість марочного капіталу підприємства.

*Наук. керівн. Ястремська О. М.*

**Література:** 1. Ястремська О. М. Бренд-менеджмент : навч. посібн. / О. М. Ястремська, О. О. Ястремська. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 164 с. 2. Аакер Д. Создание сильных брендов / Аакер Д. ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Издательский дом Гребенникова, 2008. – 440 с. 3. Келлер К. Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / Келлер К. Л. – М. : Вильямс, 2005. – 704 с. 4. Чернатони Л. Бренддинг. Как создать мощный бренд: учебник / Чернатони Л., МакДональд М. – М. : Юнити, 2006. – 559 с. 5. Шарп У. Инвестиции / Шарп У., Александер Г., Бейли Дж. ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 1024 с.

УДК 658.14

**Кисляк Ю. Ю.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ**

*Анотація. Узагальнено теоретико-методичні положення оцінки інвестиційної привабливості підприємства та ефективності інвестиційно-інноваційного проекту. Наведено показники оцінки інвестиційної привабливості підприємства та ефективності інвестиційно-інноваційного проекту.*

*Аннотация. Обобщены теоретико-методические положения оценки инвестиционной привлекательности предприятия и эффективности инвестиционно-инновационного проекта. Приведены показатели оценки инвестиционной привлекательности предприятия и эффективности инвестиционно-инновационного проекта.*

*Annotation. Theoretical and methodological provisions of the evaluation of the investment attractiveness of the enterprises and the effectiveness of investment and innovation project are generalized. The evaluation of the investment attractiveness of the enterprises and the effectiveness of investment and innovation project are identified.*

*Ключові слова: інвестиційна привабливість підприємства, матеріальні ресурси, фінансові ресурси, людські ресурси, інформаційні ресурси, інвестиційно-інноваційна ефективність проекту, ринкова ефективність, бюджетна ефективність, соціальна ефективність, економічна ефективність, рівень інноваційності.*

© Кисляк Ю. Ю., 2012



За допомогою інвестиційно-інноваційних проєктів розширюються підприємства і відповідно створюються додаткові робочі місця, забезпечується освоєння і вихід на ринок нових видів товарів і послуг. Для успішного залучення інвестицій в інноваційні проєкти необхідно формувати інвестиційну привабливість підприємства та ефективність інвестиційно-інноваційного проєкту, тобто створювати умови для використання інвестицій з метою забезпечення максимального економічного та соціального ефектів від їх реалізації. У системі управління реальними інвестиціями оцінка інвестиційної привабливості підприємства та інвестиційно-інноваційного проєкту є одним із найвідповідальніших етапів. Від того, наскільки об'єктивно й усебічно була проведена ця оцінка, залежать терміни повернення вкладеного капіталу, варіанти його використання, потік прибутку підприємства, що додатково генерується в майбутньому періоді, тощо.

Теоретичні та практичні питання інвестиційно-інноваційної діяльності були розроблені та опубліковані в наукових працях в Україні та за кордоном такими видатними вітчизняними і зарубіжними фахівцями, як Дж. Кейнс, Лепейко Т. І., Коюда В. О., Великий Ю. М., Майорова Т. В., Федоренко В. Г., Адріанов А. Ю., Пономаренко В. С., А. Яковлева, Бочаров В. В., Ястремська О. М., Коюда О. П. Але постійний розвиток інвестиційного ринку, зміна його складових, чинників, суб'єктів та об'єктів, умов розвитку завдяки трансформації загальноекономічної ситуації вимагають удосконалення підходів до оцінки інвестиційної привабливості підприємств та ефективності інвестиційно-інноваційних проєктів.

Інвестиційна привабливість підприємства характеризується як комплекс показників його діяльності, який визначає для інвестора область бажаних значень інвестиційної поведінки [1].

Тому метою статті є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних положень з оцінки інвестиційної привабливості підприємства та ефективності інвестиційно-інноваційного проєкту.

У більшості випадків інвестиційна привабливість підприємства визначається за допомогою системи таких показників, як фінансові ресурси, матеріальні ресурси, людські ресурси.

1. Фінансові ресурси включають такі показники: аналіз ліквідності (коефіцієнти абсолютної, поточної, швидкої ліквідності), рентабельність (сукупного, власного капіталу, операційної та чистої рентабельності продажу), ділову активність (коефіцієнти оборотності активів, виробничих запасів капіталу, оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості, оборотність власного капіталу), фінансову стійкість підприємства (коефіцієнт фінансової автономії, маневреності власного капіталу).

2. Матеріальні ресурси включають такі показники ефективності використання основних виробничих фондів: коефіцієнти придатності, оновлення основних фондів, фондівіддачу, фондозброньованість.

3. Людські ресурси розраховуються за допомогою коефіцієнтів зайнятості працівників основної діяльності в складі тих, хто працює у віці від 25 до 50 років, тих, які закінчили вищі навчальні заклади, здобули нову професію, підвищили кваліфікацію у звітному періоді [2, с. 97–99].

Ці показники досить добре характеризують інвестиційну привабливість. Ефективність управлінської діяльності, що прямо залежить від рівня інформаційної культури керівників та їх здібності до сприйняття інформації, від вміння працювати з інформацією, впливає на результат управлінської діяльності, тобто пропонується, крім оцінки фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, оцінювати також інформаційні ресурси.

У комплексі завдань, пов'язаних з оцінкою рівня формування і використання інформаційних ресурсів, важливою є оцінка рівня готовності управлінців до ефективного використання інформаційних ресурсів. Аналіз пропонується проводити за допомогою оцінки рівня інформаційного оснащення управлінських рішень.

Для оцінки рівня інформаційного оснащення управлінських рішень можуть бути застосовані такі показники:

1. Коефіцієнт повноти інформації, який розраховується як відношення обсягу інформації, яка є в особи, що приймає рішення (ОПР), до обсягу інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення.

2. Коефіцієнт точності інформації, що розраховується як відношення обсягу релевантної інформації до загального обсягу наявної інформації.

Для оцінки ефективності проєкту використовуються показники економічної ефективності проєкту, до яких входять чиста поточна вартість, індекс рентабельності інвестицій, дисконтований термін окупності інвестицій, внутрішня норма прибутку.

Ці показники не досить повно характеризують ефективність проєкту, тому пропонується, окрім економічної ефективності, визначати ринкову ефективність, бюджетну ефективність, соціальну ефективність та рівень інноваційності.

Оцінка ринкової ефективності:

1. Оцінка питомої ваги доданої вартості за проєктом в обсязі загальногалузевої доданої вартості:

$$I = \frac{ДВІП}{ДВГ}, \quad (1)$$

де ДВІП – додана вартість за проєктом протягом його життєвого циклу;

ДВГ – середня додана вартість підприємств галузі (або виду економічної діяльності), розташованих на даній території у відповідний період часу.

2. Коефіцієнт мультиплікативності витрат:

$$K_{mv} = \frac{ВІПР}{ЗВІП}, \quad (2)$$

де ВІПР – витрати за інвестиційним проектом, які мали місце в регіоні;  
ЗВІП – загальні витрати за проектом.

Оцінка бюджетної ефективності:

1. Оцінка коефіцієнта бюджетних надходжень:

$$K_{bn} = \frac{ДБІП}{ВБІП}, \quad (3)$$

де ДБІП – сукупні доходи бюджету відповідного рівня від впровадження інвестиційного проекту;  
ВБІП – сукупні витрати бюджету відповідного рівня на інвестиційний проект.

3. Коефіцієнт пільгового покриття для діючого підприємства-реалізатора проекту:

$$K_{ппр} = \frac{ПБІП}{СПІП}, \quad (4)$$

де ПБІП – сума платежів до бюджетів усіх рівнів за останній рік перед впровадженням інвестиційного проекту;

СПІП – середньорічна сума платежів до бюджетів усіх рівнів у процесі впровадження проекту з урахуванням пільг.

4. Коефіцієнт привабливості пільг:

$$K_{прив.пільг} = \frac{П}{I}, \quad (5)$$

де П – сума отриманих пільг за проектом протягом терміну їх дії;  
I – загальна сума інвестицій за інвестиційним проектом.

Оцінка соціальної ефективності:

1. Коефіцієнт соціальної спрямованості:

$$K_{с.спр.} = \frac{ВРМІ}{ІПОФ}, \quad (6)$$

де ВРМІ – витрати, передбачені проектом на розвиток інфраструктури міста (регіону, певної території);

ІПОФ – інвестиції в будівництво проекту, тобто у пасивну частину основних виробничих фондів.

2. Коефіцієнт соціальної напруги:

$$K_{с.н} = \frac{СЗПІП}{СГЗП}, \quad (7)$$

де СЗПІП – середньомісячна заробітна плата одного працівника згідно з очікуваннями проекту;

СГЗП – середньогалузева (або за видом економічної діяльності) заробітна плата одного працівника за той же період часу [2, с. 199–201].

Оцінка рівня інноваційності:

1. Ефективність упровадження інноваційного проекту:

$$Еф = \frac{\text{Обсяг реалізованої продукції}}{\text{Витрати на інновації}}. \quad (8)$$

За допомогою цього показника можливо оцінити ефективність рішення про прийняття інноваційно-інвестиційного проекту.

Таким чином, для оцінки інвестиційної привабливості підприємства додатково пропонується оцінювати інформаційні ресурси, для оцінки інвестиційно-інноваційних проектів – бюджетну, соціальну, ринкову ефективність та рівень інноваційності.

*Наук. керівн. Ястремська О. М.*

---

**Література:** 1. <http://www.uba.ru/investmentattraction>. 2. Ястремська О. М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства : навч. посібн. / Ястремська О. М. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 192 с. 3. Валикурова Л. С. Управление инвестиционной деятельностью : учебник / Валикурова Л. С., Казанова О. Б. – М. : КНОРУС, 2005. – 384 с. 4. Инновационный менеджмент : учебн. пособ. / под ред. д.э.н., проф. Л. Н. Оголевой. – М. : ИНФРА – М, 2002. – 238 с. 5. <http://www.smartcat.ru/Management/profitA.shtml>. 6. [http://student.km.ru/ref\\_show\\_frame.asp](http://student.km.ru/ref_show_frame.asp).



Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ВИКОРИСТАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРІОРИТЕТІВ ЯК ЗАПОРУКА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто та запропоновано заходи з використанням операційних пріоритетів, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены и предложены мероприятия с использованием операционных приоритетов, которые направлены на повышение конкурентоспособности предприятия.*

*Annotation. The measures with the use of operating priorities which are directed on the increase of competitiveness of enterprise was considered and offered.*

*Ключові слова: операційні пріоритети, підприємство, операційна система, конкуренція, експертний метод.*

Аналіз наукових праць показав, що використання операційних пріоритетів на українських промислових підприємствах є одиничними випадками. Залишається невирішеним питання, яке поєднання та які операційні пріоритети потрібно використовувати для більш ефективного управління підприємством.

Проблеми операційного менеджменту та підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою операційних пріоритетів розглядалися у працях таких вчених: Чейза Р. Б., Еквілайна Н. Д., Якобса Р. Ф., С. Уїкхема, Тері Хілла.

Метою цієї статті є обґрунтування найбільш ефективного поєднання операційних пріоритетів, які не вимагають значних матеріальних витрат для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Існують такі основні типи операційних пріоритетів: витрати виробництва, якість і надійність продукції, термін виконання замовлення, надійність постачань, здатність фірми реагувати на зміну попиту, гнучкість і швидкість освоєння нових товарів, а також специфічні для кожного окремого товару критерії [1].

Використовувати всі операційні пріоритети одночасно більшість українських промислових підприємств не має змоги, у них не вистачає коштів, кваліфікованих кадрів з цих питань, а технології та матеріальна база застарілі.

Тому спочатку необхідно виділити, які пріоритети підприємство може запровадити самотужки, за власний кошт, з найменшими витратами.

У випадках надзвичайної складності проблеми, її новизни, недостатності наявної інформації, неможливості математичної формалізації процесу рішення доводиться звертатися до рекомендацій компетентних фахівців, що прекрасно знають проблему, – до експертів. Їх вирішення задачі, аргументація, формування кількісних оцінок, обробка останніх формальними методами дістали назву методу експертних оцінок.

Експерти (від латинського "expertus" – досвідчений) – це особи, що мають знання і здатні висловити аргументовану думку щодо явища, яке вивчається.

Процедура отримання оцінок від експертів називається експертизою.

Метод експертних оцінок включає три складові:

1. Інтуїтивно-логічний аналіз завдання. Будується на логічному мисленні та інтуїції експертів, заснований на їх знаннях і досвіді. Цим пояснюється високий рівень вимог, що пред'являються до експертів.

2. Рішення і видача кількісних або якісних оцінок. Ця процедура є завершальною частиною роботи експерта, який формує рішення щодо цієї проблеми і дає оцінку очікуваних результатів.

3. Обробка результатів рішення. Отримані від експертів оцінки мають бути оброблені з метою отримання підсумкової оцінки проблеми. Залежно від поставленого завдання змінюється кількість виконуваних на цьому етапі розрахункових і логічних процедур. Для забезпечення оперативності і мінімізації помилок на цьому етапі доцільне використання обчислювальної техніки.

В умовах недостатньо повної і недостовірної інформації методи експертних оцінок дають цілком прийнятні результати. Нині сфера застосування методу розширюється, що характеризується

прискоренням науково-технічного прогресу, появою нових проблем організаційного, технічного, економічного, соціально-психологічного плану.

Етапи підготовки і проведення експертизи:  
формулювання мети експертного аналізу;  
формування групи організаторів експертизи;  
розробка процедур проведення експертної оцінки;  
підбір експертів;  
отримання експертних оцінок;  
обробка результатів опитування та аналіз отриманих даних;  
встановлення міри досягнення мети експертизи.

Раціональне використання інформації, що отримується від експертів, можливе за умови перетворення її у форму, зручну для подальшого аналізу.

Формалізація інформації, що отримується від експертів, має бути спрямована на підготовку вирішення таких завдань, які не можуть бути повною мірою описані математично.

Труднощі при оцінюванні полягають у тому, що, окрім явищ, об'єктів, чинників, стан яких може бути виражений кількісно, доводиться оцінювати якісні чинники, рівень яких не можна точно визначити. Частина інформації, що не піддається кількісному виміру, необхідно представити у вигляді непрямих оцінок.

Якщо експерт здатний порівняти та оцінити які-небудь об'єкти, явища, чинники, варіанти дій, приписавши кожному з них яке-небудь число, то говорять, що він має певну систему переваг.

Залежно від того, за якою шкалою задані ці переваги, експертні оцінки містять більший або менший об'єм інформації і мають різну здатність до математичної формалізації.

Шкала – це інструмент (прийнята система правил) оцінки (виміру) яких-небудь об'єктів або явищ.

Мета полягає у впорядкуванні об'єктів (явищ), а точніше, у виявленні за допомогою експертів прихованої впорядкованості, яка, за припущенням, властива безлічі об'єктів. Результатом оцінки є рішення про те, що який-небудь об'єкт (явище) прийнятніший за інший відносно якогось критерію.

На базі оцінок експертів виходить узагальнена інформація про досліджуваний об'єкт і формується рішення, що задається метою експертизи. При обробці індивідуальних оцінок експертів використовують різні кількісні та якісні методи. Вибір того або іншого методу залежить від складності вирішуваної проблеми, форми, у якій представлені думки експертів, цілей експертизи.

Найчастіше при обробці результатів опитування використовуються методи математичної статистики.

Обробка результатів експертного методу показує, що використання для збільшення конкурентоспроможності підприємства операційних пріоритетів, таких як витрати виробництва, якість і надійність продукції, гнучкість і швидкість освоєння нових товарів, вимагає залучення значних коштів. Виходячи з цього підприємствам необхідно зосередити свої зусилля на впровадженні таких пріоритетів [1]:

1. Термін виконання замовлення. На деяких сегментах ринку основною умовою для досягнення конкурентної переваги є здатність компанії випустити проведену нею продукцію або забезпечувати послуги швидше за інші фірми, тобто термін виконання замовлення.

Для цього підприємству спочатку необхідно провести повний аналіз виробництва (потужності, стан устаткування, наявність робітників та їх кваліфікація), визначити вузькі місця та виходячи з цього визначити приблизний час виконання замовлення і розробити заходи для зменшення часу виконання замовлення.

Також пропонується використовувати такий алгоритм для скорочення термінів виконання замовлення [2]:

1. Знайти вузькі ланки системи.

2. Вирішити, як використовувати вузькі ланки.

3. Узгодити всі інші дії з цим рішенням (переконатися, що всі верстати і робочі центри забезпечують безперебійну роботу вузької ланки).

4. Підвищити пропускну здатність вузької ланки.

5. Якщо на попередньому етапі вузьку ланку було усунуто, то перейти до кроку 1.

Також підприємству необхідно провести роботи з постачальниками, знайти більш надійних постачальників, надати точну інформацію про час, коли їм потрібні комплектуючі чи сировина з запасом часу, створення резервного запасу.

Важливе значення в рамках нового управлінського мислення надається вибору постачальників комплектуючих вузлів, сировини, матеріалів та організації постачання загалом. У рамках традиційного підходу до організації виробництва керівники основні зусилля в цій сфері спрямовують зазвичай на пошук найбільш дешевих джерел сировини, матеріалів або напівфабрикатів. Усіляко прагнуть змусити субпідрядників конкурувати між собою.

При аналізі та виборі постачальника слід звернути увагу на такі фактори [3]:

ступінь монополізації ринку, кількість можливих постачальників;

наявність дефіцитів різного походження, співвідношення попиту і пропозиції;

політичні ризики;

можливі форс-мажорні обставини;

географічне положення постачальників і ризики, пов'язані з географічним положенням;

інші можливі загрози зриву поставок.

На основі проведеного аналізу пропонується для матеріалів, що належать до стратегічних, вибирати партнерство у відносинах з постачальниками. Для некритичних матеріалів – опортуністи-



чні відносини. А ось стосовно матеріалів, постачання якими викликає проблеми, і основних матеріалів, однозначного рішення немає. Вибір робиться індивідуально в кожному конкретному випадку.

Такий підхід дозволяє приймати зважені рішення у відносинах з постачальниками, планувати тактичні дії виходячи з обґрунтованої стратегії роботи. Звичайно, він вимагає додаткових витрат часу і сил підрозділу. Але водночас дозволяє скорочувати витрати і підвищувати ступінь адаптації підприємства до мінливих ринкових умов не тільки в короткостроковій, але й у довгостроковій перспективі.

Існують такі сучасні підходи до праці з постачальниками [3]:

зниження витрат на сировину або матеріали, але не на шкоду їх якості або термінів поставки; налагодження довгострокових відносин з декількома постачальниками;

створення для них гарантованого ринку як аналога системи довгострокового контактування, де конкуренція є не всеосяжною, а лише одним із інструментів стратегічного планування, тобто перерозподілу ресурсів або частки замовлення на користь найбільш ефективних субпідрядників, які забезпечують одночасно високу якість, ритмічність поставок, гнучкість виробництва та низький рівень витрат.

Усередині виробництва система "постачання" доповнюється системою подачі сировини, матеріалів і заготовок, за допомогою якої максимально скорочується час переходу від однієї технологічної або виробничої операції на іншу.

Ці заходи збільшать ефективність співпраці з постачальниками, а в подальшому це приведе до зменшення витрат за рахунок скорочення складських площ та витрат на зберігання матеріалів.

Також підприємству необхідно зосередитись на інших критеріях, які залежать від виду продукції. Це спеціальні послуги, які нерідко пропонуються виробниками для збільшення обсягів продажів продукції, що випускається ними.

Найважливішим пріоритетом може стати здатність підприємства забезпечувати технічну підтримку своєї продукції після продажу. Вона полягає в постачанні запасних частин, іноді в модифікації колишніх, старих комплектуючих і забезпеченні нового, вищого рівня ефективності виробу. Швидкість, з якою компанія реагує на післяпродажні потреби клієнтів, також має дуже важливе значення.

*Наук. керівн. Іванова В. Й.*

**Література:** 1. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент / Чейз Р. Б., Еквилайн Н. Д., Якобс Р. Ф. / ИД "Вильям", 2004. – С. 950. 2. Элияху М. Голдрат. Цель. процесс непрерывного совершенствования / Элияху М. Голдрат / Попурри, 2009. – с. 496. 3. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Фатхутдинов Р. А. – М. : Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002. – 892 с.

**Щепановська О. В.**

УДК 331.101.3

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ГРЕЙДОВА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ**

*Анотація. Розглянуто систему грейдингу як метод удосконалення системи мотивації персоналу підприємства на основі оцінювання посад та розробки нової системи оплати праці.*

*Аннотация. Рассмотрена система грейдинга как метод усовершенствования системы мотивации персонала предприятия на основе оценивания должностей и разработки новой системы оплаты труда.*

*Annotation. The grading system, as a method of improvement of system of motivation of the personnel of the enterprise on the basis of estimation of posts and work out new system of payment.*

*Ключові слова: мотивація персоналу, грейд, грейдування, фактор, оклад, посада.*

Одним із важливих питань в організації заробітної плати є формування тісного взаємозв'язку між результатами праці та винагородою, при цьому повинні враховуватися інтереси працівників, що стосуються компенсаційного пакета, особливо соціальних виплат. Процедура формування ква-



ліфікаційних груп і розробка міжкваліфікаційних співвідношень створює фундамент для впровадження всієї компенсаційної політики підприємств. Практичним інструментом, що дає можливість оцінити посади та робочі місця і на їх основі сформувати кваліфікаційні групи, є система грейдів.

Проблема розроблення грейдової системи оцінювання посад та оплати праці як інноваційного підходу мотивації персоналу вже давно хвилює вчених і практиків, таких як: Бесчастний Л. О. [1], Д. Борщева [2], А. Гончаренко [3], Травин В. В., Дятлов В. А. [4], Хендерсон Р. І. [5] та багато інших.

Мета статті – аналіз системи мотивації персоналу та дослідження проблем оплати праці завдяки впровадженню системи грейдів на підприємстві.

Сьогодні великі підприємства все частіше використовують методи оцінки та ранжування персоналу, тобто систему грейдів, яка певною мірою дозволяє поєднати оплату праці і логіку бізнесу, а також вирішити проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу, та забезпечує "прозорість" формування окладів.

Запропонована ще в 50-х роках минулого століття система отримала назву "Хей-метод", або грейдинг, "метод напрямних профільних таблиць Хей" (американського вченого Едварда Хей). Тому часто жартома її називають "зарплатомір по Хейу".

Запропонований Хейм уніфікований підхід на основі факторної системи оцінки посад дозволяє зрозуміти відносну цінність кожної роботи, кожної посади, що допомагає визначити "ринкову вартість" посади і вибудувати прозору, справедливую систему оплати праці, знизити плинність кадрів, оптимізувати чисельність персоналу. Крім того, керівництво отримує зіставні дані по різних компаніях [4].

Терміни "грейд", "грейдинг" походять від англійського слова "grading", що перекладається як класифікація, сортування, упорядкування. Грейдування – це позиціонування посад, тобто розподіл їх в ієрархічній структурі підприємства відповідно до цінності даної позиції для підприємства.

Упровадження грейдової системи оцінювання посад та оплати праці дає можливість вирішити такі завдання:

визначення відносної цінності існуючих посад з погляду стратегії підприємства;

оптимізація системи оплати праці;

проведення оцінювання працівників щодо відповідності посадам, які вони займають;

створення додаткових умов для кар'єрного зростання тощо.

Етапи розробки грейдової системи оцінювання посад та оплати праці зображені на рисунку.

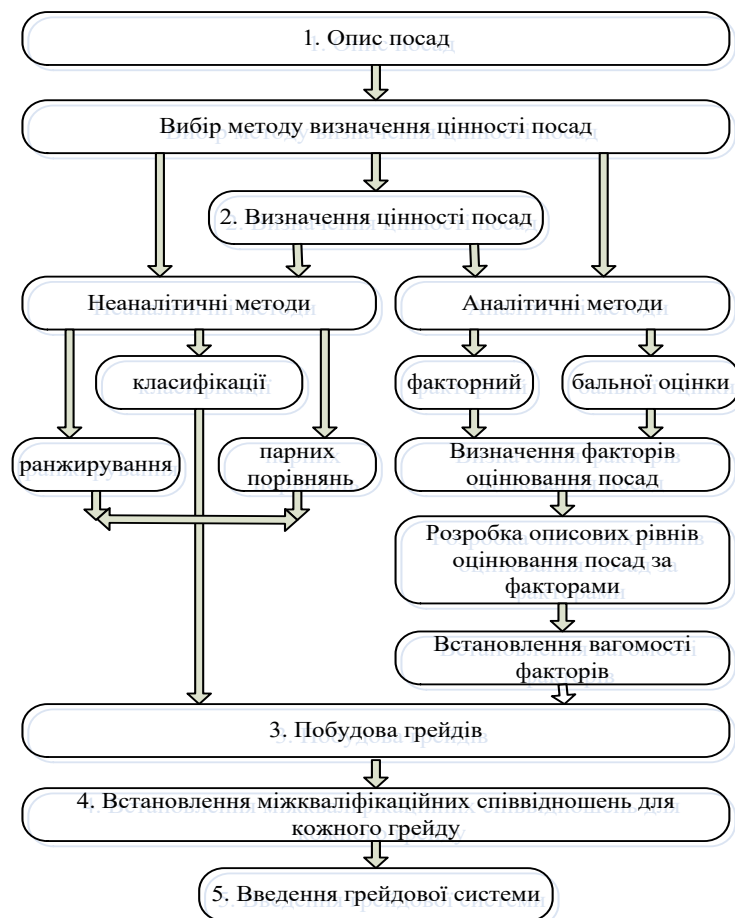


Рис. Етапи розробки грейдової системи оцінювання посад та оплати праці



Спочатку формується список усіх передбачених структурою організації посад. У ході низки інтерв'ю, анкетування та бесід з працівниками підприємства складаються описи посад. Потім останні ранжуються – залежно від їх важливості для компанії та складності роботи [2].

Для визначення цінності посад було використано факторно-бальний підхід, який дає можливість кількісно оцінити значимість посад за низкою факторів і зіставити їх один з одним. Для впорядкування посад за їх внутрішньоорганізаційною цінністю були розроблені головні фактори оцінювання та їх описові рівні (рівні складності), котрі враховують специфіку діяльності підприємства, є простими для розуміння та єдиними для всіх посад.

Одночасно була проведена робота зі встановлення вагомості (значимості) факторів. Визначення вагомості здійснювала група експертів, які оцінювали важливість факторів шляхом розподілу певної суми балів між факторами з урахуванням їх значущості.

Залежно від кількості набраних балів за факторно-бальним методом посади можна розташувати ієрархічно. Після цього їх необхідно об'єднати (згрупувати) у кваліфікаційні групи (грейди). Для об'єднання посад у грейди було визначено діапазони (інтервали) оцінок (балів) у кожному грейді на підставі групування посад, що належать до однієї категорії (професійної групи) і мають незначні розбіжності в балах [3].

Таким чином, кожний грейд має свій діапазон оплати. Діапазон може бути побудований у формі "вилки" для встановлення міжкваліфікаційних співвідношень (посадових окладів) для кожного грейду.

При встановленні "вилки" посадових окладів необхідно враховувати як зовнішні (ринкові значення заробітних плат і посадових окладів фахівців відповідних професійних груп), так і внутрішні фактори (цінність відповідних посад, фінансові можливості).

Діапазони можна формувати двома способами:

1) встановлювати для кожного грейду "вилку" посадових окладів;

2) визначати інтервали міжкваліфікаційних співвідношень (коефіцієнтів). Встановлені другим способом інтервали коефіцієнтів переводяться у "вилку" посадових окладів шляхом множення мінімального і максимального коефіцієнтів у "вилці" на встановлену на підприємстві мінімальну заробітну плату.

Завершальною процедурою є порівняння фактичних посадових окладів працівників підприємства з "вилками" посадових окладів, установлених для відповідного грейду.

На етапі впровадження грейдової системи важливо поінформувати працівників підприємства про зміну посадових окладів. Основні положення про систему оплати праці повинні бути відображені у відповідних внутрішніх документах (колективному договорі, положенні про оплату праці тощо). Інформація про грейдову систему може бути розміщена на сайті підприємства.

На сьогоднішній день система грейдів – це найкраща та єдино виправдана система нарахування посадових окладів на основі бально-факторного методу і матрично-математичних моделей.

*Наук. керівн. Тонєва К. В.*

**Література:** 1. Бесчастный Л. О. Механизм мотивации к научно-технической деятельности в условиях рыночной экономики / Бесчастный Л. О. // Экономика Украины. – 2005. – № 8. – С. 35–38. 2. Борщева Д. Классификация должностей / Борщева Д. // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 9. – С. 45–50. 3. Гончаренко А. Грейдуированная шкала / Гончаренко А. // Бизнес. – № 49 (672). – С. 55–56. 4. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия : учебно-практическое пособие / Травин В. В., Дятлов В. А. – 3-е изд. – М. : Дело, 2005. – 272 с. 5. Хендерсон Р. И. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Хендерсон Р. И. – СПб. : Питер, 2007. – 880 с.

---

**Костюк О. В.**

УДК 65.050.9(2)2

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ТЕОРЕТИЧНЕ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто формування ринкової економічної системи в Україні, де на даному етапі відбувається значна зміна у відношенні до показника прибутку на користь зростання його ролі в господарському механізмі.*

---

© Костюк О. В., 2012

*Аннотация. Рассмотрено формирование рыночной экономической системы в Украине, где на данном этапе происходит значительное изменение в отношении к показателю прибыли в пользу возрастания его роли в хозяйственном механизме.*

*Annotation. Disclosing of formation of market economic system in Ukraine, at the given stage there is a considerable change in the relation to an indicator of profit in favour of increase of its role in an economic mechanism are considered.*

*Ключові слова: прибуток, ринок, економіка, механізм.*

Вивченням поняття "прибуток" займалися такі дослідники, як Бенько М. М., Возьянова А. Є., Голуб Н. М., Горохова А. І., Дерій В. А., Ніколаєва В. П., Павелко О. В., Пляченко О. С., Половінкіна Г. М., Реслер М. В., Рожкова М. Г., Шурміна А. О.

Основна мета управління прибутком підприємства – забезпечення зростання його суми, а також ефективний його розподіл за напрямками економічного розвитку. Згідно з визначеною метою об'єктом управління виступає як формування прибутку підприємства, так і його розподіл. Визначимо, що проблема ефективності розподілу прибутку підприємства – одна з найбільш дискутованих у сфері фінансового менеджменту в останні роки.

Складання бюджету прибутку тісно пов'язане з керуванням операціями компаніями. Можна відзначити такі основні способи контролю: складання чітких описів процедур і загальної політики, які становлять основу системи керування діяльністю організації; для забезпечення зворотного зв'язку найчастіше використовуються періодичні коректування поточних планів – у цьому разі бюджет прибутку відіграє роль критерію для оцінки управлінської (або організаційної) діяльності організації. У міру ускладнення організації й росту її структури ефективна координація керування стає для керівництва все більше складним завданням. Останнім часом більшість компаній вирішує це завдання шляхом децентралізації, що є комбінацією напівавтономних господарських одиниць, кожна з яких становить центр прибутку. Подібний метод керування знаходиться усе більше прихильників серед великих транснаціональних корпорацій як у США, так і в інших країнах (через успішний приклад багатьох фірм США при переході до децентралізованої структури). Керівники структур, підлеглих окремим корпораціям або материнській компанії, одержують повне право планувати діяльність своїх одиниць, приймати будь-які короткострокові рішення й нести за них відповідальність, тобто керівники структур діють так, начебто їх відділення становлять незалежні фірми, хоча в дійсності вони можуть ними й не бути. Головна структура корпорації зберігає за собою вироблення довгострокової політики, особливо в області капітальних вкладень, підбір керівників структурних підрозділів, оцінку їх діяльності, а також організацію, злиття й ліквідацію самих підрозділів. У великих компаніях для більш ефективного керування переважно діє принцип помірної децентралізації керування в рамках прийнятою головною компанією інтегрованої структури стратегії розвитку, тому що саме прибуток є головним критерієм процвітання організації. Звичайно, у вищого керівництва є тенденція вважати одержання прибутку головним показником успішної роботи керівників підрозділів. Але часто виявляється, що використання прибутку як міри внутрішнього контролю – справа більш суперечлива й складна, ніж установлення такого критерію для компанії загалом. У децентралізованій організації, де главам підрозділів, організованим як окремі корпорації, делеговані управлінські повноваження, з'являється необхідність у визначенні такого показника прибутку, що буде служити для оцінки роботи адміністрації цих підрозділів і контролю за прийнятими нею рішеннями. Таким показником став керований прибуток відділень – це прибуток, що залишився від отриманого розглянутим підрозділом доходу за винятком усіх змінних витрат даного підрозділу (вартість проданих товарів, торговельні й управлінські витрати) і всіх накладних витрат, що перебувають у веденні керівників цього підрозділу. Цей показник виключає всі фактори, якими керівники підрозділів не можуть управляти, і не залежить від якості роботи тих чи інших підрозділів, з якими взаємодіє розглянутий підрозділ. Особливістю планування великого бізнесу є також необхідність обліку зростання активів (майна) як компанії загалом, так і майна підрозділів і дотримання при цьому прав усіх власників. Таким чином, у рамках цього завдання великі компанії здійснюють зведене планування, планують стратегічні й тактичні цілі компанії й підрозділів, а також їх потенціал (ріст можливостей), обсяги й процеси (операційні, виробничі, інвестиційні й інноваційні).

Великі компанії більшою мірою піддані внутрішньофірмовим економічним коливанням, тому система планування повинна враховувати не тільки конкретні цикли, але й взаємозв'язок між ними та їх вплив на плановані результати. При недостатньому рівні аналітичної роботи – обліку тенденцій, що намітилися, впливу внутрішніх і зовнішніх факторів – для прийняття планових рішень у великих компаніях існує можливість більших матеріальних втрат, що приводить до необхідності контролінгу як формованих, так і реалізованих планових рішень [1]. Контролінг впливає на планування як на центральний інструмент керування корпорацією, особливо на ефективну координацію окремих підпроцесів і чітку орієнтацію планування на досягнення прибутку як основний цільовий показник успішної діяльності структури. Тому ефективна система контролінгу своїм центральним елементом переважно має систему планування прибутку або бюджетування, погоджену з добре продуманим процесом планування окремих акцій, наприклад інвестиційних або інноваційних заходів. Поняття "бюджет" можна визначити як план, сформульований у вартісних величинах, що з певним ступенем обов'язковості виконання задається структурній одиниці з повноваженнями приймати рішення на певний часовий період (здебільшого строком до 1 року), а бюджетування – як управлінську технологію [2]. Бюджетування означає спрямованість усієї діяльності організації на меті, що має вартісне вираження, на протипагу цьому при плануванні окремих акцій на перший план висуваються майнові цілі. На практиці ж межі між плануван-



ням акцій і бюджетуванням дуже розмиті, тому що обґрунтоване планування вартісних цільових величин можливе тільки при одночасному плануванні відповідних необхідних заходів.

*Наук. керівн. Сігасва Т. Є.*

**Література:** 1. Концепция контроллинга : управленческий учет. Система отчетности. Финансирование / Horvath & Partners ; пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 2. Хруцкий В. Е. Внутрифирмовое финансирование : настольная книга по постановке финансового планирования / Хруцкий В. Е., Сизова Т. В., Гамаюнов В. В. – М. : Финансы и статистика, 2002. 3. Коммерческое финансирование: планирование прибыли и контроль ее получения / Велш Г. и др. – СПб. : Микро, 1999. 4. Бачурин А. Підвищення ролі економічних методів керування / Бачурин А. // Економіст. – 2002. – № 4. – С. 28–31.

---

**Сітніков Ю. В.**

УДК 345.331.01

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотация. Розглянуто підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємстві. Запропоновано інноваційний підхід до оцінки маркетингової діяльності. Обґрунтовано необхідність застосування даного підходу на підприємстві з метою більш точної оцінки ефективності маркетингової діяльності та покращення фінансового стану підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены подходы к оценке эффективности маркетинговой деятельности на предприятии. Предложен инновационный подход к оценке маркетинговой деятельности. Обоснована необходимость применения данного подхода на предприятии с целью более точной оценки эффективности маркетинговой деятельности и улучшения финансового состояния предприятия.*

*Annotation. Approaches to evaluating the effectiveness of marketing activities in the enterprise are considered. An innovative approach to the evaluation of marketing activities are proposed. The necessity of applying this approach in the company to better assess the effectiveness of marketing activities and improve the financial situation are determined.*

*Ключові слова: інноваційний підхід, маркетинг.*

Питання щодо оцінки маркетингової діяльності на підприємстві є дуже актуальним на сьогоднішній день. Підприємства розглядають маркетинг як засіб для досягнення максимального прибутку. У більшості випадків так і трапляється, але не кожне підприємство враховує те, що не завжди діє принцип: чим більше вкладено коштів у маркетингову діяльність, тим більший прибуток. Досвід зарубіжних підприємств показує, що на маркетинг часто витрачають зайві кошти, які підприємство могло б використовувати більш продуктивно. Більшість підприємств установлюють фіксований розмір витрат на маркетинг, який діє протягом 1 – 3 років. Це робиться для того, щоб підтримувати ефективність роботи маркетингу на належному рівні. Однак через недостатню точну оцінку ефективності цих заходів часто великі кошти витрачаються нераціонально. Більш точна оцінка маркетингової діяльності надає можливість виявити реальний показник, який буде відображати, чи треба витратити додаткові кошти на підтримку маркетингу, чи можна витрати зберегти на попередньому рівні і таким чином вивільнити кошти.

Розглядом даної тематики займалися багато вчених, такі як Попов Є. В., Ф. Котлер, Д. Джеббер, Д. Огілві, Качалов І. В., Л. Тобі, Ульянов А. Н., Д. Денісон та ін. Але ця проблема не досить добре розглянута у вітчизняних умовах, тому доцільно більш точно дослідити підхід до оцінки маркетингової діяльності на підприємстві.

Метою статті є обґрунтування доцільності застосування інноваційного підходу до оцінки маркетингової діяльності на підприємстві. Об'єктом дослідження виступає маркетингова діяльність підприємств харчової промисловості. Предмет дослідження – теоретичні та практичні питання, пов'язані з оцінкою маркетингової діяльності підприємств харчової промисловості.

---

© Сітніков Ю. В., 2012



Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Проаналізувати існуючі підходи до оцінки маркетингової діяльності на підприємстві.
2. Запропонувати інноваційний підхід до оцінки маркетингової діяльності на підприємстві.

Для визначення ефективності маркетингу використовуються частіше комплексні методи, засновані на якісних оцінках. Оскільки застосовувані в цих методах показники здебільшого не характеризують співвідношення ефекту і витрат, а є просто питомими показниками, то вони є показниками не ефективності, а результативності маркетингової діяльності [1].

Більш детально підходи до оцінки ефективності окремих складових маркетингової діяльності доцільно розглядати в розрізі окремих функцій маркетингу. У більшості випадків це зробити простіше, ніж оцінити ефективність маркетингу загалом. Завдання такої оцінки в узагальненому вигляді подано нижче.

1. Ефективність передпланового аналізу:
  - маркетингові дослідження;
  - сегментування, позиціонування і вибір цільових ринків.
2. Ефективність планування:
  - оцінка ефективності розробки всіх видів планів маркетингу (стратегічних, поточних, у розрізі окремих ринків, продуктів) може бути якісно здійснена при проведенні аудиту маркетингу.
3. Ефективність організації маркетингу [2]:
  - ефективність оргструктури управління маркетингом;
  - ефективність розподілу завдань, обов'язків і прав у службі маркетингу;
  - ефективність взаємодії служби маркетингу з іншими підрозділами організації.
4. Ефективність мотивації праці менеджерів і співробітників служби маркетингу, а також торгового персоналу.
5. Ефективність контролю за виконанням окремих вищенаведених функцій маркетингу [3].

Така оцінка може бути здійснена тільки експертним шляхом при виборі конкретних типів систем контролю маркетингу та проведенні аудиту маркетингу.

Існуючі підходи переважно визначають ефективність самої організації маркетингової діяльності на підприємстві, але якщо потрібно визначити ефективність результатів цієї діяльності, то частіше за все підприємства аналізують прибуток або обсяг реалізації продукції. Інноваційний підхід до оцінки маркетингової діяльності на підприємстві полягає в тому, що при його застосуванні аналізуються 6 показників:

- обсяг попиту на продукцію підприємства;
- витрати служби маркетингу;
- частка прибутку від комерційної діяльності підприємства;
- обсяг реалізованої продукції;
- відсоток нових споживачів (зростання споживачів);
- темп зростання ринку.

Застосовуючи ці показники, можна розрахувати інтегральний показник коефіцієнта ефективності маркетингової діяльності:

$$K = O_p \times W_i + V_m \times W_i + P_{kd} \times W_i + O_p \times W_i + H_c \times W_i + T_p \times W_i,$$

де  $O_p$  – обсяг попиту на продукцію підприємства;

$V_m$  – витрати служби маркетингу;

$P_{kd}$  – частка прибутку від комерційної діяльності підприємства;

$O_p$  – обсяг реалізованої продукції;

$H_c$  – відсоток нових споживачів;

$T_p$  – темп зростання ринку;

$W_i$  – вага показника.

Показники розраховуються у балах. Вага кожного з показників визначається методом експертних оцінок, який передбачає опитування експертів на підприємстві.

За допомогою цієї експертної моделі визначається коефіцієнт ефективності маркетингової діяльності, який знаходиться у межах від 0 до 1. Чим ближче розрахунковий показник до 1, тим вище значення ефективності маркетингової діяльності на підприємстві.

Таким чином, можна зробити висновок, що для оцінки ефективності маркетингової діяльності недостатньо визначити ефективність її організації або проаналізувати отримані прибутки чи обсяг реалізації. Цей процес потребує аналізу 6 зазначених показників, а також розрахунку коефіцієнта ефективності маркетингової діяльності. Цей підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності буде сприяти більш точній оцінці, і, як наслідок, підприємство не буде витрачати зайві кошти на покращення маркетингових заходів, що допоможе поліпшити фінансовий стан підприємства загалом.

*Наук. керівн. Ястремська О. М.*

**Література:** 1. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Фатхутдинов Р. А. – СПб. : Питер, 2006. – 448 с. 2. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 2006. – 670 с. 3. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 2000. – 734 с. 4. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность / Кокурин Д. И. – М. : ЭКЗАМЕН, 2005. – 320 с.





Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **УПРОВАДЖЕННЯ ВІДДІЛУ ЗІ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Анотація. Наведено сучасний підхід до управління ризиками на вітчизняних підприємствах, запропоновано послідовність програми цільових заходів по зниженню ризиків, котру повинен виконувати незалежний відділ з управління ризиками інноваційних проектів.*

*Аннотация. Представлен современный подход к управлению рисками на отечественных предприятиях, предложена последовательность программы целевых мероприятий по снижению рисков, которой должен заниматься независимый отдел по управлению рисками инновационных проектов.*

*Annotation. A modern approach to risk management to domestic enterprises are presented, the sequence of programs targeted measures to reduce risks, which should perform an independent department of risk management innovation project are proposed.*

*Ключові слова: відділ зі зниження ризиків, програма цільових заходів, послідовність програми цільових заходів, економічна доцільність.*

У сучасному нестійкому економічному середовищі для підприємств існує низка загроз, пов'язаних з їх інноваційним розвитком, а саме неефективне правове середовище, низький рівень науково-дослідницьких розробок та фінансова нестабільність. Але кожне підприємство, що успішно функціонує, має можливість вибору стратегії та шляху свого розвитку. Найбільш ризиковим, але й найбільш прибутковим є інноваційний шлях розвитку, котрий характеризується високим рівнем невизначеності, а тому й високим рівнем ризику.

На жаль, навіть вітчизняні промислові гіганти ринку України не приділяють належного значення такій економічній категорії, як ризик. Підприємство, обравши новий напрям діяльності, вже на стадії розробки проекту повинно враховувати фактори невизначеності як зовнішнього, так і внутрішнього впливу, звісно, що контролювати всі чинники неможливо, але враховувати необхідно. Для успішного аналізу та ефективного впливу на фактори ризику необхідне впровадження незалежного відділу з ризику, що є актуальним на сьогодні та єдиним шляхом вирішення проблеми.

Мета цієї статті полягає у виявленні основних функцій відділу та послідовності його дій. Беручи до уваги рекомендації економічної літератури з управління ризиками, а також недоліки, виявлені безпосередньо на підприємстві, можна запропонувати, щоб відділ управління ризиком складався з таких основних виконавчих груп – моніторингу підприємства і середовища його функціонування, аналітиків ризику, планування заходів та управління в надзвичайних ситуаціях, які задіяні в процесі управління ризиком.

Проектування системи заходів передбачає розбиття комплексу робіт між різними підрозділами та регулювання їх відділом управління ризиком.

Будь-яке підприємство, що здійснює інноваційний напрям розвитку, зацікавлене у зниженні можливих втрат, пов'язаних з інноваційним ризиком, має вирішити для себе кілька завдань [1, с. 105]:

оцінити можливі збитки, пов'язані з інноваційними ризиками;

прийняти рішення про те, чи залишати певні ризики, тобто чи нести всю відповідальність за них автономно, відмовлятися від них або передавати частину або всю відповідальність за них іншим суб'єктам;

по тих ризиках або тій частині ризиків, які підприємство залишає в себе, слід розробити програму управління ними, основною метою якої є зниження можливих втрат.

Найбільш доцільно розглянути ситуацію, коли підприємство залишає в себе частину існуючих ризиків, і запропонувати можливу послідовність рішень та основні моменти, що необхідно врахувати в процесі нейтралізації інноваційних ризиків. Вирішення цієї ситуації можливе на основі розробки цільових заходів з управління ризиком (далі в тексті – ПЦЗ).

Метою розробки ПЦЗ є забезпечення успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності та ризику. Ця мета може бути досягнута за рахунок вирішення таких основних завдань:

виявлення можливих економічних ризиків;

зниження фінансових втрат, пов'язаних з економічними ризиками.



Розробка ПЦЗ повинна включати дві стадії – попередню та основну, що представлено на рисунку.

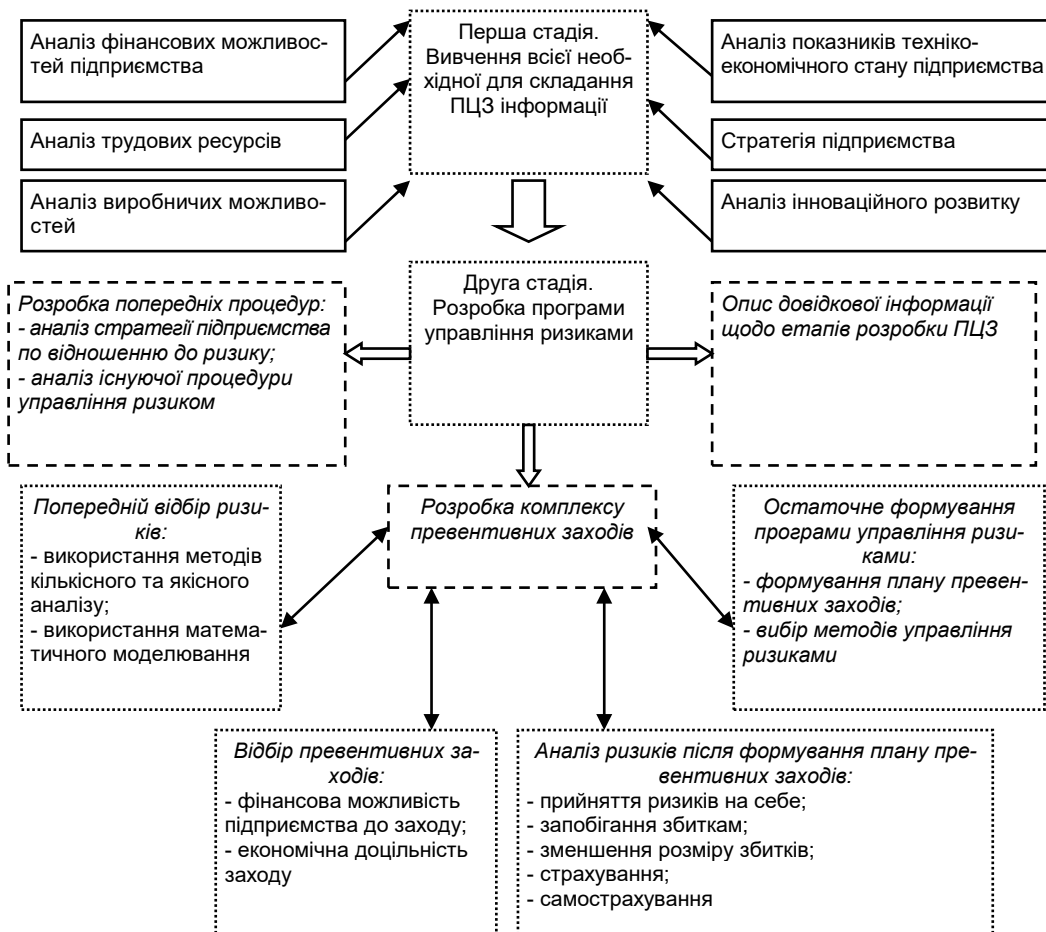


Рис. Послідовність програми цільових заходів (ПЦЗ)

На попередній стадії ризик-менеджер повинен ознайомитися з довідковою і поточною конкретною інформацією, яка дозволить йому прийняти рішення, що передують основній стадії розробки ПЦЗ, і приступити до безпосередньої розробки програми. Іншими словами, мета цієї стадії – вивчення всієї інформації, необхідної для складання ПЦЗ.

Основна стадія становить власне розробку програми управління ризиками, упровадження та реалізація якої сприятимуть зменшенню можливих збитків для підприємства.

Розроблена ПЦЗ не є остаточною і закінченою, вона постійно повинна переглядатися. Причин для цього достатньо, оскільки і зовнішнє, і внутрішнє середовища підприємства постійно змінюються. Тому вимогу періодичного моніторингового перегляду ПЦЗ також можна розглядати як принцип розробки ПЦЗ.

Вибір тієї чи іншої процедури управління ризиками визначається загальною стратегією підприємства щодо ризиків, яка, у свою чергу, залежить від сумарного розміру потенційних збитків, з одного боку, і фінансових можливостей підприємства – з іншого.

Стратегія підприємства щодо ризиків може бути різною. Для обережної стратегії характерна перевага таких процедур управління ризиками [2, с. 58]:

- відмова від ризиків;
- передача ризиків іншим суб'єктам.

Обережна стратегія підприємства визначається тим, що керівництво підприємства вважає за краще мінімізувати ризик банкрутства, втрати планованого доходу чи прибутку. Треба мати на увазі, що часто саме більш ризиковані стратегії дозволяють підприємству "вирватися" із загального оточення та освоїти нову ефективну ринкову нішу.

Для більш ризикованої стратегії управління ризиками характерна перевага таких процедур [2, с. 58]:

- прийняття ризиків на себе;
- передача ризиків іншим суб'єктам.

Ця стратегія характеризується тим, що розмір ризиків, які залишаються, може бути досить великим, і тільки надмірні, катастрофічні ризики підприємство частково або повністю передає іншим суб'єктам.



У нашому випадку для підприємства найбільш виваженою стратегією буде майже рівнозначне використання всіх процедур управління ризиками [2, с. 58]:

- відмова від ризиків;
- прийняття ризиків на себе;
- передача ризиків іншим суб'єктам.

Залежно від вибраної або існуючої стратегії підприємства, а також його техніко-економічних показників наступним етапом ПЦЗ є відбір ризиків, що мають імовірність до впливу на діяльність підприємства. Після того як "усунути" частину ризиків за рахунок застосування процедури відмови від ризиків на основі проведеного кількісного та якісного аналізу існуючих ризиків, потрібно переглянути рішення по зниженню ризиків, прийнятих на себе.

Найбільш відповідальним етапом є відбір превентивних (запобіжних) заходів, що повинні безпосередньо вплинути на один чи групу ризиків, схожих за характером та здатністю впливу. При складанні комплексу превентивних заходів перш за все слід враховувати фінансові можливості підприємства, наприклад, на здійснення превентивного заходу потрібна деяка сума коштів "X", а підприємство може виділити на проведення цього заходу лише деяку суму коштів "Y", отже, ця сума й буде обмеженням загального розміру витрат на проведення превентивних заходів. Тоді для відділу постає нове завдання вибору найбільш економічно доцільного здійснення заходу, тобто ситуації, при якій витрати на впровадження превентивного заходу не перевищують очікуваного результату.

Застосування будь-якого конкретного методу управління ризиками можна вважати економічно доцільним, якщо його використання пов'язане з економічним ефектом, тобто якщо виконується співвідношення [3, с. 121]:

$$\text{ЗдоПЦЗ} - (\text{ЗПЦЗ} + 3 \text{ післПЦЗ}) > 0,$$

де ЗдоПЦЗ – ймовірний збиток до здійснення ПЦЗ;

3 післПЦЗ – ймовірний збиток після здійснення ПЦЗ;

ЗПЦЗ – затрати, пов'язані з проведенням ПЦЗ.

В іншому випадку створення відділу є неефективним, але необхідно також урахувати тривалість проекту, час на налагодження процесу комунікацій між існуючими відділами і, найголовніше, відпрацювання методики зі зниження ризику, що залежить від багатьох чинників.

*Наук. керівн. Томах В. В.*

**Література:** 1. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе : учебн. пособ. / А. М. Диброва, Б. А. Лагоша, Е. Ю. Хрусталева и др. ; под ред. Б. А. Лагоши. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 224 с. 2. Дубров А. М. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе : учебн. пособ. / А. М. Дубров, Б. А. Лагоша, Е. Ю. Хрусталева. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 176 с. 3. Чернова Г. В. Управление рисками : учебн. пособ. / Г. В. Чернова, А. А. Кудрявцев. – М. : ТК Велби, Изд. "Проспект", 2003. – 160 с.

---

**Юношева М. Л.**

УДК 658.012

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ЗАСТОСУВАННЯ КЛАСТЕРНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ**

*Анотація. Розглянуто формування кластерів як необхідна умова конкурентоспроможності економіки держави.*

*Аннотация. Рассмотрено формирование кластеров как необходимое условие конкурентоспособности экономики государства.*

*Annotation. The formation of clusters is considered by experts as a necessary condition for economic competitiveness.*

*Ключові слова: кластерний аналіз, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність.*

---

© Юношева М. Л., 2012

Серед різноманіття теоретичних досліджень щодо формування та розвитку конкурентоспроможності вагоме місце займає теорія, що пов'язує конкурентні переваги економіки держави з процесами формування та розвитку на її території кластерів.

Цей метод широко використовується в країнах із розвиненими ринковими відносинами та є актуальним науковим і практичним завданням політики держави. Використовуючи кластерний аналіз, можна прийняти ефективне управлінське рішення щодо розвитку депресивних регіонів України.

Мета статті – проаналізувати інноваційний розвиток регіонів України та виявити найбільш конкурентоспроможні регіони.

Кластерний аналіз (англ. *Data clustering*) – розбиття заданої вибірки об'єктів (ситуацій) на підмножини, названі кластерами, щоб кожен кластер складався зі схожих об'єктів, а об'єкти різних кластерів істотно відрізнялися.

Кластерний аналіз виконує такі основні завдання [1; 2]:

- 1) розробка типології або класифікації;
- 2) дослідження корисних концептуальних схем групування об'єктів;
- 3) породження гіпотез на основі дослідження даних;
- 4) перевірка гіпотез або дослідження для визначення.

Проаналізуємо впровадження інновацій на промислових підприємствах України (таблиця) [3].

Таблиця

Вихідні дані

	Упроваджено нові технологічні процеси	Освоєно виробництво інноваційних видів продукції, найменувань	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промисловості, %	Кластери, у котрі ввійшли регіони	Відстань
АРК	32	63	1,1	3	0,23
Вінницька	39	65	2,0	3	0,11
Волинська	16	44	4,2	3	0,40
Дніпропетровська	57	110	0,6	3	0,39
Донецька	70	124	1,9	3	0,42
Житомирська	20	22	1,5	3	0,48
Закарпатська	8	16	14,4	2	0,80
Запорізька	170	114	3,1	3	0,55
Івано-Франківська	35	125	2,3	3	0,41
Київська	19	113	2,1	3	0,32
Кіровоградська	29	65	5,2	3	0,44
Луганська	29	39	9,5	2	0,08
Львівська	63	117	1,6	3	0,37
Миколаївська	30	41	8,5	2	0,16
Одеська	37	72	0,8	3	0,24
Полтавська	24	72	10,4	2	0,24
Рівненська	6	16	0,7	3	0,58
Сумська	94	346	8,8	1	1,53
Тернопільська	21	87	5,6	3	0,50
Харківська	877	191	3,1	1	1,53
Херсонська	17	71	6,2	2	0,53
Хмельницька	42	36	0,3	3	0,46
Черкаська	46	63	7,7	2	0,30
Чернівецька	7	50	5,0	3	0,47
Чернігівська	16	40	9,4	2	0,08

Як математичний інструментарій побудови моделі розглядається один із методів кластерного аналізу – метод "к-середніх". До переваг методу належить: відсутність обмежень на розмірність інформаційного простору ознак, обсяг вибірки, можливість отримання непересічних кластерів [4].

Графік середніх значень та відстань між ними наведені в програмі Statistica таким чином (рис. 1).

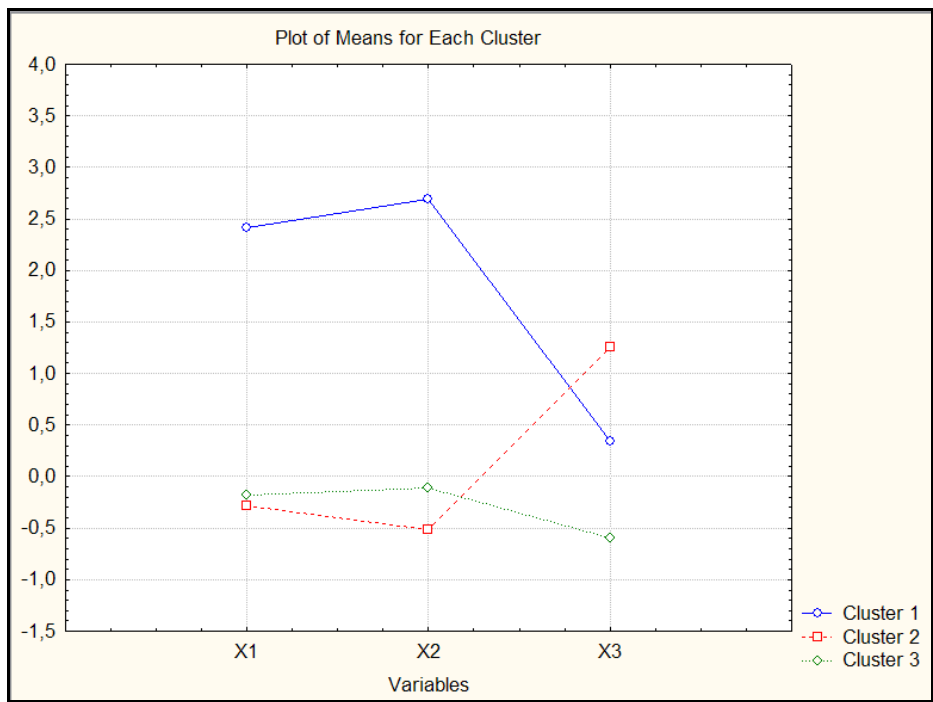


Рис. 1. Графік середніх значень показників для кластерів

Так, у третій кластер увійшли регіони з низьким рівнем упровадження інновацій на підприємствах: АРК, Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Донецька, Житомирська, Запорізька, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська, Львівська, Одеська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька і Чернівецька області. У другий кластер увійшли регіони із середніми значеннями: Закарпатська, Луганська, Миколаївська, Полтавська, Херсонська, Черкаська та Чернігівська області. У перший кластер увійшли регіони з найкращим рівнем упровадження інновацій на промислових підприємствах: це Харківська та Сумська області. Розрахункові показники по цих регіонах більші за одиницю, дані регіони виступають як регіони ринкової спеціалізації з інноваційної діяльності, тобто створення єдиного кластеру є можливим.

Научно результати кластеризації подано на дендрограмі (рис. 2).

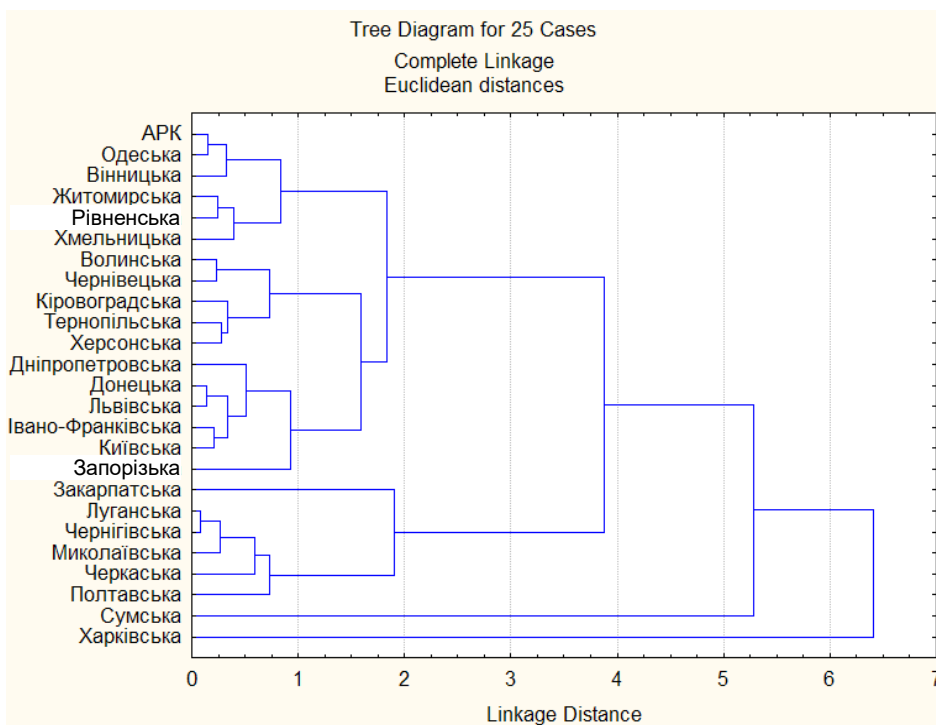


Рис. 2. Дендрограма результатів кластеризації за регіонами України



Так, депресивні регіони вимагають більшого припливу інвестицій та кваліфікованих трудових ресурсів. Подальший розвиток кластерів дозволить у майбутньому зробити структурні зміни, підвищити рівень конкурентоспроможності, посилити рівень інноваційної діяльності, збільшити зайнятість та рівень заробітної плати, відрасувань до бюджетів різних рівнів, підвищити стійкість і конкурентоспроможність регіональної промисловості. Розвиток усіх регіонів, у свою чергу, дозволить вплинути на конкурентоспроможність економіки держави загалом.

Таким чином, розвиток депресивних регіонів за рахунок формування раціональної інвестиційної політики забезпечить зростання як окремих регіонів, так і національної економіки загалом.

*Наук. керівн. Томах В. В.*

**Література:** 1. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія / під ред. д-ра екон. наук, проф. Пономаренка В. С. – ВД "ИНЖЕК", 2009. – 264 с. 2. Портер М. Конкуренция / Портер М. ; пер. с англ. О. Л. Пелявского, А. П. Урихиняна, Е. Л. Усенко и др. ; под. ред. Я. В. Заблоцкого, М. С. Иванова, К. П. Казаряна и др. – Изд. испр. – М. : ИД "Вильямс", 2005. 3. www.ukrstat.gov.ua. 4. Моделирование инновационных процессов. Конспект лекций / укл. К. В. Тонева. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2008.

УДК 658.022

**Андреев В. А.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ У ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ З РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто основні питання формування інноваційного потенціалу підприємства, його складові та взаємозв'язок з розвитком підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены основные вопросы формирования инновационного потенциала предприятия, его составляющие и взаимосвязь с развитием предприятия.*

*Annotation. The basic questions of forming of innovative potential of enterprise, his constituents and intercommunication, are examined with development of enterprise was considered.*

*Ключові слова: інноваційний потенціал, складові інноваційного потенціалу, інноваційний процес.*

Зацікавленість у дослідженні інноваційного потенціалу обумовлюється тим, що приріст обсягів збуту та доходів має місце на тих підприємствах, на яких упроваджуються інновації, тобто які є інноваційно активними. Ці підприємства прагнуть своєчасно виявляти тенденції розвитку як вітчизняного, так і світового ринку і просувати на них нові високоякісні товари, орієнтовані на задоволення сучасних, а також майбутніх потреб і бажань споживачів.

Саме з цієї причини слід звернути увагу на інноваційний потенціал підприємства з погляду взаємозв'язку з його розвитком, який сформовано на підприємстві.

Метою цього дослідження є визначення особливостей формування інноваційного потенціалу на вітчизняних підприємствах та обґрунтування його взаємозв'язків з розвитком підприємства.

Вивченню питання інноваційного потенціалу присвячено дослідження багатьох учених-економістів. Вагомий внесок у розвиток теорії інновацій внесли такі відомі вчені: Г. Беккер, Ілленкова С. Д., Мединський В. Г., Завлін П. Н., Казанцев А. К., Мінделі Л. Е. та інші [1 – 4].

Комплексною характеристикою спроможності будь-якого підприємства до інноваційної діяльності є його інноваційний потенціал. У наукових працях цей термін вживається здебільшого при розв'язанні інших науково-пізнавальних завдань. У багатьох дослідженнях автори концентрують свої зусилля на вивченні окремих сторін інноваційного потенціалу, тому в літературі представлені специфічні визначення, які мало співвідносяться між собою. Іноді поняття "інноваційний потенціал" ототожнюється з науковим, інтелектуальним, творчим та науково-технічним потенціалом.



У широкому розумінні поняття "потенціал" – це засоби, запаси, джерела, що є в наявності і можуть бути використані, приведені в дію для досягнення певної мети, виконання плану, розв'язання завдань, можливості якої-небудь соціальної системи у певній області [5].

Сучасна економіка запозичила термін "потенціал" з фізики, де він означає кількість енергії, яку накопичила система і яку вона спроможна реалізувати в роботі. Визначення промислового потенціалу підприємства можна сформулювати як сукупність засобів і предметів праці, робітників, їх навичок, мотивів, стимулів, виробничих відносин, що склалися за багато років і перебуває у системній єдності. Потенціал – це прихована можливість використання виробничої сили ресурсу [1].

Аналіз економічних аспектів поняття "інноваційний потенціал" виявляє широкий спектр підходів до його вивчення. Розглянемо деякі з них.

Інноваційний потенціал – це одна з трьох складових інноваційного простору, яка включає в себе "особисті ділові якості керівників, професійну й економічну підготовку, професійні досягнення (авторські посвідчення, винаходи тощо), матеріально-технічне і фінансове забезпечення" [2].

Інноваційний потенціал – сукупність різних видів ресурсів, що включає матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші ресурси, які необхідні для здійснення інноваційної діяльності [6].

Інноваційний потенціал містить невикористані, приховані можливості накопичених ресурсів, що можуть бути задіяні для досягнення цілей економічних суб'єктів [3].

Отже, існують різні підходи до тлумачення цього поняття. Одні автори роблять наголос на наявності ресурсів, інші – на можливості їх використання. Але більшість керується так званим ресурсним підходом, тобто уявляє інноваційний потенціал як сукупність ресурсів, виділяючи найчастіше такі її елементи, як кадрова, інформаційно-методологічна, організаційна й матеріально-технічна складові.

Підводячи підсумок розгляду поняття "інноваційний потенціал", можна зробити висновок: ефективне використання інноваційного потенціалу підприємством дає можливість для здійснення інноваційної діяльності та, як наслідок, до інноваційного розвитку.

Розглянувши етимологію поняття "інноваційний потенціал", потрібно також теоретично обґрунтувати поняття "інноваційний потенціал підприємства".

Основу інноваційного потенціалу підприємства складають кадрова та матеріально-технічна складові, а також наявність науково-технічної й інтелектуальної власності. Особливо важливою для підприємств сьогодення є наявність кадрів спеціалістів і вчених, що забезпечують інноваційний процес новими знаннями, ідеями, винаходами, ноу-хау, новими технологіями. Саме цій складовій інноваційного потенціалу має приділятися головна увага в стратегії її підтримки, розвитку і перебудови.

Сьогодні складаються в економіці тенденції до прискорення багатьох економічних процесів, причому прискорення інноваційного процесу не є виключенням. Саме тому виникає потреба в нових знаннях, винаходах, технологіях, ядром яких є фундаментальні дослідження і розробки, користь яких виявляється не тільки в тому, що фундаментальні знання ведуть до зниження витрат на прикладні дослідження внаслідок зменшення кількості проб і помилок, а й у накопиченні цінних ідей, які можуть використовуватись у довгостроковій перспективі для розроблення інновацій.

Наступною складовою інноваційного потенціалу підприємства є фінансова складова.

Фінансова складова інноваційного потенціалу передбачає надходження коштів для виконання інноваційних процесів, створює стимули та умови для розробки інновацій, впливає на вибір тематики інноваційних проектів відповідно до потреб функціонування і розвитку самої інноваційної сфери, сприяє ефективному формуванню витрат на інновації, реалізує необхідну еластичність надходжень фінансових ресурсів відповідно до протікання етапів інноваційного процесу. Вітчизняна модель фінансово-ресурсної складової потенціалу підприємства включає такі джерела [7]:

власні кошти підприємств (амортизаційні відрахування, мобілізація внутрішніх активів, виручка від реалізації окремих видів майна, нерозподілений прибуток й інші грошові накопичення);

кредитні ресурси (кредити банків, фінансовий лізинг, кошти Фонду фундаментальних досліджень);

бюджетні кошти (державного і місцевого рівнів);

вітчизняні та іноземні інвестиції (гранти, міжнародні програми, пайові внески іноземних інвесторів, кошти іноземних наукових фондів).

Головним є використання ресурсів для досягнення цілей інноваційної діяльності, посилення функцій з мобілізації й ефективного використання фінансових ресурсів, які спрямовані на інноваційну діяльність, підвищення ролі ймовірнісних факторів, пов'язаних із визначенням напряму інноваційного потенціалу, ускладнення змісту, структури й динаміки ресурсної бази інноваційного розвитку підприємства.

Ще однією складовою інноваційного потенціалу підприємства, яка потребує ретельного розгляду, є матеріально-технічна складова.

Матеріально-технічний потенціал залежить від можливостей використання кожного одиничного матеріального ресурсу в інноваційному процесі. Інтенсифікація інноваційної діяльності дозволяє підвищити ефективність використання матеріально-технічної складової, а отже, й інноваційного потенціалу загалом. Головним принципом виділення матеріально-технічних елементів потенціалу є їх функціональна роль в інноваційному процесі. Ця складова включає матеріальні, технічні, інфор-



маційні ресурси, які, у свою чергу, теж поділяються на частини, що існують у безпосередньому зв'язку та взаємозалежності. Кожна зі складових грає важливу роль, впливаючи на якісну та кількісну оцінку цієї складової інноваційного потенціалу.

Наук. керівн. Ястремська О. М.

**Література:** 1. Медынский В. Г. Инновационное предпринимательство : учебное пособие / Медынский В. Г., Шаршукова Л. Г. – М. : ИНФРА, 1997. – 240 с. 2. Завлин П. Н. Инновационный менеджмент : справочное пособие / Завлин П. Н., Казанцев А. К., Миндели Л. Э. – М. : ЦИСН, 1998. – 567 с. 3. Ильенкова Н. Д. Инновационный менеджмент / Ильенкова Н. Д. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 385 с. 4. Климов С. М. Интеллектуальные ресурсы организации / Климов С. М. – СПб. : ИВЭСЭП ; Знание, 2000. 5. Беккер Г. Человеческий капитал (главы из книги). Воздействие на заработки инвестиций в человеческий капитал / Беккер Г. // США : ЭПИ. – 1993. – № 11. – С. 109–118. 6. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент : учебное пособие / Балабанов И. Т. – СПб. : Питер, 2000. – 508 с. 7. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. // ВВР України. – 2002.

УДК [004.738.1:658.8]:657.6

**Чернишова К. А.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ ВХІДНОГО МАРКЕТИНГУ

*Анотація. Розглянуто можливості підвищення ефективності маркетингових комунікацій за рахунок інтеграції стратегій вихідного та вхідного маркетингу.*

*Аннотация. Рассмотрены возможности повышения эффективности маркетинговых коммуникаций за счёт интеграции стратегий исходящего и входящего маркетинга.*

*Annotation. The possibilities of increase an efficiency of marketings communications due to integration of outbound and inbound marketing strategies was considered.*

*Ключові слова: вхідний маркетинг, вихідний маркетинг, пошукова оптимізація, кейс.*

В умовах розвитку інформаційних технологій та збільшення витрат на маркетингові комунікації постає питання оптимізації процесу просування продукції на ринок. За сучасних умов традиційний вихідний маркетинг, на який роблять акцент більшість компаній, стає неефективним. Отже, є доцільною розробка стратегії просування продукції на основі інтеграції стратегій outbound (вихідний) та inbound (вхідний) marketing.

Outbound marketing – стратегія просування, спрямована на активний пошук клієнта за допомогою традиційних засобів (дзвінки, семінари, зустрічі тощо). У сучасних умовах такий підхід стає неефективним з двох основних причин: відсутність у багатьох випадках цінності інформації, що поступає ззовні, і відсутність у особи, що приймає рішення, часу та бажання "перериватися" на вхідні запити.

Inbound marketing – це маркетингова стратегія, спрямована на завоювання зацікавленості потенційної аудиторії, представники якої у результаті мають самі звернутися до компанії.

Засоби вхідного маркетингу (inbound marketing) дешевші порівняно із засобами outbound marketing. Крім того, засоби вхідного маркетингу підвищують адресність звернень.

Inbound marketing ґрунтується на трьох елементах, які взаємозв'язані і утворюють цілісну систему. Перший та основний елемент – це контент. Inbound marketing передбачає створення такого контенту, який буде цікавий користувачам і який викликатиме бажання ним поділитися. Це інформація або інструмент, що залучає потенційних клієнтів на сайт, тобто зацікавленість до бізнесу. Контент має бути корисним, нести важливу інформацію і не бути простою рекламою товарів або послуг, як у вихідному маркетингу. Другий елемент – це SEO-оптимізація контенту, яка максимізує рейтинг у пошукових системах, де більшість потенційних клієнтів починають процес покупки. І третій елемент – соціальні ЗМІ і соціальні мережі, що підсилюють ефект від контенту. Коли контент широко обговорюється в соціальних мережах, вноситься чинник особистих стосунків, то інформація стає достовірнішою і це, насамперед, залучає кваліфікованих клієнтів на сайт [1].



Отже, для ефективного функціонування inbound marketing необхідна генерація якісного контенту, який буде цікавий цільовій аудиторії.

Одним із найбільш ефективних та інноваційних засобів просування продукції на ринку business-to-business є кейси (або case-study). Кейс – це опис уже реалізованого проекту з детальним аналізом кожного етапу співпраці і відгуками клієнта.

Кейс дає потенційному клієнтові можливість зрозуміти, що йому пропонують і які результати він отримає від вживання (упровадження) продукту на конкретному прикладі. Крім того, відгуки клієнта, що використовуються в кейсі, роблять його об'єктивнішим в очах читача (потенційного клієнта).

Використання кейсів скорочує цикл продажів та створює імідж експерта в очах потенційного клієнта. Публікація кейсів дозволяє швидко проінформувати ринок про вдалі бізнес-рішення, продемонструвати продукт або послугу "у дії", розповісти про новітню технологію, запроваджену у виробництво, показати досвід вживання на ринку. Таким чином, кейс "підштовхує" прийняти аналогічне рішення в подібній ситуації.

Case-study може бути використано як якісний контент та засіб просування, якщо він буде враховувати інтереси і характеристики цільової аудиторії, проблеми і типові стереотипи.

Case-study має містити такі елементи: опис ситуації, проблему, рекомендації щодо її рішення та оцінку наданих рекомендацій.

Опис ситуації – це вступний блок, де пояснюється основна причина, що послужила приводом для вивчення випадку. Приводиться опис компанії-клієнта, її сфери діяльності, позиції на ринку, розміри та інші подробиці.

Проблема – це зав'язка дослідження. Тут має бути описана проблема, з якою зіткнувся клієнт. Далі характеризується продукт, що був застосований для вирішення проблеми, комплекс запропонованих додаткових послуг і результати їх вживання. Особливу увагу треба приділити конкурентним перевагам компанії, які дали можливість вирішити поставлене завдання. Ключові моменти вирішення проблеми мають бути ілюстровані фотографіями. Наприкінці оцінюється результат, якого досягли за допомогою обраного продукту.

Case-study є універсальним інструментом. Case-study рекомендовано використовувати як публікації на сайті компанії та блозі; прикладати до комерційної пропозиції; витримки з case-study можна використовувати під час розсилки newsletter (інформаційних бюлетенів); використовувати при особистих зустрічах і на переговорах з потенційними клієнтами; роздавати зацікавленим на виставках, конференціях, семінарах і інших заходах; висилати у відповідь на заповнену форму на сайті тощо. Незважаючи на сферу застосування case-study, найголовніше в його написанні – урахувати інтереси і характеристики цільової аудиторії, проблеми і типові стереотипи. Написанням case-study повинні займатися спеціалісти з практичним досвідом роботи [2].

Як було зазначено, важливим елементом вхідного маркетингу є пошукова оптимізація. Пошукова оптимізація сайту, або SEO (англ. *search engine optimization*), – процес коректування HTML-коду, текстового наповнення (контенту), структури сайту, контроль зовнішніх чинників відповідно до вимог алгоритму пошукових систем, з метою підняття позиції сайту в результатах пошуку в цих системах за певними запитами користувачів.

Відповідно всі чинники, що впливають на положення сайту у видачі пошукової системи, можна розбити на зовнішні і внутрішні. Робота по оптимізації включає роботу з внутрішніми та зовнішніми чинниками. Робота з внутрішніми чинниками, які знаходяться під контролем власника веб-сайта, полягає у приведенні тексту і розмітки сторінок відповідно до вибраних запитів, поліпшення якості і кількості тексту на сайті, стилістичного оформлення тексту (заголовки, жирний шрифт), поліпшення структури і навігації, використання внутрішніх посилань. Робота із зовнішніми чинниками включає обмін посиланнями, реєстрацію в каталогах та інші заходи для підвищення і стимулювання кількості і частоти посилання на ресурс [3].

Згідно з результатами опитування, що було проведено компанією Profi Online Research серед 500 експертів у сфері маркетингу, пошукова оптимізація є найбільш ефективним інструментом Інтернет-маркетингу – так вважають 19,2 % з опитаних експертів [4].

Пошукова оптимізація може послужити постійним джерелом збільшення кількості відвідувачів (90 % користувачів знаходять нові сайти через пошукові системи; 55 % онлайн-покупок і замовлень здійснюються на сайтах, знайдених через пошукові системи). Високий рівень довіри до пошукових систем дозволяє отримати великий відсоток конвертації відвідувачів у покупців, а вартість залучення одного відвідувача мінімальна. Люди, які потрапляють на сайт через пошукові системи, – це цілеспрямовані користувачі мережі, які вже сформували свої інтереси і шукають саме той товар (послугу), що пропонується на сайті; саме тому пошукова оптимізація є джерелом найбільш якісних відвідувачів для сайту [1].

Таким чином, інтеграція засобів inbound та outbound marketing дає можливість знизити загрозу зменшення ефективності вихідного маркетингу, а використання в рамках цієї стратегії кейсів як інноваційного засобу комунікацій формує позитивний імідж компанії на ринку business-to-business.

*Наук. керівн. Тонєва К. В.*

**Література:** 1. Інтернет-маркетинг: переваги та недоліки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reklamist.com.ua/internet-marketing-preimushhestva-i-ne-12207/>. 2. Отделкин В. Н. Кейс-маркетинг как перспективный инструмент продвижения промышленной продукции / В. Н. Отделкин // Вестник Нижегород-

ского университета им. Н. И. Лобачевского. Сер. : Экономика и финансы. – 2004. – Вып. 2. – С. 382–385. 3. Оптимизация сайта: что это? [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://whiteseo.ru/content/view-158/6/>. 4. Объем рекламно-коммуникационного рынка Украины в 2011 году и прогноз развития рынка в 2012 году. Экспертная оценка Всеукраинской рекламной коалиции [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.reklamaster.com/epic\\_events/show/epic\\_events/id/32745/index.html](http://www.reklamaster.com/epic_events/show/epic_events/id/32745/index.html). 5. Алексеенко Д. Специфика, преимущества и недостатки медийной рекламы [Электронный ресурс] / Алексеенко Д. – Режим доступа : <http://www.mediaguide.ru>. 6. Базарова С. М. Особенности Интернет-маркетинга в продвижении промышленного бренда / С. М. Базарова // Интернет-маркетинг. – № 5. – 2005. – С. 45–49. 7. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мариати / пер. с англ., под ред. С. Г. Божук. – СПб. : Питер, 2001. – 864 с. 8. Дмитриева И. Некоторые характеристики рекламной кампании Business-to-business, влияющие на ее эффективность / И. Дмитриева // Рекламодатель. – № 1. – 2004. – С. 31–35. 9. Росситер Дж. Р. Реклама и продвижение товаров / Дж. Р. Росситер, Л. Перси / пер. с англ. М. Бугаева и др. ; под ред. Л. А. Волковой. – СПб. : Питер, 2000. – 652 с. 10. Шульц Д. Стратегические бренд-коммуникационные компании / Шульц Д., Барнс Б. – М. : ИД Гребенникова, 2003. – 512 с.

УДК 005.336:005.332.4

**Литвиненко Є. С.**

Магістр 1 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

*Анотація. Досліджено потенціал підприємства – характеристику можливостей підприємства. Розглянуто зв'язок між потенціалом підприємства і конкурентоспроможністю підприємства, розкрито значення поняття "конкурентоспроможність потенціалу підприємства".*

*Аннотация. Исследован потенциал предприятия – характеристика возможностей предприятия. Рассмотрена связь между потенциалом предприятия и конкурентоспособностью предприятия, раскрыто значение понятия "конкурентоспособность потенциала предприятия".*

*Annotation. The potential of the enterprise – that is characteristic features of the enterprise was investigated. The relationship between potential competitiveness of enterprises and businesses was considered, the meaning of the concept of competitive potential of enterprises was determined.*

*Ключові слова: потенціал підприємства, конкурентоспроможність потенціалу підприємства, виробничий потенціал.*

У сучасних економічних умовах важливу роль у конкурентоспроможності підприємства відіграє його потенціал, об'єктивна інформація про стан і тенденції розвитку потенціалу підприємства дає можливість робити прогнози та розробляти стратегії розвитку, складати плани та приймати ефективні управлінські рішення, тобто підвищувати рівень конкурентоспроможності, тому питання визначення потенціалу підприємства є досить актуальним.

Метою статті є дослідження потенціалу підприємства як основи його конкурентоспроможності.

Взагалі термін "потенціал" (від лат. "*potentia*" – потужність, сила, приховані можливості) розглядають як можливості, засоби, джерела та запаси, які ще не виявилися, що можуть бути використані задля вирішення певних завдань, досягнення конкретних цілей та бажаних результатів [1, с. 5].

Вивченням та розглядом потенціалу займалося багато вчених, такі як: Отенко І. П. [1], Анчишкін А. І. [2], Краснокутська Н. С. [3], Новікова М. М. [4], Федонін О. С. [5], проте ця тема потребує подальшого більш детального розгляду.

Одним із перших розглядом терміна "потенціал" займався Анчишкін А. І., автор охарактеризував поняття "потенціал", включивши в нього набір ресурсів, які в процесі виробництва приймають форму факторів виробництва. Цей ресурсний підхід до концепції виробничого потенціалу свого часу отримав чимале поширення у сфері економічної діяльності.

У сучасній літературі на сьогоднішній день виділяють три основні напрями у формулюванні поняття "потенціал".

Представники першого напрямку – ресурсного – стверджують, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів.



Друга група авторів розглядає потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення мети виробництва.

Вчені третього напрямку розглядають потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання. На їх думку, потенціал – це цілісне уявлення про єдність структури і функції об'єкта, вияв їх взаємозв'язку [2, с. 68].

Потенціал підприємства як поняття більш вузьке відносно поняття "потенціал". Основним змістом терміна "потенціал підприємства" є відображення та оцінка поточних і майбутніх можливостей економічної системи перетворення вхідних ресурсів за допомогою властивих їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага задля задоволення в такий спосіб суспільних інтересів.

Потенціал підприємства можна охарактеризувати чотирма основними рисами: потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в різних сферах соціально-економічної діяльності, причому не тільки реалізованими, а й нереалізованими з будь-яких причин; можливості будь-якого підприємства здебільшого залежать від наявності ресурсів і резервів, що не використовуються у виробничій діяльності. Тому потенціал підприємства характеризується також і певним обсягом ресурсів, як залучених у виробництво, так і незалучених, але підготовлених для використання; потенціал підприємства визначається не тільки і не стільки наявними можливостями, а ще й навичками різних категорій персоналу до його використання з метою виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального прибутку і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку виробничо-комерційної системи; рівень і результати реалізації потенціалу підприємства, обсяги виробленої продукції або отриманого прибутку визначаються також формою підприємництва та адекватною їй організаційною структурою [2, с. 72].

Серед різноманіття напрямів визначення поняття "потенціал" можна виділити суб'єктивні та об'єктивні складові форм прояву потенціалу.

Об'єктивні складові пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формами потенціалу підприємства. Вони споживаються й відтворюються в тій чи іншій формі в процесі функціонування. До них належить: інноваційний, виробничий, фінансовий потенціал та потенціал відтворення.

Суб'єктивні складові пов'язані із суспільною формою їх прояву. Вони не споживаються, а виступають як передумова, як загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник раціонального використання об'єктивних складових. До суб'єктивних складових потенціалу підприємства відносять: науково-технічний, управлінський, організаційної структури управління, маркетинговий та логістичний потенціал [3, с. 124].

Таким чином, можна стверджувати, що потенціал підприємства є джерелом конкурентних переваг, та виділити поняття "конкурентоспроможність потенціалу підприємства".

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу відносно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів [4, с. 76].

Формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства безпосередньо пов'язане з можливостями його виробничого потенціалу.

О. Федонін визначає виробничий потенціал як наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції [5, с. 14].

Виробничий потенціал також слід розглядати як сукупність функціонуючих ресурсів, які спроможні виробляти певний обсяг продукції. Тому можна стверджувати, що виробничий потенціал є поліструктурною системою, до складу якого входять: потенціал землі та природно-кліматичні умови; потенціал технологічного персоналу, потенціал основних фондів; потенціал оборотних фондів; потенціал нематеріальних активів.

Головним у діяльності будь-яких підприємств постає питання вдосконалення системи управління розвитком та використанням виробничого потенціалу як основи підвищення конкурентоспроможності підприємства, основними завданнями є оцінка та визначення основних об'єктів і напрямів, які визначають ступінь зростання та використання виробничого потенціалу, внесення змін у ці елементи, їх модернізацію відповідно до тих стратегічних завдань, які ставляться перед підприємством. Виконання цих завдань можливе, якщо правильно та коректно оцінити всю сукупність чинників, що визначають виробничий потенціал підприємства, а також створити відповідні системи управління, що забезпечать реалізацію намічених програм та планів на підприємстві.

Отже, можна зробити висновки, що ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності підприємства, його достатнього майнового потенціалу, але й від компетенції персоналу, що функціонує на підприємстві, й ефективності його внутрішньої організації.

*Наук. керівн. Матвієнко-Біляєва Г. Л.*

**Література:** 1. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : научное издание / Отенко И. П. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2006. – 256 с. 2. Анчишкин А. И. Наука-техника-экономика / Анчишкин А. И. – 2-е изд. – М. : Экономика, 1989. – 384 с. 3. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібн. / Краснокутська Н. С. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с. 4. Новікова М. М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства : монографія / Новікова М. М. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 212 с. 5. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібн. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ. – 316 с.

Магістр 1 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто поняття і суть конкурентоспроможності підприємства, проблеми та існуючі методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены понятие и сущность конкурентоспособности предприятия, проблемы и существующие методики оценивания конкурентоспособности предприятия.*

*Annotation. The concept and nature of enterprise competitiveness, challenges and existing methods for evaluating the competitiveness of enterprises was considered.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, метод, оцінка, принципи.*

Одним із найважливіших напрямів вивчення особливостей господарської діяльності підприємства, особливо в умовах, коли ринок постійно розвивається і змінюється, є аналіз конкурентоспроможності підприємства. Важливість дослідження цієї теми полягає в тому, що високий рівень конкурентоспроможності підприємства є гарантом одержання високого прибутку.

Методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства є предметом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, це питання у своїх теоретичних надбаннях висвітлили Азоев Г. Л., М. Портер, Фатхутдінов Р. А., Клименко С. М., Піддубний І. О., Піддубна Л. І., Іванов Ю. Б., Іванова Р. Х. та ін.

Метою статті є дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства, а також методів аналізу конкурентного стану підприємств і принципів розробки та реалізації відповідних методичних аспектів.

Конкурентоспроможність підприємства можна трактувати як перевагу його продукції перед аналогічною у конкурентів. Вчені питанням конкурентоспроможності підприємства приділяли чимало уваги.

Так, Азоев Г. А. конкурентоспроможність підприємства розглядає як результат його конкурентних переваг у всьому спектрі проблем управління [1].

На думку Фатхутдінова Р. А., конкурентоспроможність – це потенційна здатність об'єкта або суб'єкта управління конкурувати у майбутньому на конкурентних ринках [2].

Клименко С. М. вважав, що конкурентоспроможність підприємства визначається як потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі і ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства; характеризує здатність витримувати конкуренцію на певному ринку та відображає його позицію стосовно конкурентів [3].

Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за двома ознаками:

за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства;  
за формою вираження результату оцінки.

У розвинутих країнах застосовуються різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які носять не описовий, а конкретно-економічний, кількісний характер. Це зумовлено тим, що аналізовані показники є кількісним вираженням різних аспектів діяльності підприємства [4].

Залежно від ступеня охоплення цих аспектів методи оцінки доцільно класифікувати як спеціальні і комплексні. Спеціальні методи орієнтовані на аналіз окремих сторін діяльності підприємства (матричні методи, метод оцінки конкурентоспроможності продукції тощо), комплексні (більшість індексних методів) – на всебічний аналіз [5].

Перешкодою у здійсненні адекватної оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства, що функціонує на тому чи іншому ринку України, при використанні всіх без винятку розглянутих методів може стати відсутність достовірних даних про конкурента. Така ситуація може виникати при необхідності порівняння показників фінансового стану або ефективності виробничої діяльності. Подолання такої проблеми вбачається у проведенні оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі порівняння показників аналізованого підприємства із нормативами [6].





Головні принципи розробки та подальшої реалізації відповідних методичних аспектів такі [7]: оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на основоположних засадах системного аналізу;

рівень конкурентоспроможності повинен бути оцінений у динаміці, що забезпечить можливість прогнозування змін у майбутньому;

оцінка конкурентоспроможності повинна здійснюватися на основі нормування відповідних показників із дотриманням зазначених принципів нормування;

методика оцінки має бути здійснена для підприємства на практиці за умов наявності серед основних конкурентів підприємств, різних за масштабами діяльності, обсягом та структурою товарної маси;

при здійсненні оцінки необхідно враховувати причини кількісних та якісних змін діяльності підприємства задля забезпечення можливості прийняття управлінських рішень.

Результати теоретичного дослідження свідчать, що сьогодні в розвинутих країнах застосовуються різні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Більшість із таких методів мають суттєві недоліки. Існує нагальна необхідність у розробці методичних аспектів оцінки конкурентоспроможності українських промислових підприємств, що функціонують в умовах складності отримання достовірної інформації про конкурента.

*Наук. керівн. Матвієнко-Біляєва Г. Л.*

**Література:** 1. Азоєв Г. Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика / Азоєв Г. Л. – М., 1996. 2. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Фатхутдинов Р. А. – 2 изд., испр. и доп. – М. : Изд. Эксмо, 2005. – 544 с. 3. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібн. / Клименко С. М., Дубова О. С., Барабась Д. О. та ін. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с. 4. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний Л. І. Піддубна. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 264 с. 5. Піддубна Л. І. Конкуентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія / Піддубна Л. І. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 368. 6. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка формування та розвиток : монографія / Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 352 с. 7. Портер М. Международная конкуренция / Портер М. ; пер. с англ. и с предисл. В. Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 2002. – 896 с.

**Войткевич О. О.**

УДК 005.95/.96:339.138

Магістр 1 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто питання щодо використання маркетингового підходу у сфері управління персоналом, узагальнено сутність поняття "маркетинг персоналу", визначено складові маркетингу-мікс у сфері управління персоналом підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрен вопрос об использовании маркетингового подхода в сфере управления персоналом, обобщена сущность понятия "маркетинг персонала", определены составляющие маркетинга-микс в сфере управления персоналом.*

*Annotation. Using a marketing approach to the management staff was considered, the essence of the concept of marketing personnel was summarized, the components of marketing mix in the field of personnel management company was determined.*

*Ключові слова: маркетинг, персонал, управління, маркетинг-мікс, продукт, ціна, місце, просування, ринок праці.*

Динамічність розвитку ринкової кон'юнктури і посилення конкурентного середовища висувають усе більш жорсткі вимоги до підприємства як господарської одиниці. Прагнення будь-якого підприємства утриматися на ринку товарів і послуг, реалізувати свою маркетингову стратегію має підкріплюватися наявністю висококваліфікованого персоналу, здатного продуктивно працювати з

© Войткевич О. О., 2012



новітніми технікою і технологією. Зміна асортименту товарів впливає не тільки на систему виробництва, а й на організацію праці, на темпи і методи роботи, на набір професій. Велике значення має якнайшвидша адаптація працівника до нових умов, оволодіння суміжними професіями. Тому маркетинг у галузі управління персоналом є необхідною умовою для ефективної діяльності підприємства.

Вивченню проблем, пов'язаних з удосконаленням управління персоналом, а також форм і методів побудови систем управління персоналом присвятили свої роботи вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, П. Друкер, Т. Коупленд, Ламбен Ж.-Ж., Герчикова В. І., Кибанов А. Я., Уткін Е. А. та ін. [1 – 5]. Вони дослідили та вирішили багато теоретичних та прикладних завдань, обумовлених змістом робіт з управління персоналом на підприємствах. Разом з тим у виконаних дослідженнях не знайшли достатнього відображення питання маркетингу в управлінні персоналом підприємства.

Метою статті є узагальнення теоретичних засад щодо особливостей використання маркетингового підходу стосовно управління персоналом та формування складових елементів маркетингу, що використовуються у сфері управління персоналом підприємства.

Маркетинговий підхід стосовно сфери управління персоналом передбачає два основних напрями: маркетингове управління персоналом підприємства та управління маркетингом персоналу на підприємстві [4]. Обидва напрями тісно взаємопов'язані один з одним єдиним маркетинговим процесом, який називається маркетингом персоналу. Маркетинг персоналу як вид управлінської діяльності в першу чергу спрямований на визначення та покриття потреби в персоналі, а також служить для стабілізації кадрового складу, підвищення його прихильності підприємству та мотивації загалом, зміцнення організаційної культури, поліпшення іміджу підприємства.

Н. Папонова визначає маркетинг у сфері управління персоналом як:

- 1) управлінську діяльність, спрямовану на визначення потреби в персоналі та закриття вакансій;
- 2) планування та оптимізацію всіх видів діяльності персоналу на підприємстві;
- 3) виявлення факторів зовнішнього і внутрішнього ринку, що впливають на конкретну вакансію, вірогідність і швидкість її заповнення та умови, на яких буде прийнятий кандидат [3].

На думку Кибанова А. Я., маркетинг персоналу в його комплексному тлумаченні є функціональною підсистемою загальної системи управління персоналом в організації. Ця підсистема включає "розробку кадрової політики, розробку стратегії та управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та кадровий контроль, планування і прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами, просування взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрами, проведення аудиту персоналу, формування сприятливого іміджу роботодавця" [1].

Таким чином, маркетинговий підхід стосовно галузі управління персоналом пов'язаний з перетворенням купівельної спроможності споживачів (потенційних або реальних співробітників підприємства) в ефективний попит на специфічний продукт – робоче місце.

Маркетингове управління персоналом розглядається як частина стратегії управління людськими ресурсами, метою якої є оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов, що сприяють підвищенню ефективності праці, розвитку в кожному співробітнику партнерського і лояльного ставлення до підприємства. Успіх персонал-маркетингу вимірюється не кількістю робітників, що бажають працювати на підприємстві, а забезпеченням прагнення найкращих співробітників улаштуватися на підприємство або ж залишатися працювати на ньому.

Маркетинг як інструмент управлінської діяльності спрямований на визначення та покриття потреби організації в персоналі на основі наявної інформації про стан персоналу підприємства та ринку праці. Основними функціями є: визначення кількісної та якісної потреби в персоналі; розрахунок витрат на придбання та подальше використання персоналу; вибір шляхів покриття потреби в персоналі [2].

Таким чином, узагальнюючи теоретичні засади [1 – 3] щодо використання маркетингового підходу у сфері управління персоналом, визначимо складові маркетингу-мікс для персоналу:

продукт (Product) – співробітник або кандидат, що має якість (результат роботи), яка потрібна підприємству, торгова марка (ім'я, освіта, досвід роботи), властивості (компетентності, особистісні та ділові характеристики); упаковка (імідж, зовнішній вигляд, вміння презентувати себе, вік); ціноутворення (Pricing) – вартість посади або конкретного співробітника (кандидата) на ринку праці;

просування товару на ринок (Promotion) – PR персоналу, виступ на конференціях, публікації, резюме, досягнуті результати;

місце (Place) – затребуваність цієї посади на ринку праці та покупка (утримання) співробітника (кандидата) підприємства.

Споживачами персоналу виступають підприємства, яким потрібні виконання певних функцій, вирішення проектних завдань і досягнення необхідних результатів. Отже, вони зацікавлені утримувати наявний персонал, якщо він відповідає їх вимогам, і знаходити новий для впровадження нововведень, оптимізації діяльності, більш ефективного вирішення завдань. Необґрунтоване збільшення чисельності підприємства, "перегони" за висококваліфікованими співробітниками у разі потреби більш низької кваліфікації для виконання необхідних робіт може привести до різкого збільшення накладних витрат, неоптимального використання робочого часу співробітниками. Будучи споживачем, підприємство повинно купувати не співробітника, а вигоду, яку той може надати. Для



цього необхідно знати: цілі підприємства; корпоративну культуру; цілі і завдання посади; кадрову політику; можливості навчання.

Таким чином, особливість використання маркетингу в управлінні персоналом підприємства полягає у взаємодії маркетингових та кадрових методів управління. Це забезпечує узгодження цілей кадрового планування з кадровою стратегією підприємства; дозволяє залучити необхідний персонал, що відповідає певним якісним і кількісним показникам; сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

*Наук. керівн. Усенко Н. М.*

**Література:** 1. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом / Кибанов А. Я. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с. 2. Железцов А. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности / Железцов А. // Маркетинг. – 2002. – № 2. – С. 53–64. 3. Папонова Н. Маркетинг в области управления персоналом / Папонова Н. // Кадры предприятия. – 2005. – № 4. – С. 85–89. 4. Менеджер. Теория и практика менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://praktik.manager.ru/2011/04/marketing-personala/>. 5. Стратегическое управление маркетингом персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://uprperson.ru/strategicheskoe\\_upravlenie\\_marketingom\\_personala](http://uprperson.ru/strategicheskoe_upravlenie_marketingom_personala).

---

**Стеценко О. Ю.**

УДК [005.584:005.53]

Магістр 1 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **СУТНІСТЬ КОНТРОЛІНГУ І ЙОГО ФУНКЦІОНАЛЬНА ЗНАЧИМІСТЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

*Анотація. Розглянуто визначення поняття контролінгу на підприємстві. Проведено аналіз значимості функціонування контролінгової системи на підприємстві з метою покращення ефективності прийняття управлінських рішень.*

*Анотация. Рассмотрены определения понятия контроллинга на предприятии. Проведен анализ значимости функционирования контроллинговой системы на предприятии с целью повышения эффективности принятия управленческих решений.*

*Annotation. The concept of controlling at enterprise are considered. The analysis is carried out of how important the functioning of the controlling system at an enterprise is for increasing efficiency of management decision making process.*

*Ключові слова: система управління, контролінг, функції контролінгу, стратегічне управління, оперативне управління, менеджмент, управлінські рішення, цілі підприємства.*

В умовах відкритої економіки конкурентоспроможність країни визначається саме рівнем конкурентоспроможності її складових – мікросистем, якими виступають окремі суб'єкти господарювання. Зростаюча динаміка навколишнього середовища, скорочення інноваційних циклів та посилення глобалізація на ринках, внутрішній дефіцит аналітичного інструментарію підкреслюють потребу в комплексній техніці стратегічного та оперативного управління з метою зміни та створення нових підходів до управління.

Існування практично кожної фірми, підприємства, організації можна представити як безперервне прямування до встановлених цілей та ефективне їх виконання. Одним із найбільш важливих напрямів зростання ефективності роботи підприємства є вдосконалення системи управління за допомогою створення системи контролінгу як функціонально відосконаленого напряму економічної роботи на підприємстві, пов'язане з реалізацією фінансово-економічної функції в управлінні для ухвалення стратегічних і оперативних управлінських рішень.

Метою роботи є визначення сутності контролінгу і його функціональної значимості на підприємствах у системі прийняття управлінських рішень.

Протягом століть контроль був сутністю керування. Знадобилося кілька управлінських революцій, щоб контроль перетворився на одну з функцій керування. Контролінг переводить керування

---

© Стеценко О. Ю., 2012



підприємства на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи й направляючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства.

У наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема, А. Кармінський, Н. Данилочкіна, А. Єлифанова та С. Кузьменко, Л. Попова [1, с. 233] визначають контролінг як інструмент координації різних підсистем управління підприємством. Терещенко О. О. виділяє контролінг як систему, орієнтовану на майбутній розвиток підприємства. Його завданням є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку і вартості капіталу при мінімізації ризику та збереженні ліквідності й платоспроможності підприємства. Він є базою управління і ґрунтується на економічній системі, систематичності управління і автоматизованому порядку управління. За відсутності хоча б однієї складової система управління не є контролінгом [2].

Необхідність створення на підприємствах такої системи, як контролінг, як виділяє Коюда В. О. [3, с. 240], виникла за таких причин:

- посилення нестабільності зовнішнього середовища, що потребує підвищення швидкості реакції на його вплив, гнучкості системи управління підприємством;
- виникнення нових вимог до сфери управління;
- існування великого обсягу інформації, що ускладнює отримання релевантної інформації, необхідної для прийняття оптимальних управлінських рішень;
- ненадійність економічних зв'язків між партнерами та відсутність гарантій їх платоспроможності в сучасних умовах;
- необхідність зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;
- ускладнення системи управління підприємством, що викликає необхідність застосування механізму координації окремих її елементів;
- необхідність прийняття обґрунтованих управлінських рішень із метою передбачення кризової ситуації та банкрутства.

Необхідною умовою функціонування контролінгу на підприємстві є розробка бюджетів, їх аналіз і контроль. В умовах ринку ця проблема є найбільш актуальною, оскільки постійно змінювані зовнішні умови вимагають гнучкого планування, що дозволяє маніпулювати ресурсами і витратами підприємства з метою отримання максимального прибутку. Контролінг потрібно інтерпретувати як сукупність методів і процедур із координацією планування, обліку, контролю з інформаційного, методичного і консультативного забезпечення управлінських рішень.

Трактування поняття "контролінг" та розподіл його за чотирма видами підходу визначень зарубіжними та вітчизняними вченими наведено у таблиці.

Таблиця

#### Трактування поняття "контролінг"

Джерело	Суть поняття
Контролінг – функція забезпечення процесу прийняття управлінських рішень	
Хан Д. [1, с. 33]	Контролінг – це елемент управління соціальною системою, головна функція якого – підтримка керівництва у процесі вирішення ним загального завдання координації системи управління з акцентом перш за все на завданнях планування, контролю й інформування. Контролінг є системою інтегрованого інформаційного забезпечення, планування і контролю діяльності підприємства
Мінаєв Е. [4, с. 32]	Контролінг – синтетична дисципліна, що розвивається на основі даних маркетингу, менеджменту, планування, обліку, аналізу та контролю. Контролінг є системою інформації, що сприяє забезпеченню тривалого існування підприємства та спрямована у майбутнє
Контролінг – орієнтована на майбутнє система управління підприємством	
Майер Е. [5, с. 88]	Контролінг у широкому розумінні є системою забезпечення виживання підприємства в двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку – та в довгостроковому – забезпечення та підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язків цього підприємства з суспільними сферами: природою, соціальною, господарською. Є сукупністю методів оперативного та стратегічного управління: обліку, планування, аналізу і контролю, що об'єднані на якісно новому етапі розвитку ринкових відносин в єдину систему, функціонування якої підпорядковане певній меті
Манн Р., Майер Е. [6, с. 21]	Система управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності фірми, система управління прибутком підприємства. Контролінг – система регулювання витрат і результатів діяльності, що дозволяє уникнути несподіванок і своєчасно ввімкнути червоне світло, коли економіці підприємства загрожує небезпека, яка вимагає вживання заходів протидії
Павлова А. [3, с. 21]	Контролінг – це концепція, спрямована на ліквідацію вузьких місць і орієнтована на майбутнє відповідно до поставлених цілей і завдань для отримання певних результатів

1	2
Контролінг – інструмент координації різних підсистем управління підприємством	
Данилочкіна Н. [7, с. 6]	Контролінг – це функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції у менеджменті для ухвалення оперативних і стратегічних рішень. Є складною конструкцією, що об'єднує в собі такі різні елементи, як установлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками та вироблення рекомендацій для ухвалення управлінських рішень
Петренко С. [4, с. 15]	Система контролінгу є синтезом елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів під час оперативного та стратегічного управління процесом досягнення кінцевої мети та результатів діяльності підприємства
Кармінський А. [8, с. 12]	Контролінг – філософія та спосіб мислення керівників, які орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства (організації) в довгостроковій перспективі
Рейзберг Б. [3, с. 247]	Контролінг – інструмент планування, обліку й аналізу стану справ для ухвалення рішень на базі комп'ютеризованої системи збирання та обробки інформації на підприємстві
Контролінг – специфічна функція стратегічного управління підприємством	
Уткін Е. [2]	Система забезпечення виживання фірми, що спрямована у короткостроковому плані на оптимізацію прибутку, у довгостроковому плані – на підтримання гармонійних відносин з навколишнім середовищем
Дайле А. [9]	Контролінг – це цілісна концепція економічного управління підприємством, спрямована на з'ясування всіх шансів і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку

Усі автори майже однотайно зазначають, що контролінг не обмежується контролем як таким, його предмет стосується управління, регулювання, контролю та взагалі нагляду [3, с. 10]. У широкому розумінні контролінг означає "бути у курсі всього", тобто інформувати про події, консультувати, координувати та формувати управлінські рішення, спрямовані на реалізацію цілей підприємства та уявленень менеджерів. Найбільш поширеним є трактування контролінгу як інструменти координації різних підсистем управління підприємством. Але слід враховувати всі складові та специфіку діяльності кожного підприємства відокремлено, у зв'язку з цим найбільш доцільним було б визначення контролінгу з урахуванням всіх його характеристик, як запропоновано Коюдою В. О. [3, с. 233]: контролінг – це складова підсистема управління підприємством, спрямована на досягнення його стратегічних і оперативних цілей, що включає такі елементи: постановка цілей, планування бюджетування, управлінський облік, інформаційні потоки, моніторинг, контроль, аналіз планів, результатів і відхилень, а також розроблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Індивідуальний характер систем менеджменту, специфіка бізнесу та знаходження підприємств на різних фазах життєвого циклу виключають існування універсальних концептуальних заasad. А система контролінгу відзначається високим рівнем індивідуальності та залежить від цілей, які існують у системі управління.

Найвагомішим для підприємств залишається гарантування його довгострокового існування, що можливе лише при використанні відповідного комплексу інструментів аналізу. І якщо менеджмент виконує це завдання, то контролінг розглядається як сфера діяльності менеджменту без потреби його окремого інституційного оформлення. Тому перш ніж контролінг як інтегрована система управління почне функціонувати, на підприємстві мають бути поступово організовані найважливіші функції менеджменту, орієнтовані на цілі функції інформаційного забезпечення, планування та контролю. У будь-якому випадку вихідними є генеральні цілі, оскільки цілеспрямованість і результативність діяльності є принциповими ознаками підприємства з функціонуючою системою контролінгу. Така послідовна постановка функцій допомагає досягти мінімального необхідного рівня організаційної підготовки підприємства до впровадження системи інтегрованого управління. Після організації кожної з функцій менеджменту та їх повної інтеграції в рамках концепції координації мова може йти про наявність необхідних передумов для подальшого функціонування системи інтегрованого управління.

За інтерпретацією Г. Менша [4, с. 30], що підтримує зазначене, "контролінг – це додатково розвинутий інструмент, що виходить за рамки однієї функції і взагалі підтримує процес внутрішньогосподарської діяльності та процес прийняття управлінських рішень, направлений на цілеспрямований підбір та обробку інформації з метою оперативної координації існуючих окремих сфер діяльності та взаємозв'язків між ними". Якщо, виходячи з такого визначення, специфічна постановка проблеми вбачається в координації підсистем управління, то центральним предметом теорії контролінгу виступають усі існуючі в таких системах взаємозв'язки та взаємозалежності.

Вирішення поточних і розгляд перспективних господарських питань можливі лише на базі регулярного надходження повної та достовірної інформації. Тому одним із найважливіших завдань у рамках систем інтегрованого управління є створення такої інформаційної системи, яка б оперативно забезпечувала менеджера інформацією для прийняття правильних управлінських рішень.



Основним джерелом інформації відносно діяльності підприємства є система бухгалтерського обліку. Інформація з минулого – це передумова для здійснення широкомасштабних досліджень та вирішення значного кола питань, які так або інакше пов'язані з майбутнім підприємства. Завданням обліку є лише забезпечення системи контролінгу оперативною інформацією [6, с. 46].

У комплексі отриманої оперативної інформації різних підрозділів підприємства та визначення стратегічної мети підприємства система контролінгу встановлює основні положення майбутньої діяльності підприємства, яка направлена на довгострокове існування з обов'язковим критерієм ефективного його функціонування.

Практичне значення в результаті дослідження полягає у визначенні необхідності інтегрування системи контролінгу на підприємстві з метою своєчасного реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах, створенні системи, яка б пояснювала складні економічні проблеми підприємства та своєчасно їх визначала, забезпечувала інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень.

У подальших дослідженнях автор планує зосередитись на особливостях формування плану системи контролінгової діяльності та можливості його використання на підприємстві ТОВ "Рубіжанський трубний завод".

*Наук. керівн. Іпполітова І. Я.*

**Література:** 1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Хан Д. ; пер. с нем. под. ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с. 2. Терещенко О. О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2001. – № 12. – С. 53. 3. Коюда В. О. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою : монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, доцента В. О. Коюди. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 416 с. 4. Петренко С. Н. Контролінг : учебное пособие / Петренко С. Н. – К. : Ника – Центр, Эльга, 2004. – 328 с. 5. Майер Э. Контролінг как система мышления и управления / Майер Э. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 76 с. 6. Манн Р. Контролінг для начинающих / Манн Р., Майер Э. – М. : Финансы и статистика, 1992. – 208 с. 7. Данилочкина Н. Г. Контролінг как инструмент управления предприятием / общ. ред Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 297 с. 8. Контролінг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / Карминский А. М., Оленев Н. И., Примак А. Г. и др. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 256 с. 9. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці : монографія / В. В. Прохорова, Л. С. Мартюшева, Н. Ю. Петрусевич та ін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006 – 200 с.

УДК 659.126:338.51

**Ларіонова А. М.**

Магістр 1 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## ПОРІВНЯЛЬНА ОЦІНКА МЕТОДІВ ВИЗНАЧЕННЯ ВАРТОСТІ ТОРГОВОЇ МАРКИ

*Анотація. Досліджено проблематику оцінки вартості торгової марки. Розглянуто сутність понять "товарний знак", "торгова марка", "бренд" та "вартість марки". Виділено основні методичні підходи та методи до оцінки вартості торгової марки і проведено їх аналіз.*

*Аннотация. Исследована проблематика оценки стоимости торговой марки. Рассмотрены сущность понятий "товарный знак", "торговая марка", "бренд" и "стоимость марки". Выделены основные методические подходы и методы к оценке стоимости торговой марки и проведено их анализ.*

*Annotation. The problem of estimation of cost of trade mark was investigated. Examines essence of concepts "commodity sign", "trade mark", "brand" and "cost of brand". By an author were distinguished the basic methodical going and methods of the estimation of cost of trade mark and their analysis is conducted.*

*Ключові слова: товарний знак, торгова марка, бренд, методи оцінки вартості торгової марки.*

© Ларіонова А. М., 2012





Сучасні ринкові тенденції змушують споживачів частіше зіштовхуватись із проблемою вибору серед розмаїття різних торгових марок – як зарубіжних, так і українських. Саме тому в умовах розширення асортименту торгова марка є життєво необхідною і дає можливість для споживача полегшити вибір та сформувати впевненість у його правильності. А для виробника, у свою чергу, – сформувати довготермінові споживчі переваги цієї марки серед конкуруючих.

Слід зазначити, що, на думку експертів, оцінена і поставлена на баланс підприємства торгова марка є нематеріальним активом підприємства, яким можна ефективно управляти: продавати, здавати в оренду (франчайзинг) тощо. А оскільки методичний інструментарій оцінки вартості бренда є різноманітним та потребує дослідження, то актуальність зазначеної тематики статті є об'єктивною.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про те, що проблемі кількісної оцінки вартості торговельної марки приділено значну увагу. Цю тематику досліджували Зозульов О. В., Решетнікова Г. С., Ламбен Ж.-Ж., А. Аакер, Ф. Котлер, Дж. Еванс, Б. Берман, Е. Брукінг, М. Фішбейн та ін.

Метою цієї статті є дослідження методів оцінки вартості торгової марки (бренда). Основними завданнями статті є: визначення сутності понять "торгова марка" та "бренд"; аналіз існуючих підходів до кількісної оцінки позицій торговельної марки (бренда) на ринку.

Очевидно, що поняття "торгова марка", "бренд" і "товарний знак" тісно взаємопов'язані, але не є взаємозамінними.

Так, згідно з ЗУ "Про охорону прав на знаки для товарів та послуг", знак – конкретний об'єкт інтелектуальної власності, що включає юридично захищені елементи: назву, логотип, упаковку, запах та ін. [1, с. 2]. Досить поширеним є твердження, що товарний знак є основою для створення торгової марки та бренда.

Торгова марка є об'єктом промислової власності, юридичний захист якого здійснюється на основі Цивільного кодексу України та ЗУ "Про охорону прав на знаки для товарів і послуг".

Багато авторів вживають поняття "товарна марка" та "торгова марка" як синоніми, але, згідно з поглядами Решетнікової Г. С., Е. Брукінга, ці поняття різняться. Так, під "товарною маркою" розуміється позначення конкретного товару для ідентифікації його серед аналогічних товарів [2, с. 3]. А "торгова марка" передбачає обов'язкову юридичну реєстрацію і може відноситися як до товару, групи товарів, так і до виробника товарів [3, с. 35].

П. Дойль вважає, що торгову марку можна визначити як власне ім'я, емблему чи дизайн, або їх комбінацію [4, с. 259].

Щодо поняття "бренд", то найчастіше це поняття визначається як образ марки товару у свідомості покупця, що виділяє його серед конкуруючих товарів. При цьому в ряді джерел досить часто перекладачі використовують термін "торгівельна марка" (А. Аакер, Ф. Котлер), а в інших – товарна (Дж. Еванс, Б. Берман), у Ламбена Ж.-Ж. – просто марка, але в тексті зустрічається термін "торгова марка".

Зозульов О. В. вважає, що бренд – це торгова марка зі стійким іміджем. Торгова марка стає брендом тоді, коли коефіцієнт визнання конкретного товару стає більшим порівняно з аналогічними товарами конкурента [5, с. 6].

З економічного погляду бренд відрізняється від торгової марки тим, що має довший життєвий цикл, приносить додатковий прибуток, дозволяє освоїти нові сегменти ринку, розширювати асортимент товарів.

Таким чином, можна дійти висновку, що бренд є більш широкою категорією, ніж товарний знак, і включає в себе: торговельну марку та / або комерційне найменування, а також враження від цих об'єктів (легенда, філософія бізнесу), яке існує у свідомості споживача, або цінності, що асоціюються з ними.

У міру просування торгової марки на ринку вона стає важливим активом підприємства. Саме тому існує необхідність аналізу існуючих методів оцінки вартості торгової марки (бренда).

Але спочатку необхідно розмежувати поняття "марочний капітал" і "вартість марки". На думку Т. Коллера, марочний капітал – це додана вартість, якою торгова марка наділяє товар, яка може бути відображена у враженнях споживачів стосовно марки, а також в її ціні, частці ринку та рівні доходу, який марка дає підприємству [6, с. 260]. А вартість бренда Ламбен Ж.-Ж. визначає як грошову оцінку цього нематеріального активу [7, с. 94].

У ПСБО № 8 "Нематеріальні активи"[8] та в національному стандарті № 4 "Оцінка майнових прав інтелектуальної власності" [9] виділяють три підходи до оцінки вартості бренда: порівняльний, витратний і дохідний. Автор пропонує розглянути існуючі методи оцінки вартості бренда в рамках згаданих підходів.

Порівняльний підхід прирівнює ціну бренда до вартості аналогічних активів, що були реалізовані на ринку. Найбільш відомий метод, що використовується в рамках цього підходу – це ринковий метод.

Витратний підхід визначає вартість бренда як сукупність витрат на його створення і реєстрацію. Цей підхід об'єднує такі методи:

1. Метод сумарних витрат полягає в підрахунку всіх витрат на створення і просування бренда [6, с. 275].

2. Метод оцінки вартості бренда як сума витрат на його заміщення, тобто вартість бренда прирівнюється до суми витрат, яку компанії необхідно здійснити за нинішніх умов з метою досягнення аналогічних позицій бренда для небрендованої продукції даного типу [9, с. 136].

3. Метод залишкової вартості, або метод віднімання вартості активів, передбачає, що вартість оцінюється за допомогою вирахування з ринкової вартості підприємства-продавця вартості матеріальних активів і вартості нематеріальних активів, що не відносяться до бренда [3, с. 174].





Дохідний підхід встановлює вартість бренда шляхом визначення поточної вартості прибутку чи економії витрат, які фактично або гіпотетично можуть бути досягнуті власником бренда. Цей підхід об'єднує такі методи:

1. Метод додаткового доходу ("premium-profit") передбачає розрахунок вартості торгової марки як добуток між різницею в ціні, яку споживачі готові переплатити за бренд, та плановим натуральним обсягом продажу за час середнього циклу життя бренда в цій продуктивній категорії [6, с. 298].

2. Метод дисконтованих грошових потоків дозволяє оцінити вартість ефективних інвестицій у розробку бренда та його просування на ринок. Вартість бренда обчислюють як суму дисконтованого грошового потоку [10, с. 352].

3. Метод надходжень (доходу за акціями) передбачає розрахунок частини доходу, яка отримана від використання нематеріальних активів, та оцінку частини доходу від нематеріальних активів, яка припадає на бренд (на основі методу відрахувань та методу надмірного доходу). Цю величину множать на показник, який характеризує відношення ринкової ціни однієї акції до чистого прибутку в розрахунку на одну акцію продавця [6, с. 329].

4. Метод звільнення від роялті передбачає, що вартість бренда прирівнюється до суми дисконтованих потенційних роялті. Основою методу є припущення про те, що якби компанія використовувала бренд за договором ліцензії або франчайзингу, то вона повинна була б виплачувати ліцензійну плату (власнику ліцензії) певний відсоток – роялті [6, с. 362].

На основі опису існуючих методів оцінки торгової марки проведемо порівняльний аналіз зазначених методів у вигляді таблиці (таблиця).

Таблиця

**Порівняльна характеристика методів оцінки вартості торгової марки**

Назва підходу	Назва методу	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
1	2	3	4	5
Порівняльний	Ринковий метод	1) простота використання; 2) відображає нинішню ринкову вартість бренда	1) результати оцінки є приблизними; 2) недоступність інформації про ціни і дійсні умови подібних операцій; 3) не враховує майбутні вигоди від використання	для перехресної перевірки
Витратний	Метод сумарних витрат	1) простота використання; 2) точність розрахунків; 3) можливість використання компанією, що володіє брендом	1) результат оцінки не відповідає дійсній ринковій вартості (витрати не завжди обернуться створенням бренда); 2) дає можливість списати на ринкову стихію помилки маркетингових стратегій та прорахунки рекламної компанії; 3) не враховує майбутні вигоди від використання	1) для оцінки брендів, за якими не можна визначити потік доходу або інші економічні вигоди (на ринку, що швидко розвивається); 2) для визначення нижньої межі вартості бренда
	Метод оцінки вартості бренда як сума витрат на його заміщення	1) простота використання; 2) підходить для більшості ринків	1) результати оцінки є приблизними; 2) важко знайти продукцію з аналогічними параметрами для об'єктивної оцінки; 3) не враховує майбутні вигоди від використання	для оцінки товарних та корпоративних брендів за наявності брендової продукції з аналогічними параметрами
	Метод залишкової вартості	точність розрахунків	1) відсутність інформації про ринкову вартість компанії та суб'єктивність її оцінки; 2) не враховує майбутні вигоди від використання	на розвинутих ринках, за умови наявності необхідних даних
Дохідний	Метод додаткового доходу ("premium-profit")	враховує майбутні вигоди	1) результати оцінки є приблизними; 2) складність пошуку небрендованого аналога	на стабільних ринках (наприклад, сегмент горілчаної продукції)
	Метод дисконтованих грошових потоків	вартість бренда є прогнозою (враховується фактор часу та ризику)	1) результати оцінки є приблизними; 2) прогноз дисконтної ставки є неточним	при оцінці вартості бренда у майбутньому, при його покупці або продажу
	Метод надходжень (доходу за акціями)	висока точність результату	складність обчислення	для акціонерних товариств

1	2	3	4	5
Дохідний	Метод звільнення від роялті	висока точність результату	1) складно знайти ставку роялті, яка містить у собі всі параметри оцінюваного бренда; 2) вартість не відображає унікальну цінність конкретного бренда, а лише копіює бренд-аналог	при укладанні угоди щодо передачі права користування брендом іншому підприємству з виплатою роялті (договір франшизи)

Отже, оцінка вартості торгової марки є важливим елементом діяльності підприємства. Адже торгова марка є цінним нематеріальним активом підприємства, а оцінка вартості торгової марки дозволяє ефективно управляти нею.

Проведений аналіз методів оцінки вартості торгових марок дозволив визначити, що універсального методу оцінки не існує. Кожен з розглянутих методів має свої переваги, недоліки та особливості застосування, адже слід враховувати мету оцінки, наявність необхідної для оцінки інформації тощо. Саме тому для отримання більш точного результату ці методи необхідно використовувати в комплексі. Це дозволить підприємству ефективно управляти торговою маркою: продавати, здавати в оренду, вносити до статутного фонду тощо.

*Наук. керівн. Плоха О. Б.*

**Література:** 1. Про охорону прав на знаки для товарів та послуг : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua). 2. Решетнікова Г. С. Товарна стратегія підприємства на прикладі стратегії марки : автореф. дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04 / Г. С. Решетнікова. – К., 2007. 3. Брукінг Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг ; пер. с англ. под ред. Л. Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2009. – 288 с. 4. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Дойль П. ; под ред. Каптуревского Ю. Н. – СПб. : Питер, 2009. – 480 с. 5. Зозульов О. В. Аналіз ставлення споживачів до торговельної марки / Зозульов О. В. // Маркетинг в Україні. – 2002. – № 1. – С. 4–58. 6. Коупленд Т. Стоимость компании: оценка и управление / Коупленд Т., Коллер Т., Мурир Дж. – М. : ОлимпБизнес, 2008. – 565 с. 7. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ламбен Ж.-Ж. – СПб. : Наука, 2006. – 156 с. 8. Нематеріальні активи : Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua). 9. Аакер Д. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга / Д. Аакер. – М. : Издательский дом Гребенникова, 2008. – 380 с. 10. Котлер Ф. Маркетинговый менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – К. : Хімджест, 2008. – 720 с. 11. Оцінка майнових прав інтелектуальної власності : Національний стандарт № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua). 12. Еванс Дж. Брендинг: принципы и практика / Дж. Еванс, Б. Берман. – СПб. : ЗАО "Издательство "Питер", 2008. – 236 с.

**Бойко О. О.**

УДК 005.511(083.92) (447)

Магістр 1 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ В УКРАЇНІ ГРУП ЗОВНІШНІХ ЗАЦІКАВЛЕНИХ ОСІБ У РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНІВ**

*Анотація. Розглянуто проблему відсутності характеристики основних в Україні зовнішніх зацікавлених осіб у реалізації бізнес-планів вітчизняними підприємствами. Виділено й охарактеризовано основні в Україні групи зовнішніх зацікавлених осіб у реалізації бізнес-планів, що здійснюють фінансування таких бізнес-планів шляхом описання особливостей їх взаємодії з потенційними позичальниками.*

*Аннотация. Рассмотрена проблема отсутствия характеристики основных в Украине внешних заинтересованных лиц в реализации бизнес-планов отечественными предприятиями. Выделены и охарактеризованы основные в Украине группы внешних заинтересованных лиц в реализации бизнес-планов, которые осуществляют финансирование таких бизнес-планов путем описания особенностей их взаимодействия с потенциальными заемщиками.*

*Annotation. The problem of lack of basic characteristics in Ukraine external stakeholders in the implementation of business plans by domestic enterprises is considered; to assist in solving this problem the author identifies and describes the major groups in Ukraine external stakeholders in the implementation of business plans that make funding of business plans by describing the characteristics of their interaction with potential lenders.*

*Ключові слова: бізнес-планування; зовнішні зацікавлені особи; групи інвесторів і кредиторів; особливості взаємодії; потенційні позичальники; фінансування реалізації бізнес-планів.*

Останнім часом збільшується значення бізнес-планування для українських підприємств. Вітчизняними авторами наукових робіт, які присвячені бізнес-плануванню, розробці бізнес-планів, багато уваги приділяється адаптації зарубіжних методик з цього питання. Проте серед таких робіт відсутня характеристика основних інвесторів, що вже тривалий час сприяють реалізації бізнес-планів вітчизняних підприємств. Саме визначення особливостей взаємодії таких інвесторів (зовнішніх зацікавлених осіб) з потенційними позичальниками матимуть для менеджменту практичну цінність.

Тому актуальним є дослідження і характеристика основних в Україні зовнішніх зацікавлених осіб у реалізації бізнес-планів вітчизняними підприємствами.

У дослідженні бізнес-планування і розробки бізнес-планів працюють багато зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких Л. Кльоба [1], Н. Кручок [2], М. Мінченко [3], М. Пашута [4], С. Покропивний, Т. Чернега [5], Л. Штефан [6] та інші, де, однак, не вистачає характеристики вітчизняних інвесторів і особливостей їх інвестиційної діяльності.

Метою даної статті є виділення і характеристика основних в Україні груп зовнішніх зацікавлених осіб у реалізації бізнес-планів, що здійснюють фінансування таких бізнес-планів шляхом описання особливостей взаємодії зовнішніх зацікавлених осіб з потенційними позичальниками.

Особливе значення науково обґрунтоване бізнес-планування має для вітчизняних підприємств. Так, понад 70 % вітчизняних малих підприємств зазнають невдач протягом перших років діяльності через недостатню увагу до планування [5, с. 39]; великий і середній бізнес часто здійснює планування на основі інтуїтивних методів, що в більшості випадків не призводить до ефективних управлінських рішень. Проте М. Пашута відзначає позитивні зрушення підприємств України від нецивілізованих форм бізнесу до сучасних міжнародних форм із використанням методів і засобів бізнес-планування [4, с. 67].

Необхідно чітко розрізняти метод бізнес-планування і конкретний результат застосування цього методу – бізнес-план. Як організаційно-розпорядчий документ бізнес-план становить втілення практичних аспектів безперервного процесу бізнес-планування на підприємстві; є обов'язковим складником комплексу робіт із управління діловими проектами [2, с. 37; 4, с. 67].

Для успішного складання бізнес-плану необхідно чітко окреслювати зацікавлених у конкретному бізнес-плані осіб. На основі зазначених Мінченко М. М., Покропивним С. Ф. функцій бізнес-плану в системі господарювання можемо виділити бізнес-плани, що складаються для внутрішнього і зовнішнього користування [3, с. 37].

Особливої уваги заслуговує формування бізнес-плану для представлення зовнішнім користувачам, найчастіше – потенційним інвесторам. Імовірність залучення підприємством фінансових ресурсів (при їх відсутності у самого підприємства) для реалізації заявлених у бізнес-планах проектів від зовнішніх інвесторів і кредиторів значно зростає при виконанні бізнес-плану згідно з вимогами цих зацікавлених осіб [1, с. 47; 3, с. 37].

Український сектор економіки, де здійснюється кредитування чи інвестування капіталу в бізнес на основі різних за комерційною вигодою бізнес-планів, функціонує в загальмованому темпі. Причинами цього стали фінансові кризи (послаблення активності кредиторів та інвесторів), а також незацікавленість самого бізнесу в залученні коштів шляхом обґрунтування результативності бізнес-планів.

Однак в Україні представлені різноманітні кредитори та інвестори, що співпрацюють з бізнесом на основі фінансування проектів, звісно підтверджених відповідними бізнес-планами.

Проведений автором аналіз пропозицій кредитування та фінансування бізнес-планів, наявних на вітчизняному ринку цих послуг протягом 2011 – поч. 2012 років, дозволив згрупувати представників зовнішніх зацікавлених у фінансуванні бізнес-планів осіб, охарактеризувати їх особливості взаємодії з потенційним позичальником.

Так, в Україні можна виділити чотири групи зовнішніх зацікавлених у фінансуванні бізнес-планів осіб:

- державні нефінансові установи;
- державні фінансово-кредитні установи;
- комерційні фінансово-кредитні установи;
- інші особи.

Представники цих груп нечисленні, більшу частку на ринку фінансування бізнес-планів займають комерційні фінансово-кредитні установи – банки.

Проведене узагальнення названих груп потенційних кредиторів та інвесторів засноване на їх організаційно-правових відмінностях і особливостях взаємодії з потенційними позичальниками. Перелік груп зовнішніх зацікавлених у фінансуванні бізнес-планів осіб в Україні, їх представників і загальну характеристику особливостей взаємодії з потенційними позичальниками подано в таблиці.

**Групи зовнішніх зацікавлених у фінансуванні бізнес-планів осіб в Україні,  
особливості їх взаємодії з потенційними позичальниками**

№ п/п	Група кредиторів, інвесторів	Представники групи	Особливості взаємодії
1	Державні нефінансові установи	Державна служба зайнятості України (ДСЗУ) [7]	В одному з напрямів роботи реалізується програма "Від безробітного – до підприємця". У рамках програми здійснюється тестування, навчання потенційних бізнесменів за рахунок ДСЗУ. На розгляд компетентної комісії позичальник представляє бізнес-план власного бізнесу. За рішенням комісії затверджені бізнес-плани фінансуються цільовими коштами ДСЗУ. Фінансування обмежується річною сумою допомоги по безробіттю, визначеної конкретному безробітному (що представляє свій бізнес-план). Отримані кошти спрямовуються на державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності та початок бізнесу. Бізнес-план рекомендовано складати за методикою UNIDO
2	Державні фінансово-кредитні установи	АТ "Ощадбанк" [8]	Надання кредиту виключно при позитивному висновку про кредитоспроможність позичальника. Перевага у фінансуванні бізнес-планів середнього бізнесу. Окремі положення щодо бізнес-планів, пов'язаних із будівництвом. Необхідність значного пакета документів (від 55 до 75 одиниць). Вимогливість до фінансових звітів за період 3 – 5 попередніх роки. Бізнес-план як такий цікавить у частині техніко-економічного обґрунтування
3	Комерційні фінансово-кредитні установи	ПАТ "БМ Банк" [9]; ПАТ "УНІКРЕДИТ БАНК" (фінансування відкриття франчайзингового об'єкта "START-UP" відповідно до бізнес-плану) [10]; АТ "СБЕРБАНК РОСІЇ" (фінансування тільки масштабних будівельних проєктів, індивідуальні умови) [11]	Кредитування після аналізу результативності кредитного проєкту та кредитоспроможності позичальника. Перевага фінансування малого і середнього бізнесу. Необхідність пакета документів (близько 30 одиниць) про діяльність підприємства за попередні періоди. Бізнес-план виконувати за структурою, обумовленою кредитором (близька до методики UNIDO і розширюється специфічними показниками)
4	Інші	Приватні інвестори, іноземні, міжнародні організації з фінансування і кредитування (ПАТ "МЕГАБАНК" взаємодіє з ЄБРР [12])	Мінливість умов щодо складання бізнес-плану і формування пакета документів для приватних інвесторів. Індивідуальний підхід до позичальників. Можливість зниження відсоткової ставки за рахунок участі в капіталі. При успішній розробці та обґрунтуванні – можливість залучення коштів у іноземній валюті. Необхідність складання бізнес-плану за міжнародними чи специфічними стандартами і методиками

Для потенційних позичальників важливо дотримуватися не лише теоретичних принципів і методик складання бізнес-плану, варто також виконувати вимоги юридичних норм (специфічних для України в межах чинного законодавства). Серед основних такі вимоги: підписання бізнес-плану керівником юридичної особи-позичальника, головним бухгалтером чи іншими відповідальними особами; його прошивання, скріплення печаткою позичальника на зворотному боці останньої сторінки; викладення інформації з метою якісного опису суті проєкту та припущень, факторів сприятливості та негативного впливу і достовірною характеристикою фінансово-господарської діяльності за минулі періоди [9].

Також, враховуючи, що лідируючу позицію в інвестуванні реалізації бізнес-планів займають вітчизняні фінансово-кредитні установи, потенційним позичальникам при розробці бізнес-планів варто орієнтуватися на основну методику оцінки бізнес-плану, описану Н. Кручок [2, с.15]. Так, бізнес-план оцінюється за 100-бальною шкалою за важливими характеристиками позичальника та його проєкту, а саме: досвід роботи й освіти керівника та спеціалістів, що реалізуватимуть бізнес-



план; окупність витрат з урахуванням кон'юнктурних ризиків; чистий грошовий потік; наявність дозволів, необхідних для проведення діяльності відповідно до бізнес-плану. Причому вирішальним є саме останній фактор. Тому потенційним позичальником варто детально підготувати бізнес-план, дозвільні та інші документи, орієнтуючись на вимоги інвесторів і кредиторів та фактори оцінки представлених ними бізнес-планів.

Таким чином, вітчизняним підприємствам, що обрали напрям коректних ділових відносин і цивілізованого бізнесу, необхідно дотримуватися вимог бізнес-планування діяльності, які існують у певній групі кредиторів (таблиця).

Запропоноване групування зовнішніх зацікавлених у реалізації бізнес-планів осіб (кредиторів, інвесторів), представлених в Україні, їх характеристика через описання особливостей взаємодії таких зовнішніх зацікавлених осіб з потенційними позичальниками можуть бути використані менеджерами і виконавцями бізнес-планів, підприємцями, що починають чи розвивають бізнес. У подальших дослідженнях планується розглянути і порівняти альтернативні варіанти розробки бізнес-планів внутрішніми виконавцями або зовнішніми консультантами.

*Наук. керівн. Коваль Н. В.*

**Література:** 1. Кльоба Л. Бізнес-план інвестиційного проекту / Кльоба Л. // Вісник НБУ. – 2005. – № 10. – С. 47–49. 2. Кручок Н. Стандартизація вимог до бізнес-планування та формалізація його оцінки / Кручок Н. // Вісник НБУ. – 2010. – № 1. – С. 14–17. 3. Мінченко М. М. Бізнес-план як узагальнена форма планування і контролю фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах ринкової економіки / Мінченко М. М. // Фінансовий контроль. – 2004. – № 1. – С. 36–39. 4. Пашута М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності / Пашута М. // Персонал. – 2006. – № 10. – С. 66–74. 5. Чернега Т. Бізнес-план. Кто его разрабатывает? / Чернега Т. // Налоговое планирование. – 2008. – № 12. – С. 39–40. 6. Штефан Л. Бізнес-план як складова функціонування підприємства / Штефан Л. // Персонал. – 2007. – № 10. – С. 15–17. 7. Сайт Закарпатського регіонального центру зайнятості. – Режим доступу : <http://www.dcz.gov.ua>. 8. Сайт АТ "Ощадбанк". – Режим доступу : <http://www.oschadnybank.com>. 9. Сайт ПАТ "БМ Банк". – Режим доступу : <http://www.bmbank.com.ua>. 10. Сайт ПАТ "УНІКРЕДИТ БАНК". – Режим доступу : <http://www.unicredit.com.ua>. 11. Сайт АТ "СБЕРБАНК РОСІЇ". – Режим доступу : <http://sberbank.com.ua>. 12. Сайт ПАТ "МЕГАБАНК". – Режим доступу : <http://www.megabank.net>.

UDC 659.127

***Hojaberdiyeva L.***

Студент 3 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## **THE PRINCIPLES OF MARKETING: APPLE'S BRANDING STRATEGY**

*Annotation. The main principles of branding strategy of Apple Corporation were revealed and described.*

*Анотація. Виявлено і описано основні принципи брендової стратегії корпорації Apple.*

*Аннотация. Выявлено и описано основные принципы брендовой стратегии корпорации Apple.*

*Key words: branding strategy, brand, Apple Corporation, brand personality, marketing, advertising, customer, product.*

An effective brand strategy creates a unique identity that differentiates your company from competitors. It creates a solid brand identity from your company and then has your consumer associated with your company's name [1].

The title of this paper is "The principles of Marketing: Apple's Branding strategy".

The topicality of this paper is stipulated by the rapid economic growth of Apple Corporation. Apple has developed a unique reputation in the consumer electronics field. The phenomenal success of the iPod set the stage for future products, including the best selling mobile device in history, the Apple iPhone, the MacBook line of portable computers, and the Apple iPad announced on January 27, 2010 [2].

© Hojaberdiyeva L., 2012



If you are responsible for managing a successful brand, of course you would want to seek as much opportunity to grow revenue as you can. Brand extension may not only provide the perfect tactics to add to your revenues, but they can also strengthen the brand's original meaning in the bargain. This is precisely what makes the art of sacrifice such a hard pill for many marketers to swallow [3].

The aim of this paper is to describe and summarize the principles of marketing and branding strategy of apple Corporation. The following objects of this paper are:

- to analyze the economic development of Apple Corporation;
- to describe the branding strategy of Apple Corporation;
- to examine the main principles of branding strategy.

This paper outlines the history of the creation development of Apple Corporation, its main principles of branding strategies. The new marketing approach is to develop a brand, not a product, to sell a lifestyle or a personality, to appeal to emotions. Brands of the future will need to be not only a stamp of product quality and a promise of more desirable lifestyle but they will also have project an image of social responsibility [4].

We can conclude that Apple Corporation has well-known brand, which made the Apple a true global iconic brand.

If there is any brand that personifies the advance of the digital age, the seamless integration of technology and the ability to constantly innovate to excite customers, it has got to be Apple [1]. Although Apple started out as a computer company rebelling against the market leader Microsoft, it has successfully reinvented its brand identity over time to suite the changing trends and times. Unlike most iconic brands that get complacent and rest of their past laurels, Apple has been an exception in continuously innovating and creating pioneering products that have changed the rules of the game. Thus Apple brand is so powerful that literally every product launched by the brand in recent memory has become a blockbuster product in its portfolio [5].

*Наук. керівн. Коваленко О. Ю.*

- References:** 1. Aaker D. Brand leadership / D. Aaker, E. Joachimsthaler. – London : The Fee Press, 2000. – 340 p.  
2. Linneman R. E. Making Niche Marketing Work / R. E. Linneman, J. L. Stanton. – New York, 1997. – 156 p.  
3. Assael H. Consumer Behavior and Marketing Action / H. Assael. – 4th Edition. – USA : PWS-Kent, 1992. – 122 p.  
4. Chisnall P. M. Marketing Research / P. M. Chisnall. – 5th Edition. – London : McGraw-Hill, 1997. – 453 p.  
5. Brassington F Principles of Marketing / F. Brassington, S. Pettitt. – 2nd Edition. – London, 2000. – 231 p.

---

**Shlyahova A.**

UDC 005.7:316.46

Студент 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## PROBLEM OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS

*Annotation. The problem of leadership and its different approaches. The essence of leadership, its main definitions, and the core competencies of leadership have been studied.*

*Анотація. Розглянуто проблему лідерства та різні принципи лідерства. Вивчено сутність лідерства, його основні визначення та головні матеріали стосовно цієї проблеми.*

*Анотация. Рассмотрена проблема лидерства и различные принципы лидерства. Изучена сущность лидерства, его ключевые определения и основные материалы по этой проблеме.*

*Key words: leadership, management, resource, employee.*

Effective leadership is the ability to successfully integrate and maximize available resources within the internal and external environment for the attainment of organizational or societal goals. In fact, an effective leadership is an efficient business.

The aim of this research paper is to study the basic problems of leadership, to show why leadership is important and to examine the main ways of problem solving.

The main objectives of this paper are to consider the notion of a leadership in general and to learn leadership in organizations.

---

© Shlyahova A., 2012





Although a great number of outstanding people such as Plato, Plutarch, John Kotter or Rosabeth Moss Kanter worked in the field of this problem, I think this problem has not been studied properly way and nowadays it just continues to develop.

The problem of leadership has no obvious definition or solution but it is still very important for development nowadays, because situations require new leadership skills and competencies, a dynamic process that emphasizes the need for quality, flexibility, adaptability, speed, and experimentation. Leadership is a key quality in successful organizational change. A well-known innovator of his own time, George Bernard Shaw said that the reasonable man adapts himself to the world, while the unreasonable man persists in trying to adapt the world to him. Therefore, all progress depends upon the unreasonable man.

The practical application of the paper is to realize the role and the value of leadership and to be able to apply this knowledge in the future studies and career.

History's greatest philosophical writings have explored the question of "What qualities distinguish an individual as a leader?" Underlying this search was the early recognition of the importance of leadership and the assumption that leadership is rooted in the characteristics that certain individuals possess [1].

Leadership has been described as the "process of social influence in which one person can enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task". Alan Keith of Genentech states that, "Leadership is ultimately about creating a way for people to contribute to making something extraordinary happen." According to Ken Ogbonnia, "effective leadership is the ability to successfully integrate and maximize available resources within the internal and external environment for the attainment of organizational or societal goals" [2].

Leadership is organizing a group of people to achieve a common goal. The leader may or may not have any formal authority. He or she influences the behavior of others through communication into a group of people towards a specific result. An effective leader as an individual with the capacity to consistently succeed in a given condition and recognized as meeting the expectations of an organization or society. Leaders are recognized by their capacity for caring for others, clear communication, and a commitment to persist.

Many people consider leadership to be an art, and many consider it to be a science. Organizational leadership is a blending of the art and the science in order to give a company direction. There is no single doctrine outlining the rules and beliefs of this business tool, but there are several similarities no matter what the company or goal. Learning organizational leadership doesn't require a college degree and can be applied in a variety of diverse careers [3].

Organizational leadership does not mean having a boss think of a command and then watch as it is filtered throughout the ranks. Organizational leadership, instead, is the ability of management to understand its employees and company goals enough to bring everyone together. Frequently, an organization with excellent leadership will have employees who feel that their opinions are valued and that their work is highly important to the shared success of the whole organization. There is no single technique to ensure that this happens [3].

Leaders emerge from within the structure of the informal organization. Their personal qualities, the demands of the situation, or a combination of these and other factors attract followers who accept their leadership within one or several structures. Instead of the authority of position held by an appointed head or chief, the emergent leader wields influence or power. Organization's design specifies how goals are subdivided and reflected in subdivisions of the organization. Leadership, as defined by most dictionaries, means "to go before, or with, to show the way, to induce." Every organization needs a leader (and preferably several leaders) to "show the way" to others as the organization strives to define and achieve its goals [4].

Whether these goals are entrepreneurial or humanitarian – or both – the leader's work is to instill a sense of purpose and passion to the work that the organization undertakes.

Identifying, developing and sustaining leadership in the organization must be one of the strategic objectives. Without leaders at every level of the organization, it may well under-perform. It may miss strategic opportunities, stifle innovation, underutilize your employees, and fall short of its goals in customer service, quality, productivity, and profitability.

Leadership at every level makes all of the difference as to whether your company will be around for the long haul. Invest in leadership today to sustain your success for tomorrow and beyond.

In conclusion it should be said that the problem of leadership becomes more and more significant nowadays, because public leadership and competent leaders are keys to success.

*Наук. керівн. Єніна Г. В.*

---

**References:** 1. Hollander E. Leadership Dynamics / Hollander E. – New York : The Free press, 1978 – P. 13–16. 2. Dean S. What Does Leadership Have To Do With Being An Expert? / S. Dean. – Working With Steven Dean, 2011 [Electronic resource]. – Access mode : <http://steven-dean.com/leadership-expert>. 3. WiseGEEK. What Is Organizational Leadership? [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.wisegeek.com/what-is-organizational-leadership.htm>. 4. Galt Harpham G. A Glossary of Literary Terms / Galt Harpham G., Abrams M. – Wadsworth : Heinle, 2011.

Магістр 1 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Уточнено сутність та першочергові завдання внутрішнього маркетингу в рамках здійснення планування маркетингової діяльності підприємства. Визначено складові внутрішнього маркетингу підприємства.*

*Анотация. Уточнены сущность и первоочередные задачи внутреннего маркетинга в рамках осуществления планирования маркетинговой деятельности предприятия. Определены составляющие внутреннего маркетинга предприятия.*

*Annotation. The paper clarifies the nature and priority tasks of internal marketing in the implementation planning of marketing activities of the enterprise. Main components of enterprise's internal marketing were identified.*

*Ключові слова: внутрішній маркетинг, система, планування, маркетинг, продукт, конкурентоспроможність.*

Поступ України на шляху побудови ринкової економіки соціального типу сприяє формуванню конкурентного середовища і суттєво змінює акценти у системі відносин "виробник-споживач", відводячи провідну роль споживачу. Зростання значення споживача, його потреб та інтересів на фоні інтенсивних глобалістичних тенденцій стимулює вітчизняних виробників товарів та послуг до переходу на маркетингову концепцію управління. У зв'язку з цим науковці та господарські практики проводять вивчення й узагальнення зарубіжного досвіду маркетингової діяльності, основні теоретико-прикладні засади якої закладені такими відомими вченими, як: Т. Амблер, І. Ансофф, Г. Армстронг, Р. Базел, Болт Г. Дж., Е. Діхтль, Дж. Еванс, Б. Карлофф, Ламбен Ж.-Ж., Ф. Котлер, М. Портер та ін. Значний внесок у вирішення завдання адаптації методології маркетингу до умов економік країн пострадянського простору зробили російські науковці, зокрема Багієв Г. Л., Голубков Є. П., Зав'ялов П. С., Ковальов А. І., Романов А. Н., Фатхутдінов Р. А. Досить ефективно до розробки теоретико-практичних засад маркетингу долучилися вітчизняні науковці: Алексєєв І. В., Балабанова Л. В., Гаркавенко С. С., Герасимчук В. Г., Гринькова В. М., Кардаш В. Я., Крикавський Є. В., Куденко Н. В., Кузьмін О. Є., Мороз Л. А., Морохова В. О., Перерва П. Г., Решетілова Т. Б., Решетнікова І. Л., Старостіна А. О., Чухрай Н. І., Штефаніч Д. А. та ін.

У дослідженнях перерахованих авторів обґрунтовано ключову роль концепції маркетингу у формуванні тривалих конкурентних переваг на ринку товарів, робіт та послуг, ідентифіковані засоби та інструменти їх досягнення за умов провідної ролі споживача у ринкових стосунках. Разом з тим об'єктивною реальністю вітчизняної економіки є як загальне нехтування необхідністю врахування не тільки зовнішніх чинників у діяльності підприємства, але й внутрішньою готовністю підприємства виконувати поставлені маркетингові завдання, так і неврахування ключової ролі задоволення персоналу в процесі надання послуг кінцевим клієнтам.

Метою цієї роботи є узагальнення визначення сутності внутрішнього маркетингу як елементу системи планування маркетингової діяльності підприємства, а також визначення основних складових внутрішнього маркетингу на підприємстві.

Результати численних досліджень, проведених переважно зарубіжними фахівцями в галузі маркетингу, свідчать про те, що досягнення поставлених маркетингових цілей залежить не тільки від поінформованості щодо ситуації на ринку, але й наявності та готовності кваліфікованих фахівців до виконання поставлених перед ними завдань, що, у свою чергу, й обумовило появу нового напрямку в маркетингу – внутрішнього маркетингу. Проте, незважаючи на досить-таки тривалу історію запровадження цього терміна (теорія внутрішнього маркетингу зародилася в 1980-х рр. на основі таких дисциплін, як: теорія і соціологія управління, управління персоналом, управління якістю, управління бізнес-процесами), навіть зараз достеменно невідомі як сутність самого терміна "внутрішній маркетинг", так і склад його завдань та напрямів аналізу.



Так, відомий французький маркетолог Ламбен Ж.-Ж. вбачає у внутрішньому маркетингу, або аудиті, насамперед, необхідність аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства за такими напрямками, як: аналіз продуктового портфеля, пріоритетних конкурентів, системи збуту, комунікаційних програм та цінової політики [1, с. 465–471]. Однак, на думку автора, таке бачення дослідника не відповідає запиту внутрішнього маркетингу як засобу визначення готовності персоналу до здійснення відповідних функцій.

У свою чергу, А. Гудмунсон й С. Лунберг бачать у внутрішньому маркетингу, перш за все, "залучення, розвиток, мотивацію й утримання кваліфікованого персоналу пропонованою роботою, що задовольняє їхні потреби". На їх думку, внутрішній маркетинг – це філософія ставлення до працівника як до клієнта й стратегія створення роботи-продукту відповідно до потреб співробітника-клієнта [2]. Приблизно такої ж думки дотримується й представник Скандинавської школи маркетингу Гренроос К., котрий вбачає основну функцію внутрішнього маркетингу в мотивації персоналу на осмислене обслуговування клієнтів [2].

Проте в роботах зазначених фахівців хоча номінально й згадується необхідність залучення кваліфікованих фахівців, проте формування необхідного іміджу підприємства, аналіз та прогноз запитів саме потенціальних працівників зовсім не знайшли належного відображення. Водночас ні для кого не є секретом той факт, що рух персоналу – це об'єктивна реальність функціонування будь-якого підприємства й нехтування питаннями кадрової політики щодо майбутнього набору персоналу в стратегічній перспективі може мати для підприємства не менший негативний ефект, ніж, наприклад, старіння обладнання або відсутність інноваційних розробок.

У свою чергу, Фліпо Ж.-П. відзначає, що ефективне впровадження нових стратегій вимагає планомірних дій з подолання міжфункціональних конфліктів і вдосконалення внутрішніх комунікацій [3], тобто знову ж таки він абстрагується від необхідності роботи з потенційними працівниками, ще й звужує функції внутрішнього маркетингу лише до вирішення конфліктних ситуацій.

Дарлінг і Тейлор Мартін взагалі визначають внутрішній маркетинг як центральну програму щодо подолання опору співробітників нововведенням [4, с. 36], що, на думку автора, є лише однією з функцій внутрішнього маркетингу.

Найбільш влучним, проте занадто затеоретизованим є бачення сутності внутрішнього маркетингу, представлене Глассманом і МакЕффі, котрі бачать роль внутрішнього маркетингу в інтеграції маркетингової та кадрової політики, при цьому персонал розглядається як потенційний ресурс для реалізації маркетингових функцій [4, с. 36]. Таким чином, ці автори звертають увагу на те, що персонал – це перш за все ресурс, а тому потрібно дбати не тільки про його збереження, але й про поновлення його запасів. Проте з представленого трактування сутності внутрішнього маркетингу зовсім не зрозуміло, на які саме аспекти діяльності персоналу потрібно звертати увагу та які дії необхідно виконувати для покращення ситуації на тому чи іншому підприємстві.

Таким чином, відповідно до існуючих поглядів [1 – 4] концепцію внутрішнього маркетингу можна розглянути в трьох аспектах:

- 1) внутрішній маркетинг як система взаємовідносин організації з персоналом;
- 2) внутрішній маркетинг як внутрішньофірмова філософія ринкової орієнтації;
- 3) внутрішній маркетинг як практична реалізація нової стратегії організації (або коригування старої).

При цьому основою першого підходу до внутрішнього маркетингу є залежність якості наданих послуг і задоволення зовнішніх клієнтів від якості роботи та задоволення співробітників, що надають ці послуги.

Враховуючи те, що кожен співробітник індивідуальний і має власну думку і ставлення до того чи іншого факту, якість послуг неоднакова й невіддільна від людей, що надають ці послуги.

Другий підхід до внутрішнього маркетингу заснований на єдиній для всіх співробітників орієнтації на ринок. Ринкова орієнтація в цьому випадку розглядається у двох аспектах:

- а) орієнтація на клієнта, тобто розуміння й задоволення співробітниками організації потреб клієнтів;
- б) орієнтація на конкурентів, тобто співробітники організації повинні мати інформацію про конкурентів організації, знати їх слабкі сторони, використовувати цю інформацію для більш повного задоволення клієнтів.

Третій підхід розглядає внутрішній маркетинг як спосіб реалізації стратегії організації та формування єдиних цінностей у всіх співробітників організації.

Узагальнюючи три основні підходи, можна сказати, що внутрішній маркетинг – це планомірні дії (передусім стратегічного характеру) з використання маркетингових методів, спрямованих як на задоволення потреб існуючих та ймовірних працівників підприємства, так і на підвищення якості послуг, що надаються підприємством різного роду клієнтам, за рахунок усвідомлення працівниками потреб клієнтів.

Відповідно до наведеного авторами розуміння сутності досліджуваного явища, у процесі планування внутрішнього маркетингу також мають відбутися певні зміни.

Зокрема Ф. Котлер, Дж. Боуен та Дж. Мейкенз обмежують основні заходи у сфері внутрішнього маркетингу лише такими напрямками, як [5, с. 489]:

- 1) введення культури обслуговування;
- 2) розвиток маркетингового підходу до управління кадрами;



3) поширення маркетингової інформації серед службовців;

4) введення системи заохочення та нагородження.

Проте, з одного боку, зовсім не зрозуміло, що саме автори мали на увазі під розвитком маркетингового підходу до управління кадрами: чи врахування цінності існуючого персоналу з позицій маркетингу-мікс, як це пропонують робити окремі маркетологи, чи необхідність аналізу існуючого й перспективного складу та формування позитивного іміджу самого підприємства, а з іншого – потребує уточнення й характер інформації, яку автори назвали "маркетинговою" та яка потребує поширення.

У зв'язку із зазначеним вважаємо за доцільне уточнення складу основних планових модулів таким чином (рисунок).

Як видно з цієї схеми, більша частина діяльності в системі внутрішнього маркетингу полягає у формуванні прихильності й зацікавленості персоналу як внутрішніх споживачів послуги. Для малого бізнесу це стає найбільш актуальним, оскільки саме в цьому випадку акцент якості послуги зміщується від якості технологій і процесів до якості роботи персоналу і його ефективності.

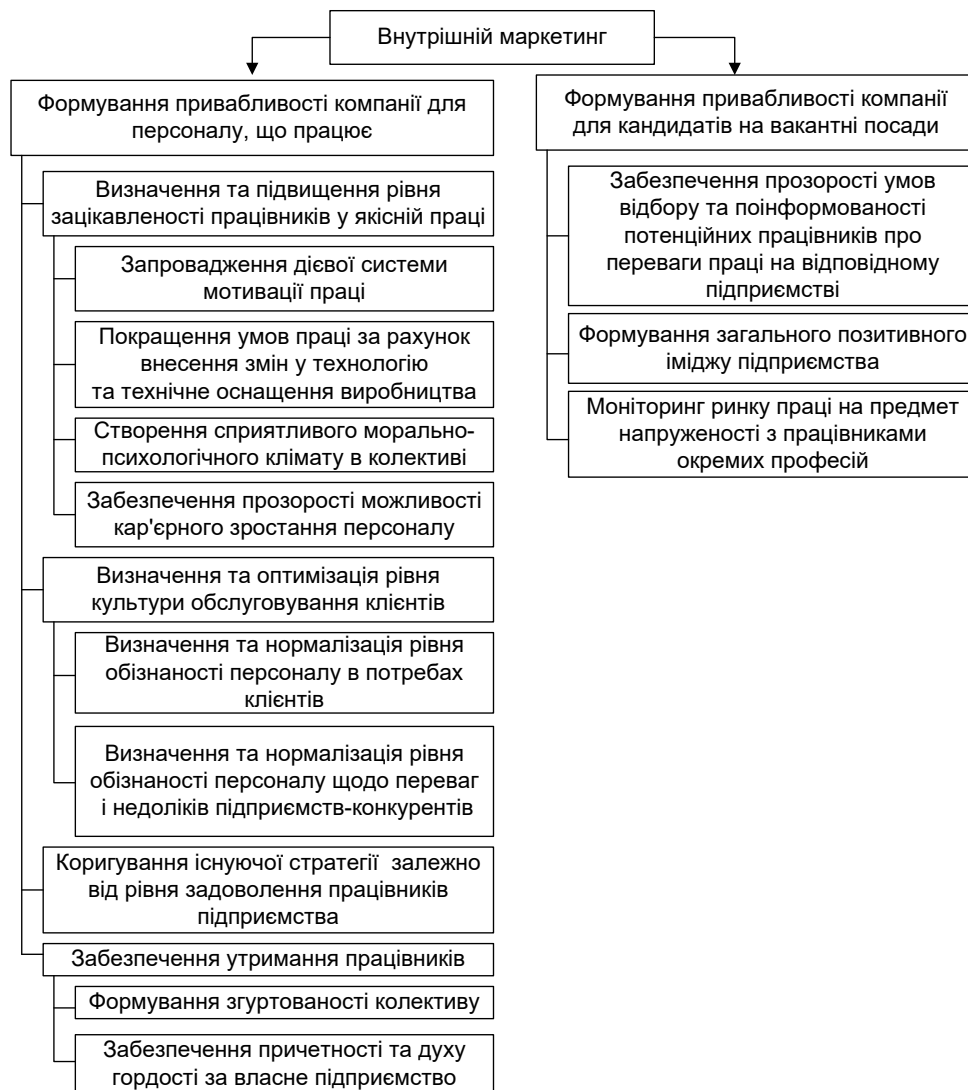


Рис. Контурна модель планування основних складових внутрішнього маркетингу підприємства

Проте значна частина уваги в процесі планування діяльності підприємства має приділятися й питанням стратегічного формування кадрової політики персоналу. Це стосується не тільки працівників відділів маркетингу чи збуту, а й усіх без виключення штатних одиниць.

Підсумовуючи викладене, необхідно відзначити, що в теоретичному плані запропоноване визначення сутності внутрішнього маркетингу забезпечує поєднання функцій управління існуючим рівнем задоволеності підприємством персоналом з плануванням потреби в персоналі в майбутньому, що усуває можливість появи кризових ситуацій у майбутньому та має сприяти покращенню якісного складу персоналу. Запропоноване бачення внутрішнього маркетингу є приблизною мо-

деллю формування планів щодо стану внутрішніх чинників на підприємстві, проте деталізація запропонованої схеми дозволить будь-якому підприємству сформувати дієвий механізм безперебійної та якісної роботи підприємства як у поточний період, так і на стратегічну перспективу.

Наук. керівн. Усенко Н. М.

**Література:** 1. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ламбен Ж.-Ж. ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с. 2. Gudmundson A. Internal Marketing: A Way of Improving Service Quality [Electronic resources] / Gudmundson A., Lundberg, C. – Access mode : <http://padua.wasa.shh.fi/konferens/abstract/d6-gudmundson-lundberg.pdf>. 3. Flipo J.-P. Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies / Flipo J.-P. // Journal of European Marketing. – 2006. – Vol. 20. – No. 8. – P. 5–14. 4. Соловьева Ю. П. Концепция внутреннего маркетинга / Соловьева Ю. П. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – № 4. – С. 34–45. 5. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм / Котлер Ф., Боуэн Дж. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 560 с.

UDC 316.77:004.738.5

**Popova A.**

**Voronkova K.**

Студенти 3 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## SOCIAL NETWORKS AND SOCIETY

*Annotation. The role of social networking in society was considered.*

*Анотація. Розглянуто роль соціальних мереж у суспільстві.*

*Аннотация. Рассмотрена роль социальных сетей в обществе.*

*Key words: social networking, the Internet, communication, information, websites, success.*

The article is devoted to social networking which is grouping of individuals into specific groups, like small rural communities or a neighborhood subdivision. The topic is chosen because the increase in popularity of social networking is on a constant rise and nowadays social networks are closely connected with our life.

The aim of the article is the analysis of the role of social networks in society. To achieve this aim it is necessary to describe the history of social networks, to examine the peculiarities of psychological influence of social networks, to consider people's attitude towards social networks.

Since their introduction, social network sites (SNSs) such as MySpace, Facebook, Cyworld, and Bebo have attracted millions of users, many of whom have integrated these sites into their daily practices. The first recognizable SNS, SixDegrees.com, was launched in 1997. It allowed its users to create profiles, list their Friends and, beginning in 1998, surf the Friends lists.

Nowadays there are hundreds of SNSs with various technological affordances supporting a wide range of interests and practices. While their key technological features are fairly consistent, the cultures that emerge around SNSs are varied. Most sites support the maintenance of pre-existing social networks, but others help strangers connect based on shared interests, political views, or activities. Some sites cater to diverse audiences, while others attract people based on common language or shared racial, sexual, religious, or nationality-based identities [1].

What makes social network sites unique is not that they allow individuals to meet strangers, but rather that they enable users to articulate and make their social networks visible. This can result in connections between individuals that would not otherwise be made, but that is often not the goal, and these meetings are frequently between "latent ties" who share some offline connection [2].

So, today most people are involved in communication in social networks. However, they understand that this new type of communication has both advantages and disadvantages. To understand Ukrainian young people's attitude towards social networks a survey has been conducted. Students have been chosen to answer a list of questions about the role of social networks in people's life as they



represent the most socialized part of our society. Moreover, they like all new stuff in computers and quickly learn everything about them. The results of the interview show that, firstly, today any popular social network is the best way to exchange information among young people. Secondly, about 70 % of students say that they have been registered in social nets for two years and more. Thirdly, about 82 % of students agree that they have more friends now due to social nets. Then, about 85 % of students mark that they receive useful information from social nets. Finally, 93 % of students point out that social networking has a great impact on their free time, but only 2 % want social networks to disappear forever.

In conclusion it should be noted that nowadays social network sites play an important role in our society. They have positive as well as negative features. Positive ones include new business and friends' contacts, groups of interests, customer interaction and support. The main disadvantage of social network sites is that they have a negative impact on labor productivity and real life communication [2].

Although the future of social networking is unpredictable, most people understand that nowadays it has become a part of our daily life. People should use social networking carefully and remember about well-known dangers of virtual communication.

*Наук. керівн. Агаджанова Р. М.*

**References:** 1. <http://www.whatissocialnetworking.com>. 2. <http://www.amazon.com>.

---

**Stohniev H.**

UDC 659.12:793

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## POSSIBILITIES OF ADVERTISING IN GAMES

*Annotation. The main types of advertising in games and other features of their application, and the situation on markets which using games as advertising was considered.*

*Анотація. Описано основні види реклами в іграх, інші особливості їх застосування і ситуація на ринку використання ігор в якості реклами.*

*Аннотация. Описано основные виды рекламы в играх, другие особенности их применения и ситуация на рынке использования игр в качестве рекламы.*

*Key words: advertising, market, in-game advertising, brand, product, brand-games, online games, network services.*

Advertising in games – this is the process of transferring information about the brand through computer games, video games, online games and mobile games.

This tool can achieve to reach a large audience and the have possibility of accuracy targeting.

Contribution to the development and systematization knowledge about advertising games made by some authors such as: Gérald Marolf, Tim Ash, Gabe Zichermann, Joselin Linder and others.

There are two fundamental purposes of the study:

- 1) analysis of using games in advertising;
- 2) the future of this method of advertising;

In now day's world, computer games have become more integrated into the community through the Internet. Games are becoming popular in different segments.

The gaming audience is near 70 million people across the globe. Target audience is players between 16 – 34 years old, 60 % – men, more than half have a college degree and high consumer power. Also, about 80 % of all Internet users regularly play games [1].

The development of in-game advertising was entrusted with great expectations, because in 2007 the data were provided by Research Massive Inc., a subsidiary of Microsoft.

According to a study which made by Massive Inc. (Microsoft subsidiary), advertisers that promote their product by advertising in games could improve:

- Brand awareness by 64 %;
- Rating of the brand – 37 %;
- The intention to buy consumer goods – by 41 %;

---

© Stohniev H., 2012



- Measure memorability of advertising – 41 %;
- Rating of advertising – 69 %.

According to research made by Park Associates advertising in game will be at least 969 million dollars at 2012 [2].

There are some basic types of advertising in games such as:

1) in-game advertising (IGA) – introduction of advertising messages in the game environment, storyline and gameplay;

2) levels Branding – Branding bonus game levels;

3) develop the "brand-games" – development of a special game for the brand.

The main form of advertising is used by in-game advertising, which is divided into two subspecies:

Static in-game advertising

The first examples of in-game advertising were static, or unchanging, consisting of virtual billboards or in-game product placements. Similar to product placement in the film industry, static IGAs cannot be changed after they are programmed directly into the game (unless it's completely online). However, unlike product placement in traditional media, IGA allows gamers to interact with the virtual product. A number of games utilize billboard-like advertisements or product placement to create a realistic gaming environment. Similarly, many games employ brand-name products such as guns and cars as in-game status symbols [3].

Dynamic in-game advertising

Increasing Internet connectivity and bandwidth has increased the use of dynamic IGA, which allows the game manufacturer or its advertisement vendor to deliver advertisements remotely, update advertisements after the game is launched, and target advertisements based on time or geography. This approach combines the customization of web banners with the functionality of traditional billboards and posters as most in-game advertisements do not link to a website outside the game. Dynamic IGAs allow the game manufacturer or its advertisement delivery service to track advertisements in real time and capture viewing data such as screen time, type of advertisement, and viewing angle. This information may be used to improve future advertisement campaigns and to correct copy problems or make a current advertisement more appealing to players [4].

Dynamic advertising campaigns allow IGA to be part of a time-sensitive advertisement campaign because they do not need to be designed months or years before the game is finished. Dynamic advertisements can be purchased after a game is released to the general public are featured in a developer determined in-game location.

The main direction of development of advertising in games is a systematic association in-game advertising and gaming network services [5].

At this moment in gaming network services about 100 million users worldwide. Only PlayStation Network (the gaming network service from Sony) has growth more than 20 million people per year. The use of network services makes it relatively easy to determine the target audience. In the process of registration indicates the place of residence, age, sex. From the list of favorite games can learn the preferences of a player and make it about the psychological portrait. This will allow the development of advertising is almost individually for each potential consumer [6].

In conclusion it should be said that advertising in games is a rather effective way to reach brand awareness and advertising memorability. In Europe and in the U.S., this method is widely used by a number of famous companies such as Nike, Dell, AT&T, Nivea, Sony, Universal, Pioneer etc.

This is mainly due to a huge audience of potential customer, for example US alone represents a formidable market with American male population in the age bracket of 18 – 35 years spend 35 million hours on gaming activity.

As a result the existence of different deployment options in game advertising allows companies to choose the most appropriate for them based on their economic potential and the target group. So spending in the global market for in-game advertising (IGA) is forecasted to reach over US \$2.67 billion by the year 2017, as organizations increasingly recognize the media as an economical and highly effective means of reaching out consumers.

*Наук. керівн. Максимова І. О.*

**References:** 1. Gérald Marolf. Advergaming and In-Game Advertising: An Approach to the Next Generation of Advertising / Gérald Marolf // VDM Verlag. – 2007. – P. 176. 2. Rod Afshar. Advergaming developer's guide / Rod Afshar, Duke Banerjee, Clifford Jones // Cengage Learning. – 2004. – P. 449. 3. Gabe Zichermann. Game-Based Marketing / Gabe Zichermann, Joselin Linder // John Wiley and Sons. – 2010. – P. 240. 4. Fran Kennish. In-Game Advertising Dos and Don'ts – 2006 [Electronic resource] / Fran Kennish. – Access mode : <http://www.imediaconnection.com>. 5. Richards J. J. In-Game Advertising; Facts are Stubborn Things... – 2009, 2006 [Electronic resource] / Richards J. J. – Access mode : <http://community.microsoftadvertising.com>. 6. Caron F. Gaming expected to be a \$68 billion business by 2012 – 2009. 2006 [Electronic resource] / Frank Caron. – Access mode : <http://arstechnica.com>.



Студент 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **THE PROBLEMS OF UNEMPLOYMENT OF YOUTH ON THE LABOUR MARKET IN UKRAINE**

*Annotation. A problem of unemployment among youth at the labour market in Ukraine and the ways to its solution was considered. The reasons of unemployment and the ways of its overcoming as the future of the country depends on the stability of the youth employment was found.*

*Анотація. Розглянуто проблему безробіття серед молоді на ринку праці в Україні та шляхи її вирішення. Виявлено причини безробіття та засоби його подолання, оскільки майбутнє країни залежить від стабільності працевлаштування молоді.*

*Анотация. Рассмотрена проблема безработицы среди молодежи на рынке труда в Украине и пути ее решения. Выявлено причины безработицы и способы ее преодоления, поскольку будущее страны зависит от стабильности трудоустройства молодежи.*

*Key words: labour market, unemployment, youth.*

The topicality of this theme is in that today employment of youth is considered as one of the most acute social and economic problems. This is due to the fact that the labour market and the market of education services, as well as the commodity market, developed by supply and demand laws. Therefore it is important to control the balance of these markets for the successful development of Ukraine's economy and society as a whole. The solution of the problem of employment of the population is the most important, high priority in any civilized country. This problem is reflected especially acute in the social and unprotected segment of the population – youth [1].

The aim of the research is the identification of the reasons and problems of unemployment of youth in Ukraine and the offer of ways of their solution.

This problem is investigated actively by such scientists as: V. Vlasov, Makarova I. K. and others.

The most actual problems of modern youth are employment and lack of opportunities for self-realization. Such conclusion was made by the experts of the Institute of Gorshenin (independent non-profit analytical and research center aimed at studying the social and political processes in Ukraine and in the world) following the results of the annual program of the international researches "Students are the image of the future". Among the major problems the Ukrainian students identify the absence of work and the problem with employment (36,0 %), financial dependence on someone (34,1 %), and also the lack of free time (28,4 %) [2].

To the intensity of tension on the Ukrainian labour market promoted: crisis in economy, demographic factor, the transition of enterprises to private owners, the elimination of workplaces with less stringent requirements and the creation of new ones with more stringent conditions of hiring. People who for the first time are emerging on a labour market without professional education lost a guarantee of employment and appeared socially unprotected at a labour market.

According to Goskomstat, in 2009 crisis, the number of the unemployed among youth in Ukraine made more than 13 % – and it is twice higher, than among all the population (more than 6 %). In 2010 the same proportion: about 18 % of the unemployed among youth (and it practically every fifth) and about 9 % among all population [3].

The rights and duties of graduates of higher educational institutions, an order of employment of youth is regulated by the Law of Ukraine "About the higher education", the Code of laws on work of Ukraine, the Law of Ukraine "About population employment", article 7 of the Law of Ukraine "About assistance to social formation and youth development" according to which the state guarantees to able-bodied youth the equal right with other citizens to work [4]. The work in this direction proceeds not only in the legal plane, but also in practice. For years, the Ministry of Education and Science, youth and sports of Ukraine has developed a network of the youth centers of work, and also youth public organizations.

An important task is to identify the main reasons influencing the employment of youth, to consider a state policy in the field of employment, as well as to offer recommendations for improvement of the arisen situation. We can allocate the following reasons of the problem of unemployment of youth:

1. Young people are insufficiently informed on requirements of a modern labour market.
2. The profession received by the graduates, often in the new changing conditions appears unclaimed on the labour market.

3. Employers are often unable to estimate such advantages of youth as mobility, flexibility, learning ability, and on the other hand, many graduates don't own skills of competent job search, negotiating with employers.

4. The discrepancy of increased requirements of youth concerning to high salary and decent conditions of work to possibilities of employers.

Analyzing these reasons it is possible to come to conclusions that for the asolution of the problem of unemployment among youth is necessary:

to strengthen the activity of state authorities in the directions of employment of youth;

seek to achieve for young professionals realistic expectations with respect to employment;

the main objective of the employment services should be the application of effective measures to increase the chances of young people integrate into the structure of the labor market is worth of a foothold on it and to become competitive.

Наук. керівн. Кібук С. О.

**References:** 1. Nikiforov P. O. Finansi of Ukraine / Nikiforov P. O. , Volska A. O. – 2008. – P. 22. 2. Official site of the independent analytical research center – Gorshenin Institute. – Access mode : <http://institute.gorshenin.ua>. 3. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. – Access mode : <http://www.ukrstat.gov.ua>. 4. Law of Ukraine "On Facilitating Social Formation and Development of Ukrainian Youth" [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.rada.gov.ua>.

UDC 334.758

**Karashchuk I.**

Студент 2 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## MERGERS AND ACQUISITIONS

*Annotation. The theoretical foundations of mergers and acquisitions, distribution and basic principles of regulation of mergers and acquisitions in Ukraine was considered.*

*Анотация. Розглянуто теоретичні основи злиття та поглинання підприємств, розповсюдження та основні принципи регулювання злиття та поглинання в Україні.*

*Аннотация. Рассмотрены теоретические основы слияния и поглощения предприятий, распространения и основные принципы регулирования слияний и поглощений в Украине.*

*Key words: merger, acquisition, economy, company, shares, assets, purchase.*

The key principle behind buying a company is to create a shareholder value over and above that of the sum of two companies. Two companies together are more valuable than two separate companies – at least, that's the reasoning behind M&A.

The topicality of this work stems from the fact that in the poor economic situation that has been developed now in Ukraine, the national companies more than ever have a problem of overcoming the crisis using concrete and effective measures. There is need in effective search of the technology to overcome the crisis in an enterprise and the need to develop modern methods of restructuring ownership.

The aim of this article is to study the practice of mergers and acquisitions in Ukraine.

There are many economists who work in the same direction such as Shleifer Andrei, Jovanovic Boyan, David T. Robinson, Robert Vishny and others [1; 2].

A merger is combining two or more companies, generally by offering the stockholders of one company's securities in acquiring company in exchange for the surrender of their stock. An acquisition is the corporate action in which a company buys most of the company's ownership stakes in order to assume control of the company.

From the perspective of business structures, there is a whole host of different mergers. Here are a few types, distinguished by the relationship between the two companies that are merging:

Horizontal merger – two companies that are in direct competition and share the same product lines and markets;

Vertical merger – a customer and a company or a supplier and a company;

Conglomeration – two companies that have no common business areas.



There are two types of mergers that are distinguished by the way the merger is financed: Purchase Mergers and Consolidation Mergers. Each one has certain implications for the companies involved and for investors.

As we can see, an acquisition may be only slightly different from a merger. In fact, it may be different in name only. Like mergers, acquisitions are actions through which companies seek economies of scale, efficiencies and enhanced market visibility. Unlike all mergers, all acquisitions involve one firm purchasing another – there is no exchange of stock or consolidation of new companies.

Acquisitions are often congenial, and all parties feel satisfied with the deal. In other words, acquisitions are more hostile.

In an acquisition, as in some of the merger deals we have discussed above, a company can buy another company with cash, stock or a combination of the two. Another possibility, which is common in smaller deals, is for one company to acquire all the assets of another company.

Another type of acquisition is a reverse merger, a deal that enables a private company to get publicly-listed in a relatively short time period. A reverse merger occurs when a private company that has strong prospects and is eager to raise financing buys a publicly-listed shell company, usually one with no business and limited assets. The private company reverse merges into the public company, and together they become an entirely new public corporation with tradable shares.

Regardless of their category or structure, all mergers and acquisitions have one common goal: they are all meant to create synergy that makes the value of the combined companies greater than the sum of the two parts. The success of a merger or an acquisition depends on whether this synergy is achieved.

Under Ukrainian law, mergers may take place in two ways: as a consolidation and as a joining. Both types of merger entail termination of one merging company by transferring all its assets, rights and obligations to its legal successor.

Ukrainian legislation does not provide a definition of "acquisition". In spite of this, in practice, it means one company gains control over the shares or assets of another company. There are three basic types of acquisitions in Ukraine: an acquisition of shares, an acquisition of assets and an acquisition of debts.

Under Ukrainian legislation, mergers and acquisitions are considered a concentration and are subject to the prior approval by the Anti-Monopoly Committee of Ukraine if stipulated thresholds are exceeded.

A merger or an acquisition that is a subject to the approval by the Anti-Monopoly Committee of Ukraine cannot be concluded until such an approval has been granted. In the meantime, participants to mergers or acquisitions must refrain from any action that might restrict competition.

It should be noted that Ukraine's competition legislation applies to any merger or acquisition that affects or could affect competition in Ukraine. Accordingly, M&As involving foreign companies (foreign-to-foreign M&A) will be caught if they meet the stipulated requirements.

In conclusion it must be said that acquisitions and mergers are an important part of the market economy, where similar goods and services exchanged by households and firms are sent to those who value them most highly.

*Наук. керівн. Бойко Ю. І.*

---

**References:** 1. Shleifer A. Stock Market Driven Acquisitions / A. Shleifer, R. Vishny // Journal of Financial Economics. – 2003. – № 70. – P. 295–312. 2. Jovanovic B. The Q-theory of Mergers / Boyan Jovanovic, Peter Rousseau // American Economic Review. – 2002. – P. 198–204. 3. Damien J. Merger Control in International Markets [Electronic resource] / J. Damien. – Access mode : [www.lp.ua/eng/article\\_5](http://www.lp.ua/eng/article_5).

---

**Orekhov O.**

UDC 339.138:323

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **POLITICAL MARKETING**

*Annotation. The concepts, purposes and functions of political marketing and traces the development of political marketing in Ukraine was found. The political marketing as an important element of socio-economic relations was considered.*

*Анотація. Виявлено сутність, цілі та функції політичного маркетингу, а також простежено розвиток політичного маркетингу в Україні. Розглянуто політичний маркетинг як важливий елемент соціально-економічних відносин.*

---

© Orekhov O., 2012

*Аннотация. Виявлена сутність, цілі і функції політичного маркетинга, а також прослідковано розвиток політичного маркетинга в Україні. Розглянуто політичний маркетинг як важливий елемент соціально-економічних відносин.*

*Key words: political marketing, political communications, candidate, political party, democratic systems, political environment.*

Political marketing plays a significant role in politics and is essential element of electoral campaign. This research paper provides the definitions of "Political marketing" and determines its concepts, purposes and functions.

There are many well-known economists who worked in the same direction. Maarek, Lock, Harris, Scammel and others studied such processes as:

- contradictions of political marketing and modern political;
- functions and purposes of political marketing.

The novelty and topicality of this paper are to study functions of political marketing and to widen the knowledge of the political marketing in Ukraine.

The practical application of this paper is to use the results of the paper in the further research work.

Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organisational objectives.

Harrop perceives political marketing as being not just about political advertising, party political broadcasts and electoral speeches but covering the whole area of party positioning in the electoral market. Kavanagh sees political marketing as electioneering, i.e. as a set of strategies and tools to trace and study public opinion before and during an election campaign, to develop campaign communications and to assess their impact. A similar view is expressed by Scammell [1, p. 720].

Lock and Harris identify seven main differences between mainstream and political marketing:

1. Unlike every other purchasing decision, all voters make their choice on the same day. Moreover, although there are similarities between opinion polls and brand shares' tracking methods, the latter are based on actual purchasing decisions while the former are based on hypothetical questions.

2. Voting choice, unlike any other purchasing decision, has no direct or indirect individual costs attached to it.

3. Voters have to live with the collective choice even though it may not have been their preference.

4. In elections winner takes all, especially in countries such as the UK where the electoral system is "first past the post".

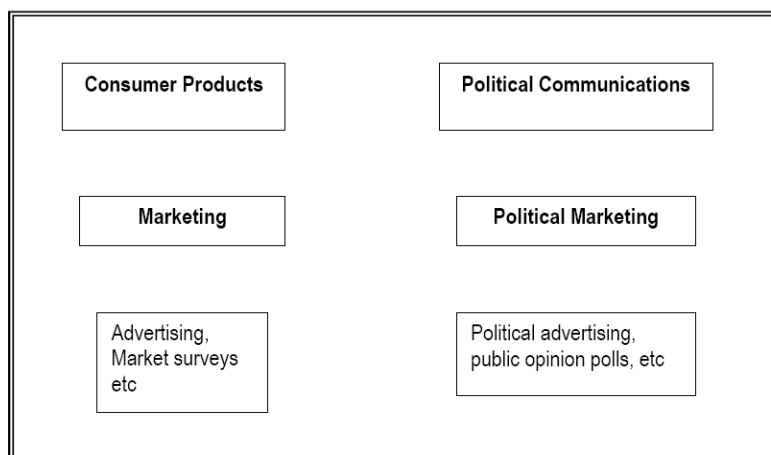
5. Political parties and candidates are complex intangible products which the voters cannot unbundle and thus they have to decide on the totality of the package.

6. In many countries (this applies to the UK as well) it is very difficult to form a new and successful party.

7. In most mainstream marketing situations, brand leaders tend to stay in front [2, p. 26].

Scammell notes that "the political communications literature...tends to treat political marketing as only one aspect of broader processes" [1, p. 727].

Butler and Collins present the structural characteristics of political marketing as follows (Picture).



Picture. Visual aid for his use of terminology

Functions of political marketing are pre-requisites for successful political marketing management. According to political marketing theorists, there are eight generic functions of a successful political marketing [3, p. 14].



Modern democratic systems cannot exist without exerting persuasive influence on their citizens. However, such persuasion is a propaganda action of the elites aimed at manipulating citizens. It poses a threat to the society as well as to the stability of democracy. Therefore, learning and developing strategies to help citizens to defend themselves from the manipulations of the ruling and those fighting for power is an important challenge for not only journalists and educators but also for psychologists, sociologists, and political scientists.

During the run-up to elections, it's become quite common to see Ukrainian artists appearing on stage during political rallies. Candidates scramble to get the most popular celebrities to perform on their behalf, hoping that voters will associate the singer with the candidate.

As with much else in Ukrainian politics, it's not necessarily as it appears. For performers, the interest is usually a business matter, rather than a personal endorsement.

The Western tradition of stars holding concerts to support a candidate or to benefit a candidate's campaign fund has not appeared in Ukraine, primarily because the political environments are so different. In the West, candidates represent an ideology, and voters relate to the candidate's position or political party platform.

Though political marketing management is an integral part of elections campaigns in democracy, scholars question the increasing use of professionalism in democratic process which in turn lead to depoliticization of democracy itself.

In conclusion it must be said that marketing is an important element of the political environment. Hence, a successful political campaign depends on efficient appliances of all the functions of political marketing to influence effectively in the political sphere activities.

*Наук. керівн. Максимова І. О.*

**References:** 1. Scammell M. Political marketing: lessons from political science / Scammell M. – Political Studies, 1999. – Vol. 47. – Pp. 718–739. 2. Lock A. Political marketing – vive la difference / Lock A., Harris P. – European Journal of Marketing, 1996. – Vol. 30. – No. 10–11. – Pp. 21–31. 3. Kotler P. Political marketing: generating effective candidates, campaigns, and causes / Kotler P., Kotler N. ; In Bruce I. Newman (ed.) Handbook of political marketing. – Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999. – Pp. 3–18.

---

**Kryvenko A.**

UDC 323.27(612+620):339.9

Студент 3 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## THE IMPACT OF THE NATIONAL REVOLUTIONS ON THE WORLD ECONOMY

*Annotation. The main causes and consequences of the February Egyptian Revolution and the Libyan Civil War are considered and compared. Their impact on the world economy is analyzed.*

*Анотація. Розглянуто і порівняно основні причини та наслідки Лютневої Єгипетської революції і Громадянської війни в Лівії, а також проаналізовано їх вплив на міжнародну економіку.*

*Аннотация. Рассмотрены и сравнены основные причины и последствия Февральской Египетской революции и Гражданской войны в Ливии, а также проанализировано их влияние на мировую экономику.*

*Key words: revolution, world economy, protests, to protect people's rights, political censorship.*

Revolutions have occurred throughout human history and vary widely in terms of methods, duration and motivating ideology. Any revolution always has its causes. In general, the most common causes include corrupt leaders or a corrupt system that oppresses the people, disparity between the rich and the poor and some others. The results of revolutions involve major changes in culture, economy and socio-political institutions. Moreover, any revolution always has an impact on the world economy. As Ukraine is in unstable political situation now, it is necessary to understand the economic results of the revolutions and rebellions. It is proposed to study the causes and consequences of revolutions analyzing recent events in Egypt and Libya.

---

© Kryvenko A., 2012





Therefore, the aim of the article is the analysis of the impact of the February Revolution in Egypt and the Libyan Civil War on the world economy. To achieve this aim it is necessary to consider the main causes of the revolutions in Egypt and Libya, to investigate the consequences of the Egyptian revolution and the Libyan Civil War, to analyse the impact of the Egyptian revolution and the Libyan Civil War on the world economy.

Before we start analysing the causes of the Egyptian revolution and the Libyan Civil War, let us consider the term "revolution". So, a revolution is a fundamental change in power or organizational structures that takes place in a relatively short period of time [1].

The latest revolutions in Egypt and Libya, which are considered in the article, belong to "The Arab Spring" – a wave of protests and revolutions in Arab countries in late 2010 and early 2011. Protests in Egypt started on Tuesday, January 25, when inspired by the successful revolution in Tunisia – thousands of people began taking to the streets to protest [1]. The main demand of the people of Egypt was to overthrow Mubarak and his ministers. They also insisted on cancellation of the Emergency Law, freedom, fairness, forming a new non-military government that will take care of the Egyptian people.

The Libyan Civil War is an ongoing armed conflict in the North African state of Libya being fought between forces loyal to Muammar Gaddafi and his regime and those seeking to depose him. The situation began on 15th February 2011 as a series of peaceful protests which were met with military force by the Gaddafi regime [2].

It is necessary to point out that revolutions in Egypt and Libya have the same causes. In general they are as follows: political censorship, corruption, poverty, high unemployment. It is also necessary to mention that social networks played an important role in the process of organization of the Egyptian revolution. The protests were organized by young cyber activists who communicated via Facebook and Twitter. Khaled Said group on Facebook played a great role in organizing the event, calling for the protests, and distributing online leaflets of instructions [1].

Despite common reasons of revolutions, the consequences of these events in both countries are different. For example, the Egyptian revolution lasted 18 days and ended in victory for the revolutionaries. Protesters' actions have made significant advances in the state system of Egypt. The events led to ouster of President Mubarak and Prime Ministers Nazif and Shafik, assumption of power by the Armed Forces, suspension of the Constitution, dissolution of the Parliament, and the NDP, the former ruling party of Egypt and transfer of its assets to the state.

Moreover, the revolution has also had an economic impact. Egypt's economy has lost at least \$3.1 billion as a result of the political crisis in the country. The unrest that began on January 25 led to shuttering of businesses and companies, the closure of banks and the stock exchange and the exodus of thousands of tourists. The bank Credit Agricole also revised its forecast for 2011 GDP growth from 5.3 per cent to 3.7 per cent. The Egyptian pound could fall by as much as 20 per cent relative to the U.S. dollar in the short-term, dragged down by a drop in investments and an increase in capital outflows [3].

As for Libya, on March 5th, 2011 the National Transitional Council, a body formed by anti-Gaddafi rebels, issued a statement declaring they are the sole representative of Libya. It was former justice minister Mustafa Abdel Jalil who issued the statement in a news conference [1]. On the 20th of October 2011 Gaddafi was captured and then killed by NLA fighters.

As it is said in different economic articles, both revolutions have had a huge impact on the world economy. Firstly, the revolution in Egypt immediately questioned the transportation of oil from the Persian Gulf via the Suez Canal to Europe. The Egyptian revolution led to a short-term increase of the oil prices and the costs of international shipping [2]. Secondly, the Libyan Civil War led to the continued rise of the oil and gas prices. A new oil shock is the worst thing that can happen to the western economy, which still has not recovered from the recent crisis and suffers from financial troubles and unemployment. This may cause the next round of global crisis. And finally, high inflation rates may force the European Central Bank to raise basic interest rate, which will limit lending and lead to slowdown of economic growth rates [3].

While analyzing the causes and consequences of revolutions, an interview was conducted to understand Ukrainian people's attitude towards revolutions. 100 people of two age categories (people of 18 – 25 and 25 – 50 years old) participated in the survey. According to the results of the interview 50 % of people agree that a revolution is an effective way to protect people's rights. On the other hand, most of the respondents would not like to participate in revolutions. For example, only 39 % of young people and 34 % of middle-aged people would agree to take part in protests.

In conclusion it should be noted that both revolutions ended in victory for the revolutionaries. The President of Egypt Hosni Mubarak is under trial and the President of Libya Muammar Qaddafi was killed by the protesters. On the other hand, the revolutions have had extermination consequences for these countries and for the world economy as a whole. Egypt's economy has lost at least \$3.1 billion as a result of the political crisis in the country. The Civil War in Libya has provoked the growth of world oil and gas prices that may cause the next round of global crisis. It is also necessary to point out that most Ukrainian people believe that a revolution is an effective way to protect people's rights but they would not take part in them.

*Наук. керівн. Агаджанова Р. М.*

---

**References:** 1. <http://www.en.wikipedia.org/>. 2. [www.arbitragemagazine.com](http://www.arbitragemagazine.com). 3. <http://www.foxnews.com>

Студент 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## THE PECULIARITIES OF MANAGEMENT

*Annotation. The peculiarities of company management are considered.*

*Анотація. Розглянуто особливості управління компаніями.*

*Аннотация. Рассмотрены особенности управления компаниями.*

*Key words: management, human resource management, planning, organizing, leading, controlling.*

Nowadays management is very important for every company. It plays a vital role in any business or organized activity. Frederick W. Taylor and H. Fayol, who are famous for their management theories, developed their ideas of effective and proper methods of management. Both of them tried to find the best way of management. This article is devoted to four basic principles of management. It illustrates the diversity in management activities which is one reason why management seems difficult to teach and learn.

Therefore, the aim of the article is the analysis of peculiarities of company management. The basic idea is that, in order to understand what management is, it is necessary to know how it is similar and different across organizations.

To achieve this aim it is necessary to analyze the nature of management, to consider management activities and their functions, to analyze the peculiarities of human resource management.

In order to analyze the nature of management, it is necessary to understand the term "management" and management functions. So, management is a set of activities designed to achieve an organization's objectives by using its resources effectively and efficiently in a changing environment. Resources are used to accomplish the manager's intended purpose. "Effectively" means having the intended result; "efficiently" means accomplishing the objectives with a minimum of resources. One factor that makes management difficult is that the work situation constantly changes. That is, such factors as employees, technology, competition, and cost vary greatly [1].

Although it may seem that management activities are quite diverse, they share some common characteristics as all activities occur within the context of an organization. Organizations are groups of individuals who work together to achieve the goals or objectives that are important to these individuals. For example, the organization known as Domino's Pizza serves food to customers; Life Office Management Association (LOMA), provides management consulting assistance to association member insurance companies [2].

All management activities can be classified into four major functions: planning, organizing, leading, and controlling. The first function, planning, involves determining what the organization will specifically accomplish and deciding how to accomplish these goals. For example, at Domino's, an individual store manager plans ahead by anticipating the next week's demand for food, which may be affected by variables such as weather and holidays. She then plans a work schedule of employees, orders supplies, and inspects all equipment, including delivery vehicles, to try to meet that demand. A manager of training at LOMA examines employee records to determine how many employees have had training in selection interviewing, identifies an instructor who has done this training well in the past, schedules the seminar facilities, and designs the brochure that advertises the seminar [3].

The second function of management is organizing. It refers to the activities involved in designing jobs for employees, grouping these jobs together into departments, and developing working relationships among organizational units or departments and employees to carry out the plans.

The third function of management is leading. It refers to influencing others' activities to achieve set goals. Leading is based on knowledge of the principles of human behavior. For example, the employees at a Domino's restaurant, for the most part, are students working part time for minimum wage, who do not view the work as part of their careers. A training manager at LOMA deals with employees who are well-educated specialists concerned with long-term professional careers. In each organization, the manager attempts to influence the level of employees' work performance by applying principles of human behavior [4].

The fourth function of management is controlling. It refers to those activities that an organization undertakes to ensure that its actions lead to achievement of its objectives. It involves collecting and analyzing information about work performance and taking corrective action if this information indicates that performance is not contributing to goal achievement [1].



For many years, organizations have been trying to identify the specific skills that are related to managerial job performance. There are a few that researchers have identified across several different organizations, such as job knowledge, oral communication, persuasiveness, problem analysis, cooperativeness, tolerance of stress, negotiation, assertiveness, initiative. There also exists human resource management which includes activities that first forecast the number and type of employees an organization will need and then find and develop employees with necessary skills. For example, human resource planning, recruiting, and selecting are programs concerned with bringing the appropriate individuals into the organization. Orientation and training programs develop the skills required by employees to carry out the work of the company [5].

In conclusion it should be noted that management activities are designed to achieve the organization's objectives by using its resources effectively and efficiently in a changing environment. Managers are in charge of the organization's resources – people, equipment, finances, and data – and of using these resources to help the organization reach its objectives. Many organizations use human resource management programs to make work-related decisions about employees. These decisions have become increasingly important to companies in recent years for several reasons, the most important of which is that industries have become more and more competitive, and many face foreign competitors that have low labor costs.

Наук. керівн. Агаджанова Р. М.

**References:** Gatewood Robert D. Management: comprehension, analysis and application / Robert D. Gatewood, Robert Taylor, O. C. Ferrell, 2007. 2. Pilipenko A. A. Management. "ENGEС" / Pilipenko A. A., Pilipenko S. M., Otenko I. P. – Kharkiv, 2005. 3. <http://www.cfin.ru>. 4. <http://www.management.com.ua>. 5. <http://www.coursehero.com/textbooks/29315-Management-and-Organizational-Behavior-Classics>.

UDC 338.24.(477)

**Gerasimuk T.**

Студент 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## THE FUNDAMENTALS OF ECONOMIC STABILITY AND SECURITY IN UKRAINE

*Annotation. The fundamentals of economic stability and security in Ukraine are considered. Ukraine's macroeconomic situation in November 2010 and March 2011 were analyzed.*

*Анотація. Розглянуто основи економічної стабільності й безпеки в Україні. Проаналізовано макроекономічну ситуацію в Україні у листопаді 2010 та березні 2011 років.*

*Аннотация. Рассмотрены основы экономической стабильности и безопасности в Украине. Проанализирована макроекономическая ситуация в Украине в ноябре 2010 и марте 2011 годов.*

*Key words: GDP, economic growth, fiscal policy, monetary policy, economic stability and security, macroeconomic situation, inflation, consumer price index.*

The article is devoted to the fundamentals of economic stability and security in Ukraine, its macroeconomic situation in November 2010 and March 2011. Therefore, the aim of the article is the analysis of the development of Ukraine's economy. To achieve this aim it is necessary to analyse the fundamentals of economic stability and security in Ukraine, to analyse and compare macroeconomic situation in Ukraine in November 2010 and April 2011.

Very variable economic environments have become a serious source of concern and instability in a number of countries, Ukraine included. These environments are marked by severe overall macroeconomic instability, a slow pace of reform, weak institutions, high domestic and international debt burdens, a dominant informal sector, and crime. Another common denominator is the absence of the rule of law, checks and balances, competition, and a social safety net. The outcome is hence very discouraging: decapitalisation of assets and human resources, increasing poverty and marginalisation, declining life expectancy, and mounting social tension. In other words, all the necessary fertilisers for insecurity and a loss of will for further reforms.

© Gerasimuk T., 2012



It should be noted that a role of the state, backed by civil pressure, assistance and public support, is to ensure that markets deliver efficiency and stability. This requires more than low inflation, it requires sound financial regulation and its enforcement, competition policy, and policies to facilitate investment in technology and human capital. It also requires that resources match policy objectives; otherwise the key objective of improving the quality of life (by comprehensive, sustainable, socially fair and democratic development) becomes divorced from the means to achieve it, such as GDP growth. GDP growth, monetary stability and functioning markets become meaningless if not geared to the ultimate objective of a better, safer, value-adding life [1].

According to the analysis of macroeconomic situation in Ukraine, industrial production growth remained at a strong 10.2 % in October 2010, the same rate as in the previous month. However, metallurgy, machine-building and food processing (together accounting for about half of total industrial sales) showed weaker performance. In March 2011, Ukraine enjoyed solid economic growth as weaknesses in the industrial sector were compensated for by better performance of domestic trade, construction and non-financial services. Given the remarkable start of the Ukrainian economy in the first two months of the year, real GDP was estimated to grow by more than 5 % in the first quarter of 2011 [2].

The analysis of the Ukrainian fiscal policy shows that, according to the State Treasury of Ukraine, state budget revenue collections (excluding VAT refunds through the government issuance of VAT bonds, budget institutions' revenues and transfers from local budgets) rose by a nominal 25.4 % in January – October over the same period last year, up from a 25 % increase reported for the first nine months of 2010. According to Ministry of Finance data, Ukraine's state budget deficit stood at UAH 0.9 billion in the first quarter of 2011, or less than 0.1 % of full-year GDP. Favorable budget balance performance was achieved thanks to robust revenue growth and a moderate increase in expenditures over the period. However, despite good first quarter results, narrowing the broad budget deficit to the targeted 3.5 % of GDP in 2011 may be quite challenging [2].

Having considered the Ukrainian monetary policy one should point out that, after a two-month rally, consumer price growth pulled back in October, advancing by a surprisingly moderate 0.5 % month-over-month. In annual terms, price growth eased to 10.1 %, down from 10.5 % a month before. In April 2011, the consumer price index advanced by 1.3 % month-over month, bringing 4-month inflation to 4.7 %. In annual terms, inflation accelerated to 9.4 % in April, up from 7.7 % a month before, following faster price growth in the weightiest commodity groups – food, beverages and tobacco, utility services, fuel and transportation services [2].

In conclusion it should be emphasized that Ukraine is marked by severe overall macro-economic instability, a slow pace of reform, weak institutions, high domestic and international debt burdens, a dominant informal sector, and crime; and the absence of the rule of law, checks and balances, competition, and a social safety net. In order to overcome these serious problems Ukraine requires transparency. It should encourage the formal sector to become part of a modern and efficient registered economy when the institutional environment allows.

*Наук. керівн. Агаджанова Р. М.*

**References:** 1. <http://www.nato.int/docu/collog/2008/257-263>. 2. [www.USUBC.org](http://www.USUBC.org).

---

**Durasova Y.**

UDC 368.914(477)

Студент 2 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## **PENSION REFORM IN UKRAINE**

*Annotation. The nature and the most controversial problems of pension reform in Ukraine are analyzed.*

*Анотація. Проаналізовано сутність пенсійного реформування в Україні та наведено його найбільш спірні положення.*

*Аннотация. Проанализирована сущность пенсионного реформирования в Украине и приведены его наиболее спорные положения.*

*Key words: pension reform, retirement age, pension.*

---

© Durasova Y., 2012



The living standard of population and economic level of every country depends on future pension system and labor force security. Namely, pension is the main part of population social protection. Changes in this area are extremely necessary for Ukraine. Such attention to pension issue is quite justified, because financial reform is necessary now. In addition, it is also a matter of social justice and long-term competitiveness of Ukrainian economy.

The aim of this article is to determine the nature of pension reform in Ukraine, its advantages and disadvantages and its reasons and the place it takes in the future of our country.

Many Ukrainian and foreign leading economists study this problem, because it is urgent for every country in the world. S. Berezina, I. Yaroshenko, J. Drabkin, B. Zaichuk, S. Zlupko, V. Kolbun, E. Libanova, S. Tigipko made a significant contribution to the formation of national pension concept.

The introduction of private pension insurance within which the workers pay contributions to personal savings accounts and then in the future will receive pension proportional to contributions made, was the first step in reforming of pension system. It will create incentives for honest reporting of wages and improve discipline to pay contributions. This in turn requires the creation of appropriate institutional conditions and functioning of capital markets.

Pension reform is one of the priorities of the Ukrainian Government. The new pension reform, which was adopted on the 6 of September 2011, has to improve the life of a great number of old men and women.

The following problems led to necessity of pension reform:

1) demographic problem. In Ukraine, 13.7 million people are retirees. Now pensioners are 98 100 people;

2) there is no proper differentiation of pensions depending on seniority and insurance premiums. Currently 1.5 million pensioners receive pensions less than subsistence levels and 10.1 million pensioners receive pensions within two subsistence levels [1];

3) there is a significant gap between the size of pensions for men and women. The average old-age pension for women is 993.09 UAH, for men is 1441.93 UAH;

4) unbalanced budget of the Pension Fund of Ukraine is the next problem. In 2011, the Government managed to reduce the budget deficit of the Pension Fund of Ukraine to the amount of 17.8 billion, or 8.7 % of total budget expenditures of the Pension Fund of Ukraine [2].

One of the main points of pension reform is changing the retirement age for women. In Ukraine, it was one of the lowest in the world. Retirement age will increase from 55 to 60 years over 10 years, 6 months increase each year. However, it applies only to those individuals who are less than 35 at the time of this law adoption. Women, who were born before 31 December 1961, after the retirement will have 2.5 % over six months after retirement, beginning with 55 years before they reach 60 [3].

There is an increased insurance period, when an individual becomes eligible for old age pension and disability pension by a new Law. The pension age must have at least 15 years of insurance. Pensions are fixed to those individuals, whose necessary work experience is 30 years for women and 35 years for men.

The next point is that the maximum amount of pension (excluding pension payments that are made from pension accumulation fund) or monthly lifetime allowance cannot exceed ten subsistence minimum set for incapacitated persons.

There are changes in the order of determining the retirement age. Firstly, if there is a desire to postpone retirement age, an individual does not need to contact Pension Fund with a package of documents. The retirement age will be determined by the application for retirement.

Secondly, deferred retirement age can comprise even a month. Thus, old-age pension will be appointed and interest will be added:

1) 0.5 % – for each full month of insurance beyond the retirement age in case of the retirement delay up to 60 months [3];

2) 0.75 % – for each full month of insurance beyond the retirement age in case of the retirement delay for more than 60 months (as we may see the maximum number of delay months of the retirement age is not limited) [3].

To calculate pension it will be necessary to count only wages (income) for the entire period of insurance from July 1, 2000 [3].

The reform proposed by Ukraine in September 2011 is one of the most socially balanced in the region. The activities offered by the Government to solve the pension reform problems are financially responsible, socially balanced and laid the foundations for the pension system, which allows paying pensions not only for current but also for future pensioners. They should create incentives for honest reporting of wages and improve discipline to pay contributions; create the appropriate institutional conditions and functioning of capital markets and finally balance the budget of the pension fund. Results of pension reform will be visible in the near future.

*Наук. керівн. Бутковська Н. О.*

---

**References:** 1. Datsenko V. V. Pension insurance as a factor stimulating labour activity of population / V. V. Datsenko // DSFA Bulletin. – 2010. – № 2(24) – P. 63–72. 2. Gora M. Pension reform Options for Russia and Ukraine / Gora M., Rohozynsky O., Sinyavskaya O. – Warsaw : Center for Social and Economic Research, 2010. – 50 p. 3. Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи : Закон України за станом на 8 липня 2011 р. / Верховна Рада України. – К. : Парлам. вид., 2011.





Студент 2 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## **THE MAIN PROBLEMS OF TOURISM IN UKRAINE AND THEIR SOLUTIONS**

*Annotation. Description of the tourism industry of Ukraine is presented was considered. The major problems are revealed and solutions to these problems are offered.*

*Анотація. Представлено опис галузі туризму України. Зображено основні проблеми та запропоновано шляхи вирішення цих проблем.*

*Анотация. Представлено описание отрасли туризма Украины. Изображены основные проблемы и предлагаются пути решения этих проблем.*

*Key words: tourism, infrastructure, information technologies.*

Relevance of the chosen theme is that the tourist sphere encompasses practically all the branches of the economy and social and cultural life. Tourism has become one of the key factors driving the Ukrainian economy. National tourism is gradually becoming the integral part of the world's tourist market.

The object of research in this paper is tourism industry of Ukraine.

The aim of the research is to conduct a complex analysis of the tourism industry problems and the ways of their solutions.

Today, tourism is one of the largest and dynamically developing sectors of external economic activities. Its high growth and development rates, considerable volumes of foreign currency inflows, infrastructure development, and introduction of new management and educational experience actively affect various sectors of economy, which positively contribute to the social and economic development of the country as a whole [1].

Tourism has extensive affect on economic activity in different parts of Ukraine. Key sectors of the tourism trade are restaurant and accommodation services, while others include amusement parks, ski resorts, programmer services, festivals and other cultural services. Lines of business directly connected to tourism include transport services (transportation of goods and passengers), property and equipment maintenance, the security business, the grocery trade, specialty trade, construction and building development services, IT services, production of foodstuffs, food processing and waste management [2].

Despite all the realities of today, Ukraine which has an advantageous geopolitical position and a cultural, historical, tourism and recreation potential, has not become yet a fully-fledged participant on the international tourist arena.

On the one hand, the current state of tourism in Ukraine is considered a crisis associated with a reduction in the material base of tourism industry and significant non-compliance needs of the population in tourist services. On the other hand, tourism facilities of Ukraine meet the highest international standards; there is a significant increase in the number of tourist organizations throughout Ukraine [3].

The main problems of tourism industry in Ukraine are following.

1. Great potential of our country is being realized only to a limited extent because the tourist infrastructure has not been developed well enough — we do not have enough modern hotels, tourist bases, camping sites, restaurants and entertainment centers.

2. In recent years, the formation of the Ukrainian National Tourism Product has persisted spontaneously, without widespread support from the state.

3. The current law on tourism does not offer a legal foundation for the activity aimed at providing services in accepting tourists. This encourages the emergence of a powerful "shadow" market of hotel services, which, in turn, damages law-abiding hotels economically.

4. Tourism infrastructure is in need of considerable investments for reconstruction and overhaul. National and regional transportation infrastructures are inadequate and are the main barrier to the development of the tourism sector [4].

To sum up the intense development of Ukrainian tourism as one of the most promising and dynamic spheres of world economy became possible with the formation of market relations in the country. Therefore, promising directions of social and economic designing of tourism activity, in my opinion, should be implemented on the grounds of reconstruction projects for tourist recourses and on the grounds of innovative technologies that will contribute to the advancement of domestic tourism product into world market. In this connection, following national strategies for tourism development acquire a great significance:

1) improvement of legislative background for functioning of plants of tourism industry;



- 2) formation of favorable investment situation;  
3) application of information technologies with the aim to form information tourism field that would provide availability, differentiation and accessibility of information about every possible type of tourist recreation;  
4) creation of branched tourism infrastructure [4].

Наук. керівн. Коваленко О. Ю.

**References:** 1. Tsybukh V. Tourism in Ukraine / Tsybukh V. / The Economist. – 2008. – № 6 – P. 34–35. 2. Electronic Library: Influence of Tourism on Economy // Tourism industry [Electronic resource]. – 2007. – № 2. – V. 11. – Режим доступу : <http://www.turbooks.ru/stati/turizm-v-ukraine>. 3. Beydyk O. Tourism and local history research / Beydyk O. – К., 2004. – P. 320–327. 4. Kolesnikova N. Aspects of development of tourism in Ukraine / Kolesnikova N. // Scientific and practical problems of establishment and operation of tourist centers and theme parks. – 2005. – P. 27–29. 5. Preyher D. The development of foreign tourism in Ukraine / Preyher D., Maljarchuk I. – К., 2009. – P. 20–28.

UDC 005.591.45

**Kravchenko A.**

Студент 2 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## FREELANCE AS A WAY OF EARNING

*Annotation. The principles of the freelancer, freelancing issues, its development and impact of the proposal on the labor market was considered.*

*Анотація. Розглянуто принципи роботи фрілансера, проблеми фріланса, його розвиток та вплив на пропозицію ринку праці.*

*Аннотация. Рассмотрены принципы работы фрилансера, проблемах фриланса, его развитие и влияние на предложение рынка труда.*

*Key words: freelance, employment, labor market, payment, Internet, market of freelance, software, outsourcing, earnings, network.*

Labor market nowadays faces a lot of different challenges. More and more employees today prefer to be self-employed or stay in the offices on the temporary basis.

Today at employment market we can more often see jobs, which involve temporary staying employee in the office or outside of the firm.

The development of information technology market, development of new optimizing working systems of office workers, has become additional impetus of the emergence of new types of interactions of workers and employers.

Thus, observing the rapid pace of development of technological and labor markets, we can say that the relevance of freelancing as a form of employment will increase.

The aim of this research paper is to explore the market of freelance, its legal basis and scope of the prevalence, and to explore the basic principles of freelancer's working.

Different problems of freelance were considered by scientists and experts such as Stephen Fishman, Monique Mullings, J. Russman and some other.

A freelancer, freelance worker, or freelance is somebody who is self-employed and is not committed to a particular employer long term. Also freelance is remote work on the Internet: the customer and performer are separated at any distance, and all operations are conducted and coordinated through the network.

For many people, freelancing is both a hobby and a source of small income. This is probably the most common case. Because most people who have experience in earnings in the network, yet are afraid to retire from the main job and decided to live a life of their own choice.

Fields where freelancing is common include; music, journalism, publishing, writing, filmmaking, photojournalism, cosmetics, fragrances, editing, event planning, event management, copy editing, proofreading, indexing, copywriting, computer programming, web design and graphic design, website development, consulting, tour guiding, video editing, video production and translating.

Payment for freelance work also varies greatly. Freelancers may charge by the day, hour, or page or on a per-project basis. Instead of a flat rate or fee, some freelancers have adopted a value-based



pricing method based on the perceived value of the results to the client. By custom, payment arrangements may be upfront, percentage upfront, or upon completion. For more complex projects, a contract may set a payment schedule based on milestones or outcomes.

In most professions involving creation of intellectual property, "freelance" and its derivative terms are often reserved for workers who create works on their own initiative, then look for someone to publish them. They typically keep the copyright to their works and sell the rights to publishers in time-limited contracts. In contrast, workers who are hired to create a work according to the publishers' or other customers' specifications are referred to as "independent contractors" and similar terms [1].

So freelance work scheme is simple: you take an order online or on exchange of freelancing, execute and report to the customer any way is possible, whether it's e-mail, file sharing, or link to your work.

Surely, freelancing has its advantages and disadvantages. We can list some of them.

The advantages are the following: you can work whenever you want; it's easier to schedule your time; you can work in a broader context, have one project feed off another; you can pick and choose your projects instead of being assigned them; you can deduct some of your home expenses like rent; you can use any software that you like; you can take time to work on personal projects; you can schedule breaks or vacations whenever it's convenient; you learn a lot about business and finances; you can use whatever equipment that you want; you can complete control over how much you make; it's easier to eat healthier [2].

The disadvantages of freelance are: it's much harder to network; you can't get the creative spontaneity that you would by working with other people; you don't always know when the next paycheck is coming; doing all the business and creative work can be overwhelming; you have to promote yourself constantly; it's easier to get distracted; it can be stressful juggling multiple projects; you're not able to tackle projects that a larger team could; you have to buy all your own equipment and software; you have to pay additional taxes on your income; you must provide customer support on top of creative work [3].

The Internet has opened up many freelance opportunities, expanded available markets, and has contributed to service sector growth in many economies.

The results of our research prove that freelance has both benefits and drawbacks, but its main advantage such as freedom while choosing the job and ability to work at home dominate, which makes freelance extremely popular nowadays.

Having studied the works of foreign experts we can conclude that the new trend at freelance market is a wide application of Internet and computer services. It provides new challenges doth for employers and employees.

To sum up we would like to draw a conclusion that freelance as a way of employment is steadily increasing and becoming more popular.

*Наук. керівн. Пономарьова О. І.*

**References:** 1. Mullings M. Freelancers Can be Enhancers / Mullings M. // European Intelligence Wire. – 19 September 2005. 2. Fishman S. Working for Yourself / Fishman S. // Nolo Press. – 2004. 3. Russman J. Pros and Cons of Contractors vs. Employees / Russman J., Gomerding C. // Denver Business Journal. – 17 March 2000.

---

**Titova M.**

UDC 659.118:174.4

Студент 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ETHICAL MARKETING OR ETHICS IN ADVERTISING**

*Annotation. The process of creating ethical advertising were analyzed. The main steps of introduction ethical advertising in Ukraine was considered and its contemporary condition was described.*

*Анотація. Проаналізовано процес створення етичної реклами. Розглянуто основні етапи впровадження етичної реклами в Україні та описано її сучасний стан.*

*Анотация. Проанализировано процесс создания этической рекламы. Рассмотрено основные этапы внедрения этической рекламы в Украине и описано ее современное состояние.*

*Key words: retail, retail market, shopping centre stock, sales area, merchandising.*

The aim of this research paper is to define the essence of ethical marketing, its importance in modern business life and to analyze the main steps of introduction ethical marketing and the opportunity of practicing it in Ukraine.

---

© Titova M., 2012

As for novelty of the topic, it should be said, that it isn't new in the economy, but it hasn't been worked out properly yet.

In our day-to-day lives, we always face situations where we have to take decisions, and decide what is right and wrong. We always deal with the issues of what is moral or immoral, ethical or unethical. So, according to the point of view of each individual, the right decision from their point of view is made.

Over the years advertising and marketing communication messages have created a lot of debatable ethical issues, due to the public belief, that advertisements nowadays deeply affect the way people perceive themselves and the world surrounding them, including crucial actions and behaviors.

For these reasons, Moral issues in marketing are very important, giving the fact that marketing is expected to identify, predict and satisfy customer requirements profitably [1].

The results of the different questionnaires show that the vital matters concerned with advertising ethics were dishonest in advertisements, advertising to the children, advertising of tobacco, advertisements of alcoholic beverages, unconstructive political advertising, ethnic stereotyping, and sexual stereotyping [2, p. 310].

Claiming that a product can do something that it cannot is a clear-cut case of deception. Saying that a package is one and one-half times bigger than another, if it is, is a clear-cut case of telling the truth. But in the real world of advertising, the issues are seldom so clearly demarcated. It is deceptive, for example, to say that Big Macs and Whoppers taste great without also saying that too many of them can make you fat, raise your cholesterol, or increase your sodium intake above healthy levels [3, p. 111].

That is why government should consider the standards that are used to decide whether something is truthful or deceptive.

The other quite sensitive and emotionally-charged issue is advertising to children because children are easily influenced and like to experiment with new things. The proliferation of products, advertising, promotions and media targeted to children is of concern to lawmakers, the industry and the general public. Children's advertising is under attack because it is perceived as "making kids want what they don't need" and puts pressure on parents to respond to those needs. More recently, advertising is accused of being a factor in causing children's obesity. While there are more regulations in effect than ever before, there is a public outcry for even more [4, p. 203].

The central question here is whether children should be treated like other consumers, or whether they deserve special treatment or should not be advertised to at all. Canada severely restricts advertising to children as do some European countries. In Ukraine advertisements continue to be directed to children for cereals, toys, and other commodities.

That is why the government in Ukraine should more seriously take care of consumers and create law about advertising, where ethical issues will be accounted.

To sum it up, advertising is not unethical if it is done in the right way.

In conclusion it should be said that the meaning of ethical marketing and the influence of false in advertising is found out in this research paper. The description of the deceptive advertising and the influence of advertising to children are observed and the situation in Ukraine is described. As a result, some ways of executing ethical marketing in practice are provided in this work.

*Наук. керівн. Максимова І. О.*

---

**References:** 1. Encyclopedia of Business and Finance [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.enotes.com>. 2. Fan Y. Ethical branding and corporate reputation – Corporate Communication: Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2005. – P. 359. 3. Arnold Chris. Ethical Marketing & The New Consumer / Arnold Chris. – London : John Wiley & Sons, 2009. – 272 p. 4. Murphy Patrick E. Ethical marketing / Murphy Patrick E, Gene R. Laczniak, Thomas A. Klein. – Upper Saddle River, N.J : Pearson Prentice Hall, 2008. – 403 p. 5. Berry Leonard. Relationship Marketing / Berry Leonard. – Chicago : American Marketing Association, 1983. – 146 p.

UDC 336.745

---

**Razuvayeva D.**

---

Студент 2 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## **MONEY MARKET**

*Annotation. The nature of the money market, discussed in detail its structure, types of money and its functions were analyzed.*

*Анотація. Проаналізовано сутність грошового ринку, детально розглянуто його структуру, типи грошей та їх функції.*

---

© Razuvayeva D., 2012



*Аннотация. Проанализированы сущность денежного рынка, детально рассмотрены его структура, типы денег и их функции.*

*Key words: money, money market, income, account, cash.*

In economics, money market is a subsection of the fixed income market. Money market specializes in short-term debt securities. Money market investments are also called cash investments because of their short maturity. Money market is a dealer market, which means that firms buy and sell securities in their own accounts, at their own risk. The aim of our article is to study the global money markets and money as a kind of goods [1, p. 4].

All of us know what word "money" means. But not everyone knows why money is used. Where the free exchange of goods and services is unknown, money is not wanted. Money is a commodity which economic function is to facilitate the interchange of goods and services. It does not satisfy those authors who are interested rather in the accumulation of material than in the increase of knowledge [2, p. 642]. Many investigators imagine that insufficient attention is devoted to the remarkable part played by money in economic life if it is merely credited and becomes a medium of exchange. They do not think that due has been paid to the significance of money until they have enumerated half a dozen of other "functions", there could be a more important function than that of the common medium of exchange. So, the money market is a market in which cash requirements of market participants, who are long cash, are met with the requirements of those that are short cash [3, p. 307]. This is identical to any financial market. The distinguishing factor of money market is that it provides only short-term cash requirements. The market will always, without fail, be required because the needs of long cash and short cash market participants are never completely synchronized [2, p. 401]. There are many participants of the market and they are different, a large number of them is both borrowers and lenders at the same time. The money market is traditionally defined as the market of financial assets that has original maturities of one year or less. It is the market for short-term debt instruments. Financial assets traded in this market include such instruments as treasury bills, commercial paper, some medium-term notes, bankers' acceptances, and federal agency discount paper, most certificates of deposit, repurchase agreements, floating-rate agreements and federal funds. The scope of the money market has expanded in recent years to include securitized products such as mortgage-backed and asset-backed securities with short average lives [2, p. 42]. These securities, along with the derivative contracts associated with them, are the objects of this article. Money market mutual funds are mutual funds investing in money market instruments. There are three types of money market funds:

- 1) common money market funds, which invest in wide variety of short-term debt products;
- 2) government short-term funds, which invest only in treasury bills or the US government agencies;
- 3) short-term municipal funds [3, p. 356].

Money market securities are of short-term. By "short term" we usually understand an original maturity of one year or less. The most common money market securities are Treasury bills, commercial paper, and negotiable certificates of deposit and bankers acceptances. Money market securities are backed solely by the issuer's ability to pay. With money market securities, there is no collateral; that is, no item of value (such as real estate) is designated by the issuer to ensure repayment. The investor relies primarily on the reputation and repayment history of the issuer expecting that he or she will be repaid [3, p. 307]. The United States has a central monetary authority known as the Federal Reserve System. The Federal Reserve System (often referred to as the "Fed") acts as the US central bank, much like the Bank of England and the Bank of France are central banks in their respective countries. The role of the central bank is to carry out monetary policy that serves the best interests of the country's economic well-being [3, p. 298].

Money market is a market where the cash requirements of market participants who are long cash are met with the requirements of those who are short cash. The money market is traditionally defined as the market for financial assets that have original maturities of a year or less. It is the market of short-term debt instruments [3, p. 341]. One of the main differences between money market and the stock market is that most money market securities are traded in very high denominations. This limits access for the individual investor. Furthermore, the money market is a dealer market, which means that firms buy and sell securities in their own accounts, at their own risk, in comparison with the stock market where a broker receives commission to act as an agent, while the investor takes the risk of holding the stock.

*Наук. керівн. Бутковська Н. О.*

**References:** 1. Grabbe J. O. Chaos Fractals in Financial Markets / J. O. Grabbe. – Steve V. Mann, Moorad Choudhry, 2001. – P. 114. 2. Fabozzi J. F. Financial Management and Analysis / J. F. Fabozzi. – New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2003. – P. 642. 3. Fabozzi J. F. The Global Money Markets / J. F. Fabozzi, V. M. Steven Choudhry. – New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2002. – P. 307.

**THE HISTORY OF VIETNAMESE ECONOMY**

*Annotation. The overall evaluation of the Vietnamese economy are considered.*

*Анотація. Дано загальну оцінку в'єтнамської економіки.*

*Аннотация. Дано общую оценку вьетнамской экономики.*

*Key words: economic growth, reform process, economic restructuring, economic relations, economic effects, services, tourism, sea and air services, external economic strategy.*

The aim of this research is to learn the development of Vietnamese economy, find out the weak and strong points in some industries, to analyze some big issues on the future of Vietnamese economy.

In Vietnam's history, war efforts for safeguarding the country's independence, and unity had been consistently pursued until mid-seventies [1]. Many generations of the Vietnamese did not have the opportunity to learn and accumulate experience in the economic field. Vietnam's economic model in the past was an imitation of what had been done in big countries. In Northern Vietnam, a model of centrally planned economy was taken from the Soviet Union and other socialist countries, but this model was greatly altered by war circumstances. In Southern Vietnam, an economy with a colonial structure continued to survive with modifications oriented toward more dependence on preferential aid and assistance from the powers participating in the war [2].

The aim of our research is to learn the development of Vietnamese economy, take a look at the issues arising in the course of economic reform.

The objectives of this works are:

- to find out the weak and strong points in some industries;
- to foresee the following steps to be taken by the reforms;
- to analyze big issues of the future of Vietnamese economy.

Through the presentation of the events and data, reflecting the historical development of the reform, we have focused their attention on four main aspects of economic policy as follows:

- 1) changes in policy toward State and non-State economic sectors and their effects on the prospects of development in these sectors;
  - changes in policy in the main domains of Vietnam's economy, namely : agriculture, industry, trade and services;
  - the impacts of the implementation of the open-door policy on economic growth and industrialization;
  - the role of the State in the process of economic restructuring and development [3].

In our work we summarized everything that was discussed in the previous sections, evaluated the Vietnamese economy, made some projections for the future, and at the end made some recommendations.

Despite the global economic downturn, Vietnam's tourism industry will still grow this year, with international arrivals increasing 30 %. The growth is attributed to Vietnam's many natural attractions, including its diversified geography, long coastline, pristine beaches and biodiversity as Nha Trang, Ba Na cable – car, which is certified as a rope slings longest in the world and Ha Long Bay which has twice been recognized by UNESCO as a World Natural Heritage Area for its exceptional scenic beauty and outstanding geological and geomorphic values. Vietnam holds approximately 11 Guinness records and Ba Na cable – car holds the only record in the field of science and technology [4].

In short, the foreign exchange earning services as part of the overall external economic operation from 1986 – 2006 took important steps forward, creating a favorable environment for import-export activities and cooperation for direct investment from foreign countries.

As mentioned above, the purpose of the paper is an overall evaluation of the economy of Vietnam, and it is the intention of the authors to continue improving this paper, and eventually develop an empirical model to support all the findings, as well as draw more interest to the topic for further research.

In conclusion, Vietnam has been very attractive, with respect to investments during the last 10 – 15 years, and there is no reason not to continue. It is to their advantage that they realized early that their



economy is turning around, and they are implementing policies to correct that, even though foreign assistance is very critical as well. So if they are able to achieve their targets for 2013, investor confidence will improve and the Vietnamese economy will continue growing.

*Наук. керівн. Луніна О. М.*

**References:** 1. Bezanson K. A Science, Technology and Industry. Strategy for Vietnam / Bezanson K., Tran Ngoc Ca, Oldham G. – UNDP/UNIDO, Hanoi, 2000. 2. Bain A. D. The Economics of the Financial System / Bain A. D. – 2002. 3. Pham Duc Chinh. To reform more radically. Tia Sang / Pham Duc Chinh. – Journal of the Ministry of Science and Technology. – December 2006. – No. 24. 4. Howells P. The Economics of Money, Banking and Finance / Howells P., K. Bain. – 2000. 5. Asian Productivity Association (2003) Asia-Pacific Productivity Data and Analysis 2003. Tokyo. 6. Hoang Tuy. New year, old stories. Tia Sang / Hoang Tuy. – Journal of the Ministry of Science and Technology. – February 2007. – No. 3-4.

---

**Telehina A.**

UDC 657

Студент 3 курсу  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ

## **WORLD ACCOUNTING SCANDALS**

*Annotation. The most famous accounting scandals in the economic world and their consequences are examined.*

*Анотація. Розглянуто найвідоміші бухгалтерські скандали в економічному світі та їх наслідки.*

*Аннотация. Рассмотрены наиболее известные бухгалтерские скандалы в мире экономики и их последствия.*

*Key words: accounting scandal, regulations, business ethics, management, revenue.*

Looking back at the major accounting scandals that have changed the business world, it was noted that most of their unraveling came about during the turn of the new millennium, which was a time when the American trade and industries were beginning to experience the benefits and detriments of high-tech computerization. Information storage and communication became sophisticated, which made possible the compilation of hordes of information in an instant. Recording and verification of accounting transactions in real time were made easier and more accurate, which facilitated the reconciliation of supporting documents versus sources, with very little effort needed.

The purpose of work is to consider the biggest, famous in whole world, accounting scandals.

The main objectives of the article are:

- to be aware of accounting scandal definition;
- to analyse the most known and meaningful accounting scandals;
- to learn the mechanisms that can influence the activity of accountants;
- to study some basic points of business ethics.

There are some scientists, who worked in the direction of learning and discussing this question: Aliyesh Dey, Thomas Z. Lys, Franklin James and others.

Accounting scandals, or corporate accounting scandals, are political and business scandals which arise with the disclosure of misdeeds by trusted executives of large public corporations. Such misdeeds typically involve complex methods for misusing or misdirecting funds, overstating revenues, understating expenses, overstating the value of corporate assets or underreporting the existence of liabilities, sometimes with the cooperation of officials in other corporations or affiliates.

Among the most widely known financial scandals they usually mention more than ten accounting scandals, but in this article an attempt to characterize the latest three of them is made.

The first one is Enron, which used various financial and offshore schemes. Despite complexity of the schemes, a principle of their action was simple: on the one hand, operations with the electric power, spent through affiliated companies, increased the cost price, on the other hand, on offshore debts of corporation which the management didn't want to advertise were made out. So, Enron's swindle consisted in concealment of losses.





The second is WorldCom. The fraud in this company was accomplished primarily in two ways:

- booking line costs" as capital on the balance sheet instead of expenses;
- inflating revenues with bogus accounting entries from corporate unallocated revenue accounts".

And the last one is Parmalat. Scandal round the company has inflamed in 2003 when new CEO Enrico Bondi has lifted the accounting reporting and has found out that the firm for a long time (more than 10 years) hid losses. The company was convicted of illegal manipulations at stock exchanges. The former general director has been sentenced to long imprisonment. After that the company has transferred long process of reorganization.

Those scandals became the reasons of tough control from the taxing authorities to check accountants' and CEOs' work.

It became evident that some legal measures and regulations were needed. Among them one should to mention widely known Sarbanes-Oxley Act, which was created when scandals from various large companies resulted in lost of billions by investors. This act was drawn up to make companies more accountable, and also further reduce the occurrence of other financial scandals. The laws implemented by the SOX Act brought about changes that deal heavily with offenders and do not excuse anyone from ignorance of the GAAP accounting rules and policies.

The great value for prevention of scandals has business ethics, like a form of applied ethics or professional ethics that examines ethical principles and moral or ethical problems that arise in a business environment. Business ethics is part of the philosophy of business, the branch of philosophy that deals with the philosophical, political, and ethical underpinnings of business and economics.

The key to real accounting reform is to remove the economic incentive for accountants to be halfhearted in their audits. One way would be to make the audit of public companies a federal function. That would guarantee independence, to be sure.

In order to assess the risk of insuring a company's books, insurance companies would hire accountants and pay them to conduct annual audits. Since the auditors would be representing their new customers — insurers — not the audited companies, they would have both the freedom and the incentive to be tough and thorough. Meanwhile, accountants could continue to offer their consulting services to public companies, because the conflict of interest created when they both audited and consulted to the same company would disappear.

Accounting insurance would have other salutary effects. When honest companies are victimized by fraud — say by an internal bad apple or by a company that they acquire — the litigation and hangover can last for years. Insurance might provide a more rapid settlement and allow new management teams to revive the business faster.

*Наук. керівн. Вітухіна Н. В.*

---

**References:** 1. Forbes. com : The Corporate Scandal Sheet [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.forbes.com/2002/07/25/accountingtracker.html>. 2. Public. Kenan-Glagler.UNC.Edu: Corporate Earnings: Facts and Fiction [Electronic resource]. – Access mode : <http://public.kenanflagler.unc.edu/courses/mba/mba733-/Lev,%20Corporate%20earnings%20facts%20fiction,%20Dec%202002.pdf>. 3. Friedlob G. Understanding balance sheets / Friedlob G., James Franklin, Thomas G. – NYC : John Wiley & Sons, , 1996, ISBN 0-471-13075-3. p.1.

UDC 336.745

---

**Chernobay A.**

---

**Tselih J.**

---

Студенти 2 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## MAIN CURRENCIES ON THE FOREX MARKET

*Annotation. The nature and characteristics of the value of the U.S. dollar and the euro are analyzed. The theoretical and practical aspects of choosing the best world's reserve currency for foreign exchange transactions are determined.*

*Анотація. Розкрито характер і особливості вартості долара США і євро. Визначено теоретичні та практичні аспекти вибору кращої світової резервної валюти для валютних операцій.*

---

© Chernobay A., Tselih J., 2012



*Аннотация. Раскрыто характер и особенности стоимости доллара США и евро. Определены теоретические и практические аспекты выбора лучшей мировой резервной валюты для валютных операций.*

*Key words: foreign exchange transactions; reserve currency; buying and selling; international currency market; exchange rate; exchange rate dynamics.*

The aim of this article is to determine the advantages and disadvantages of the euro and the dollar in international currency transactions and to identify the most stable currency with the help of which it will be the best way to conduct transactions.

The topic of the article is FOREX (Foreign Exchange Market) and currency with the help of which foreign exchange transactions are carried out. Theoretical and methodological basis of science of this work are the scientific research works of the Ukrainian and foreign scientists, educational materials on the banking and financial activities, international economy relations and scientific articles.

Nowadays, currency transactions are a "window" to the external economic world and a very promising element for the development of economy of any country in the world.

The most common currencies that were accepted by all countries of the world are the dollar and the euro. Both are hard currencies that can be issued by banking systems and financial and credit institutions of other countries and operate according to international agreements.

The value of the currency exchange rate and its mode of operation affects virtually the entire system of macro and microeconomic indicators of any country, competitive position in the global economy, inflation, redistribution of resources, balance of payments and more. Therefore, determining the optimal exchange rate and management to conduct foreign exchange transactions in foreign currencies are important element of economic policy of each country.

But today, we know that the euro and the dollar, being two trading currencies, always compete with each other. There is some uncertainty among their courses. But the very important factors for currency transactions are reliability and stability. So there is a question: which currency is better, more stable and suitable for carrying out currency transactions in the foreign market?

International currency market is called – FOREX (foreign exchange market) – it is the interbank market that was formed in 1971 when international trade shifted from fixed exchange rates to floating ones. The U.S. Dollar and the Euro is a pair that is the most liquid and volatile enough variable that makes it attractive for speculators of the Forex market. This currency pair is often used by the novice private traders that start their trading in the Forex market [1, p. 45]. The euro and the dollar are both the world's reserve currencies. In foreign currency exchange (also known as 'Forex'), the euro is considered one of the U.S. dollar's major trading partners. Depending upon public policies and business climates, the prices of the euro and the dollar may move in tandem or in opposite directions.

Nowadays the region's economy is not in the best condition, but we can see a rising trend. And it will be able to rise further, except in the outflows due to the instability of the economy of Greece, Spain and Portugal. It means that the euro in 2012 may reach the 1.6037 or even cross it, but we shouldn't transfer all of our savings in this currency, as there are some risks of its recession. If we talk about the U.S. dollar by analyzing the Forex market we can say that the 2012 is not the best time for the position trading. The dollar is pretty weak, but no one wants it to collapse. At the same time the strengthening of the national currency does not satisfy the U.S., as the prices of consumer goods will rise and without it the country has some serious problems with its export. If the U.S. does not take some actions, the rate will be unchangeable.

However, there are subjective ways of solving this problem. At first, we should determine the main settlement currency of the investment portfolio. Let's say you're going to own a real estate in Europe in the future, and you have to maintain it and pay taxes. It is obvious that your accounting currency will be the euro. In this case, the portfolio should be formed in this currency. It is unnecessary to recalculate in dollars, the euro is falling, and vice versa. Secondly, it is necessary to determine the expected rates of yield and risk in the payment currency and make a portfolio, including these parameters. Thirdly, we should think about the ways of hedging, for example, through currency swaps – the instruments that help to protect against adverse changes in exchange rates. Fourthly, and it is the hardest, you need to hold the course.

So before selecting a suitable currency, we should review its current state, to determine the level of its profitability and to consider all the subjective factors that can affect the success of the currency transaction.

*Наук. керівн. Луніна О. М.*

**References:** 1. Burlak G. N. Technique of currency operations / Burlak G. N., Kuznecova O. I. – М. : of Yuniti-Dana, 2002. – 367 p. 2. Banking : handbook / Ed. A. M. Moroz. – К. : MBK, 2000. – 476 p. 3. Belinskaya Y. Practical aspects of currency risk management / Belinskaya Y. // Actual problems of the economy. – 2002. – № 11. 4. Frost And. M. Bank transactions. – К. : KNEU, 2008. – 608 p.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **TOBACCO PRICE INCREASE – IS IT GOOD OR BAD?**

*Annotation. The basic stages of pricing on tobacco products, main reasons of tobacco price increase, social and economic consequences of this policy in Ukraine and new innovations in the sphere of tobacco smoking are studied.*

*Анотація. Викладено основні етапи ціноутворення тютюнової продукції, основні причини підвищення цін на тютюнову продукцію, соціальні й економічні наслідки цієї політики в Україні, а також останні новітні розробки в сфері табакопаління.*

*Аннотация. Изложены основные этапы ценообразования табачной продукции, основные причины повышения цен на табачную продукцию, социальные и экономические последствия данной политики в Украине, а также последние новшества в сфере табакокурения.*

*Key words: VAT, excise duty, pricing, e-cigarettes, tax rate.*

There are many problems in Ukraine. But we cannot mention one of the burning problems, which worry the majority nowadays: "Tobacco price increase – is it good or bad?"

The topicality of the paper is today 72,5 % of Ukrainian population are smokers, and every fifth smoker is a woman or a child. Therefore, this problem concerns not only all levels of the population, but also has some moral aspects.

It is no secret that the first cigarettes appeared 500 years ago. However, cigarettes became more widespread during the Crimean War, when soldiers did not have time to smoke even a cigar; they started wrapping tobacco in paper. Thereby the first cigarettes appeared. The boom of tobacco industry happened at the end of 40's – early 50-ies, when thanks to famous actors smoking of cigarettes and cigars became an integral part of image, luxury and mystery. Nowadays turnover of cigarette sales is about 600 billion cigarettes a year, which is approximately 3 600 billion dollars a year [1; 2].

It is by no means clear, what was the real cause of price increase. To understand why and how the prices increased, it is necessary to consider the mechanism of pricing. In Ukraine a price on cigarettes consists of: 1) amount of excise taxes; 2) VAT; 3) cost of documentary stamps (these three amounts together are tax as part of the product price) and 4) amount of production and realization (tax-free price). VAT, as it is known, is 20 % or 16,6 % of retail price, but excise tax consists of two parts: specific (the total amount of cigarettes, in spite of their price) and ad valorem (the amount, which is calculated as a percentage from the price). So the price increase is primarily due to high rates of excise duty. The Cabinet of Ministers gives convincing arguments trying to explain the price increase as a control of smoking. The statistics shows that 67 % of men and 20 % of women continue smoking in Ukraine. Perhaps there are other reasons.

In the first half of 2009 excise taxes on manufactured tobacco products in Ukraine, according to the Tax Administration, have contributed to the state budget 3 billion 250 million UAH, which is 2,3 times more than from January to June last year. However tobacco price increase led to a catastrophic decline in their production (28 %), because Ukraine falls behind in production for 10 years. But this does not mean that Ukrainians have started smoking by 25 % less! According to the data of the State Committee for Statistics a third of production is in shade. And an average price level is close to the European one. But we should not forget that the quality of Ukrainian cigarettes does not correspond to the standard [3].

During the press conference on the increase of excise duty rates, where the bill 4 202 was passed, the representatives of various tobacco brands declared that one of the sources of growth and high inflation on the consumer market in Ukraine is just high cigarette prices.

However, despite all the negative consequences of this policy in Ukraine, it has already been registered a positive trend in reduction of smoking. Thus, according to the Kiev International Institute of Sociology, the number of smokers among Ukrainians (adults) in 2005 amounted 41 %, in November 2008 – 35 %, and in May 2009 – 31 %, UNIAN reports. The Cabinet of Ministers has allocated 2,7 million UAH in implementation of the state social programs to reduce harmful effects of tobacco on health of population in 2009 – 2012.

But for those who are not ready to give up this harmful habit yet, the scientists have invented a new and easier way – to smoke electronic cigarettes [4].

Using electronic cigarettes, you will still receive nicotine, but it stops torturing lungs concomitant with combustion products, resins, carcinogens and toxins. Note that an electronic cigarette creates steam



but not smoke. Smoke – a product of combustion, which contains harmful compounds, including resin acids, oils. Electronic cigarettes contain only moisture from air and nicotine.

The process of steam production is as follows. When you inhale air through an electronic cigarette, it passes through a narrow nozzle. There is formed small air pressure by moisture and when heated the effect of smoke is made [5].

Electronic cigarette is not a burning process, so it does not emit harmful gases. Electronic cigarette contains no tobacco. So you also reduce a risk of cancer. Such cigarettes can be smoked in public places and without fear for others [5].

Summing the information given by this article up, it is possible to say that this problem is a serious one in Ukraine and deserves further considerations. But now we are not ready to solve this problem, because the main key to success is our own desire to give up this harmful habit, in another way all efforts of the government will be in vain.

*Наук. керівн. Сичова Ю. В.*

**References:** 1. Sari Horwitz. Cigarette Smuggling Linked to Terrorism [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/articles/A23384-2004Jun7.html> 2. Fischer S. Money in the production function / Fischer S. – Economic Inquiry – 1974. – № 12. – P. 518–533. 3. Rise in excise duties on tobacco to double illegal market. Ukraine economy news [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.einnews.com/ukraine/newsfeed-ukraine-economy>. 4. Marketers of electronic cigarettes should halt unproved therapy claims. World Health Organization. News release. – 2008-09-19. [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2008/pr34/en/>. 5. E-cigarettes: a smart choice for many reasons. News Digital Media. 2009-01 [Electronic resource]. – Access mode : <http://news.com.au>.

---

**Baka V.**

UDC 334.722(477)

Студент 2 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## **ENTREPRENEURSHIP IN COMPETITIVE ECONOMY OF UKRAINE**

*Annotation. The main problem for small businesses – it is the difficulty with financing, complexity and inability to borrow funds was considered.*

*Анотація. Розглянуто основні проблеми для малого бізнесу – це труднощі з фінансуванням, складність і неможливість одержання позикових коштів.*

*Аннотация. Рассмотрены основные проблемы для малого бизнеса – это трудности с финансированием, сложность и невозможность получения заемных средств.*

*Key words: corporation tax, choice of legal form, rate of return allowance, allowance for corporate equity, small business taxation, social security, taxation of income from capital, incorporation.*

The main features of small business functioning and development in Ukraine are considered. Significant contribution to research of the given problem was brought by such scientists as R. Akoff, M. Robson, W. Albrecht, R. Hisrich, M. Peters and others [1]. The aim of the article is to define the role and place of entrepreneurship in modern business. Entrepreneurship is the system of managing based on innovative activity which purpose is getting enterprise's income, and mentioning all reproduction processes, and their separate stages. So, the entrepreneur is an individual one who is aimed at reception of profit over an average level by the fullest satisfaction of needs on the basis of own knowledge, skills, forecasts, the one who aspires to make break in this or that sphere of economic activity, in creation of new production and technology, in manufacture or marketing and receiving the additional income for the risk and prediction.

Today the formation of the effective, competitive economy is a state policy strategy where an especial place is given to a small business. Despite of a lot of researches, devoted to the phenomenon of entrepreneurship, today it is impossible to say that there is a full and finished theory of entrepreneurship. In development of small business many countries see a unique way of market economy advantages

---

© Baka V., 2012

realization. Small enterprises promote creation of new workplaces, introduction of the new goods and services, satisfaction of needs of large enterprises etc. However, the process of small business development in a number of countries, and in Ukraine is accompanied by a number of significant difficulties. In this connection small business is a complex and risky field of activity. Under those circumstances, small enterprises are more doomed to "death rate", than large companies. Thus, under modern conditions such questions are actual: creations of favorable conditions for small business functioning and maintenance of a high degree of competitiveness and economic safety at all stages of its development. But in the recent years, corresponding laws are passed, procedures of registration of business become simpler, the quantity of checks is reduced, the simplified system of taxation small business subjects taxation. This promotes growth small business activity [1].

In the developed countries small business captures a significant part of population. Today in Ukraine the steady class of entrepreneurs has been formed. Those remained in business accustomed to severe conditions and learnt to survive. Modern businessmen are, as a rule, the intellectual managers. They organized the unions, formal and informal associations. The attitude of population to this category has also changed. Moreover, for the majority of population entrepreneurship means application of their skills and knowledge, and paid workplaces. The development of entrepreneurship in Ukraine has been affirmed among all subjects of economy [2].

Experience of small enterprises testifies that their economic life cycle is short about 3 – 5 years. For example, in the USA 65 % of enterprises with the personnel up to 20 people disappear in first four years of existence, and each fourth firm – is a bankrupt in the first year of activity. In Ukraine, according to the leading researches, 75 % of newly created small enterprises have chances to survive during the first year of existence [3].

Among the problems, stirring to development of small business in Ukraine are: high taxes, a plenty of taxes, frequent changes of the legislation, excessive state intervention, difficulties with privatization, imperfection of a competition, pressure of local authorities, control on the part of governmental bodies. In the current legislation of Ukraine there are no certain norms or rules which are precisely strict between lawful reduction of taxes (tax optimization) and taxes payment evasion. Efficient control of small business depends on external conditions of the local market [2].

Thus, one of the reasons of crisis in this sector of economy is the passive state policy and weak resource support. Small business weak spots are also deficiency of administrative knowledge, therefore business foundation is carried out by means of not civilized ways and methods. It is one of the main problems necessary to solve in Ukraine to make effective and well developed small business.

*Наук. керівн. Бутковська Н. О.*

---

**Reference:** 1. Pan L. V. Entrepreneurship (Small Business Management) in Competitive Economy of Ukraine / L. V. Pan. // Monthly House Journal. – 2008. – Vol. XXI. – No. 11 (February). – P. 2–6. 2. Fedulova L. Innovative Development of Economy: Model, System of Management, State Policy / L. Fedulova. – K. : Osнова Publishers. – 2005. – P. 14–16. 3. Abetti P. A. Planning and building the infrastructure for technological entrepreneurship – part III: field studies in Ukraine., Frontiers of Entrepreneurship Research. – UK : Edward Elgar Publishing Limited. – 2006. – P. 4–8.

UDC 339.13.012

---

**Nikulina N.**

---

Студент 3 курсу  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ

## **SEGMENTATION AND TARGETING AS THE WAYS OF PROMOTING GOODS**

*Annotation. Segmentation is a process of division a market in to customer's groups for chosen criterias. It helps to consenstrate money on the most effective directions. Targeting and segmentation is becoming more important in modern marketing terms.*

*Анотація. Сегментація – це процес розподілу ринку на групи споживачів за визначеними ознаками, що дозволяють сконцентрувати грошові кошти в найбільш ефективному напрямку. Сегментація споживчого ринку і визначення цільової аудиторії набуває все більшого значення у сучасному маркетингу.*

---

© Nikulina N., 2012

103

"Управління розвитком", №15(136)2012





*Аннотация. Сегментация – это процесс разделения рынка на группы потребителей по заранее определенным признакам, которые позволяют сконцентрировать денежные средства в наиболее эффективном направлении. Сегментация потребительского рынка и определение целевой аудитории приобретает все большее значение в современном маркетинге.*

*Key words: targeting, segmentation, consumers, marketing, positioning, enterprise, product, goods, research, specialization.*

Any firm realizes that all its products can't satisfy all consumers. Firms need to concentrate on satisfying certain parts or segments of a target. Each company must find out the most attractive segments of a target which will be served most effectively. Nowadays firms try to get over mass-marketing and differentiate marketing to target marketing which helps to find out new possibilities. Every target market can have a necessary product. Instead of dispersing marketing efforts, the seller can focus on consumers which are mostly interested in buying goods [1].

The aim of this paper is to define such methods of promoting the commodity as segmentation, targeting, and positioning; find out the concept of target audiences. Segmentation, targeting, and positioning together comprise a three stage process.

It is obvious enough, that different consumers wish to get different goods. To satisfy these various requirements, the organizations-manufacturers and the organizations-sellers aspire to reveal groups of consumers which most likely will positively react to products offered and focus the marketing activity first of all on these groups of consumers [2].

The first step of segmentation is the choice of segmentation criteria. So while segmentating the market of consumer goods such criteria are used: geographical, demographic, social and economic, psychographic (psychological), behavioral, etc.

Geographical segmentation is a division of the market into various geographical units: countries, regions, areas, cities, areas etc. Demographic segmentation is a division of the market into groups depending on such characteristics of consumers, as age, sex, marital status, social class, family life cycle, religion, nationality, race. It is usually easy to define and measure demographic segments as the necessary information is often accessible from secondary sources. Social and economic segmentation assumes division of consumers on level of incomes, occupation, educational level. Psychographic segmentation is a division of the market into various groups depending on vital style or personal characteristics of consumers. For example, in due time buyers of "Ford" cars have been characterized as "independent, impulsive, inclined to changes and self-confident". Behavioral segmentation assumes division of the market into groups depending on such characteristics of consumers as: level of knowledge, relations, character of use the product or react to it. Segmentation on circumstances of application is a division of the market into groups according to circumstances, occasions of idea of purchasing or using product [2]. For example, abroad orange juice, as a rule, is used at breakfast. However manufacturers of oranges try to expand demand, stimulating consumption of orange juice during the whole day.

Intensity of consumption is an indicator on which the markets are based. There are groups of weak, moderate and active consumers of certain products. It is obvious to be more favorable serving one market segment consisting of considerable number of active consumers, than some small segments of weak consumers [3].

A degree of loyalty characterizes a degree of adherence of the consumer to certain mark of a product and is usually measured by number of repeated purchases of a product. With this criterion it is possible to allocate the following six segments: 1) the consumers showing high loyalty to certain mark of a product; 2) consumers which can be switched to other mark and reduce the use of this mark; 3) casual consumers the number of which it is possible to increase, using special methods of promotion; 4) casual consumers that can reduce the degree of consumption due to actions of competitors; 5) non-consumers of the mark that can buy it modernized; 6) non-consumers with the strong negative relation to the mark.

The first step must be identifying of a potential customer. There are two types of customer groups that are targeted: individual customers and businesses. Individuals are more difficult to target because they are diverse and unpredictable, they have small individual budgets. Businesses are more stable and have larger budgets to spend on products and services. It is not necessary to choose just one customer group. You may choose to target both businesses and individual consumers. The second step is conducting market research. For more specific information on determining prospective customer group the seller will need either to hire a marketing research firm to conduct formal surveys or need to learn how to do it by themselves. Since marketing research firms are expensive, most small owners will have to conduct their search themselves. The most important objective of market research is to find out what markets are served by competitors, where market opportunities exist, and which markets will be most profitable for a business.

For segmentation to be successful following the three main factors are considered: the size of a segment and the speed of its change (growth, reduction); structural appeal of the segment; the purposes and resources of the organization mastering a segment. Even if the market segment is characterized by the necessary size and growth rate and has sufficient structural appeal it is necessary to considerate the purposes and resources. Then it is necessary to decide what market segments must be chosen as the target markets. Here there are following variants: a) to concentrate the efforts on realization of one product on one market segment; b) to offer one product to all market segments (grocery specialization); c) to offer all products to one market (market specialization); d) to offer various products to some chosen



market segments (selective specialization); e) not to consider results of segmentation and to supply to the whole market all goods produced [4].

In conclusion it should be said that those instruments of marketing play an important role in promoting goods and selling them successfully. Modern business terms make manufactures use segmentation of the market in order to be competitive among other enterprises. Segmentation gives a lot of benefits to consumers too as nowadays they have various possibilities of buying commodities. For example there are possibilities of buying goods in supermarkets, specialized shops, and to order goods by post or the internet etc. The object of segmentation are first of all consumers with their specific needs, desires, habits which influence the choice of certain goods.

*Наук. керівн. Лазаренко Т. В.*

**References:** 1. Вершина Н. К. Ценности бренда / Вершина Н. К. – М. : ВЛАДОС, 2006. – 178 с. 2. Филип Котлер. Основы маркетинга / Филип Котлер ; [пер. с английского В. Б. Боброва]. – М. : Прогрес, 1990. – 733 с. 3. Принципи та методи ефективної сегментації ринку споживачів [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.advertka.ru/text/articles/1420/>. 4. Гончарова С. В. Маркетинг : курс лекцій / Гончарова С. В. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 140 с.

UDC 336.761(477)

**Hrumalo A.**

Студент 2 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## THE MAIN POSSIBILITIES OF THE UKRAINIAN FINANCIAL MARKET DEVELOPMENT

*Annotation. The shortcomings and positive aspects of Ukraine's financial market and its trends was considered.*

*Анотація. Розглянуто недоліки та позитивні аспекти функціонування фінансового ринку України та тенденції його розвитку.*

*Аннотация. Рассмотрены недостатки и положительные аспекты функционирования финансового рынка Украины и тенденции его развития.*

*Key words: financial market, investment, financial tools, income, team-management system.*

The Ukrainian financial market is very young and is being built now. Its development began 80 years ago. That is why the aim of this article is to study present economic transformation of modern financial market, when the state extremely needs the qualified experts on accounting and auditing, who are able to estimate all possible investment variants, to make the correct administrative decisions under fast change of market conditions [1].

The object of this article is to study the financial market organization and financial tools of trade. The concept of "financial tools" means different types of short-term and long-term investment, by means of which trade is carrying out in the financial market.

There are two basic categories of financial tools, which essentially differ by reliability of the income reception. They are the tools of loan (bonds, bills, treasury bills etc.) and the tools of property (shares) [2].

The role of the financial market in the Ukrainian financial and economic situation is extremely important. The financial market gives the unlimited opportunities for the investments and that is why it is always in the limelight of the Supreme Soviet of Ukraine, the President of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine and other authority structures. In Ukraine the financial market is only being formed after disintegration of a team-management system. The traditions and rules of work in the market have not been established yet. This reason first of all causes the necessity to set in the effective government regulation of the financial market.

There are many economists who study the financial market of Ukraine. The best known among them are Sheludko V. M., Smolyanska O. Y., Korneev V. V. They studied such processes as improvement of the financial tools used in the national market, the increasing of its attractiveness for the



Ukrainian and foreign investors, the development of the government regulation of the financial market in Ukraine. That is why this problem is topical and approaches to its solution are new [1].

The financial market is the obligatory component of the market economy's mechanism. It carries out such important functions, as mobilization and transformation of market participants; effective redistribution of the enterprises money resources; realization of participants' economic circulation in financial service system; insurance and reduction of financial risks; carrying out financial operations of the country's foreign trade activities. The system of the financial market is a complex structure with financial tools and financial assets filling. There are different forms of short-term and long-term investment in the financial market.

Construction of the Ukrainian financial market is parallel to its governmental and legislative regulation. The basic purpose of state regulation of the financial market is putting the activity of its participants according to the existing legislation. It creates a safety financial system, stimulation of enterprise activity, maximal transparency and openness of the market, development of a diligent competition. It is also necessary to stimulate the population investment activity, to increase foreign and domestic investors' trust to the Ukrainian financial market.

On this way there are many unsolved problems, but there are also positive tendencies. The development and stabilization of economy is accompanied by the development of the financial market: the bank system is improving, the insurance companies are founded and strengthen their positions in the market, credit unions appear, investment activity extends. There are also shifts in legislative basis. New laws and normative acts are being adopted, and those already existed in are being developed; the special State commissions which carry out supervision of separate segments of the financial market are being created [3].

Under the conditions of Ukrainian striving to ally EU and NATO the government should form the national financial market according to the European principles and standards and to be guided by the achievements and experience of the leading countries of the world. These measures will enable to avoid further serious mistakes these states have faced on [2].

*Наук. керівн. Бутковська Н. О.*

**References:** 1. Дудко О. Фінансові інструменти : властивості та правові аспекти інвестування / О. Дудко // Фінансовий ринок України, 2008. – № 1(27). – С. 17. 2. Смолянська О. Ю. Фінансовий ринок : навч. посібн. / О. Ю. Смолянська. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 384 с. 3. Aslund A. Economic reform in Ukraine: The unfinished agenda / A. Aslund, G. de Menil. – Armonk, M.E.Sharpe, 2008. – 287 с.

---

**Surgay H.**

UDC 338.24.021.8 (477)

Студент 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **PECULIARITIES OF THE UKRAINIAN ECONOMY DEVELOPMENT**

*Annotation. Peculiarities of the Ukrainian economy development under conditions of implementation of a new program of reforms were analyzed.*

*Анотація. Проаналізовано особливості розвитку економіки України в умовах впровадження нової програми реформ.*

*Аннотация. Проанализированы особенности развития экономики Украины в условиях внедрения новой программы реформ.*

*Key words: economic growth, reform measures, gross domestic product, external debt financing, exchange rate, growth rates.*

This article is devoted to the analysis of the impact of a new program of reforms on the Ukrainian economy. The topic is chosen because, nowadays our country is building market economy, and we need to know how to develop our country's economy.

Therefore, the aim of the article is the analysis of the Ukrainian economy development under conditions of implementation of a new program of reforms.

---

© Surgay H., 2012

To achieve this aim it is necessary to analyze economic reform progress and to consider economic prospects beyond 2011.

In June 2010 the President of Ukraine presented a comprehensive program of reforms aimed at combating the consequences of the crisis, restoring sustainable growth and, as a result, at higher standards of living of the Ukrainians.

The Program envisages main directions of transformations in all spheres of the economy in order to stabilize public finance, form a sound financial system, favourable business environment and to modernize the infrastructure and basic sectors of the economy. Special attention is paid to the improvement of social protection and providing better access to education and health care [1; 2].

In order to consider the impact of the reforms on the Ukrainian economy, firstly, it is necessary to analyze economic reform progress. A number of reform efforts were launched during 2010. But it is early to make a judgement about the likelihood that implementation will proceed smoothly. For instance, tax reform was heavily criticized as the new Tax Code contains a potential to increase administrative pressure on business. Though a downsize of the government is one of the important steps of the public administration reform, more comprehensive efforts are needed to increase the effectiveness of government agencies (such as carrying out functional review, operational reviews, de-regulations, public service reform, etc.). The implementation of the announced pension reform measures is still pending. Moreover, further measures, for example, shortening of generous early eligibility criteria, are necessary to sustain pension system of Ukraine. Anti-corruption efforts were declared as one of four priority reform areas (the others are tax, pension and public administration reforms) [3]. However, the details of the reform are still unavailable. The success in implementation will depend strongly on the degree of commitment by the Prime Minister and the President.

As for economic prospects beyond 2011, it is necessary to point out that Ukraine has a number of competitive advantages to support economic growth in the medium-term (large population, educated and cheap labor, agricultural potential, reasonable infrastructure, border with the EU). With continued recovery of the global economy, restoring credit activity and moderate reform progress, the following developments are likely to happen: the economy will grow by about 4 % per annum; current account deficit will be maintained at around 3 % of GDP; the fiscal deficit will be reduced in compliance with the IMF requirements; foreign capital inflows will be sufficient to service external debt financing needs with gradual reduction of the debt stock; the exchange rate is likely to moderately depreciate; after some acceleration in 2011, inflation will be contained to single digits [3].

However, these growth rates are insufficient to start the catch-up with more developed countries. To secure real GDP growth above 5 % pa, more comprehensive reform efforts are needed to drastically improve Ukraine's business climate. To achieve this aim strong political will is required. The latter, however, may weaken in 2012 due to parliamentary elections. There is also a high risk of populist measures in the run-up to elections, which may hinder fragile macrostability at end-2012 and 2013.

In conclusion it should be noted that, in general, anti-recessionary measures undertaken by the Government of Ukraine in 2010 allowed to stabilize the economic and financial situation in the country and to start gradual recovery of the national economy.

Наук. керівн. Агаджанова Р. М.

References: 1. <http://public.mzos.hr>. 2. <http://www.bank.gov.ua>. 3. <http://www.usubc.org>.

UDC 005.51:001.818

**Zinchenko V.**

Студент 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **PECULIARITIES OF BUSINESS PRESENTATIONS**

*Annotation. The peculiarities of business presentations were analyzed. The useful of information of it may be used by students at the university, in their work as it is necessary to know presentation techniques and the ways of communications with the audience from different cultures.*

*Анотація. Проаналізовано особливості ділової презентації. Її корисна інформація може бути використана студентами університету в їх роботі, так як необхідно знати методи презентації та способи комунікації зі слухачами різних культур.*

© Zinchenko V., 2012



*Аннотация. Проанализированы особенности деловой презентации. Её полезная информация может быть использована студентами университета в их работе, так как необходимо знать методы презентации и способы коммуникации со слушателями различных культур.*

*Key words: business presentation, presentation techniques, signposting, effective organization, intercultural awareness.*

The aim of the article is to analyze peculiarities of business presentations.

The topicality of the article is determined by the fact that business presentation is a significant part of our modern society. Businesses use presentations as a simple and vivid way to present information, which increases essential chances to represent necessary ideas. Good presentation skills, techniques are essential in today's workplace.

Nowadays we are entering a new epoch of modern civilization development-the epoch of information society development. Information is a primary factor, which determines the development of world community. One of the most successful types of public communication in business area is business presentation. Using an effective presentation you can demonstrate a product, service; represent a group, company, and department; suggest a solution, a new concept.

The useful information of this article may be used at our university, in our work, because it is necessary to know presentation techniques, how to report facts and to prove your point of view, because it can help you to move up the ladder and to improve your professional skills. That is the practical value of this article [1].

The effective organization of information means that, firstly, the structure must have a clear beginning, middle and end, i. e. to be transparent, and secondly, main and supporting points should be clearly identified.

When structuring the presentation, check that the basic steps help you to achieve the overall objective.

Many successful introductions include the information about the main points to be developed during the presentation, and the order in which the presenter will develop them. This is called signposting. Signposting your presentation will help you to define the limits of the presentation and to focus the audience on the aspects of the topic you want to talk about. For signposting you can use expressions like this: "I'll be developing three main points... First, I'll give you... Second... Lastly...", "My presentation will be in two main parts. In the first part I'll... And then I'll..." [2].

Presentation is a talk given by a speaker to audience. The effective organization of information means that the structure must have a clear beginning, middle and end. The main purpose and the main points, which you will include in the presentation, should be briefly stated in the opening part of the presentation.

A presentation can be categorized on the basis of the types of business presentations that commonly occur. One form of categorizing presentations is in terms of the relationship of the audience to the presenter; in this respect, a presentation is the one of two types: internal and external. Also the presentation may be categorized in terms of the predominant characteristics of the presentations, as follows: promotional, informational, down-line and up-line. Presentations may be distinguished into 3 types depending on their purpose: informative, persuasive and goodwill.

Every speaker must use some presentation techniques. First of all he/she must understand what he/she is saying, present as many facts as possible, know what impact he/she wants to have and can target audience accordingly, consider the alternative proposals and opposition and be enthusiastic. Answering questions is a very important part of any presentation. You must listen to the questions carefully and answer them as straightforwardly as possible. If you are asked a question and you do not know the answer, it is better to admit your lack of knowledge, but try to find the answer for a later date. Bluffing can work some of the time with some people, but you must be aware of the hidden experts [3].

Intercultural awareness is necessary for interaction between people from different cultures. It minimizes the possibility of misunderstanding and/or the causing of offense through intercultural mishaps. It is a means to maximizing the potential of business relationships through the utilization of intercultural differences productively.

One of the most successful types of public communication in business area is business presentation. The ability to make a short presentation of your ideas is a key business skill that enables you to communicate statistical information, present ideas and persuade people by the strengths of your argument.

Business presentation is a significant part of our modern society. Business presentation is a simple and vivid way to present information, which increases essential chances to represent necessary ideas [4].

In this article we have tried to analyze peculiarities of business presentations. Therefore, we have defined the structure of a presentation, described the types of business presentations, explained presentation techniques and represented the ways of communicating with the audience from different cultures.

The analysis of the rules for preparing successful presentations shows that we should follow a particular structure. The structure of successful business presentation includes five steps: introduction, purpose of the presentation, menu of the main points, the main body of the presentation, summary and conclusion.

There are five stages to consider for a successful presentation: set your objective, plan the presentation, prepare the materials, rehearse and practice, be ready and prepared on the day.

To be successful in international business we should respect our own culture and be tolerant to other cultures. Cultural differences influence business strategies and operations and therefore to avoid misunderstanding with your partners we must consider cross-cultural differences.

Наук. керівн. Кібук С. О.

**References:** 1. Arredondo Lani. The McGraw – Hill 36-hour course: business presentations / Arredondo Lani, 2003. 2. Anderson Rolph E. Professional sales management / R. E. Anderson, J. F. Hair, A. J. Bush. – 2-nd ed. – New York : McGraw – Nill, 1992. – 653 p. 3. Baker Kim, Sunny. How to promote, publicize and advertise your growing business: Getting the word out without spending a fortune / Baker Kim, Sunny. – New York : Wiley, 1992. – XIV. – 318 p. 4. Dwyer F. Robert. Busin. marketing: Connecting strategy, relationships and learning / F. Robert Dwyer, Lohn F. Tanner. – Boston etc. : Irwin / McGraw – Hill, 1999. – XXIX. – 670 p.

UDC 005.591.45

**Tsiparinda A.**

Студент 2 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## OUTSOURCING AS A WAY OF DOING BUSINESS

*Annotation. The essence, main stages and types of outsourcing as a way of running business and proves the necessity of outsourcing nowadays was considered.*

*Анотація. Розкрито сутність, основні етапи та види аутсорсингу як засобу ведення бізнесу, а також доведено необхідність аутсорсингу.*

*Аннотация. Раскрыто сущность, основные этапы и виды аутсорсинга как способа ведения бизнеса, а также доказана необходимость аутсорсинга.*

*Key words: outsourcing, business, resources, company, efficiency, quality, costs, innovations, information technology, services, production.*

Over the years, more and more business owners and managers are looking at outsourcing as a way to save company resources. Since it entered the business lexicon several years back, it seems as if outsourcing has become a staple way of doing business – no matter what industry it is that you are in. So the aim of this article is to study thoroughly the essence of outsourcing, its main types and characteristics, in order to outline the strength and weakness of this phenomenon.

The problems of outsourcing nature, its objectives and performance of outsourcing were explored by a number of domestic and foreign economists, including Bravar J. L., R. Morgan, D. Doyle, N. Chukhrai, V. Luchenko, A. Koptelov, N. Krylov and others. However, some issues of outsourcing essence and its impact on businesses, as well as outsourcing opportunities and prospects in improving the activity of Ukrainian companies require further studying.

Outsourcing is a contract with another company or person of doing a particular function [1, p. 145]. The first examples of outsourcing dates to the 1930-s when Henry Ford's plants of their own departments began to use services of foreign firms to reduce costs for internal provider-sales service operations instead. The term "outsourcing" in its modern sense appeared in the West in the middle of 1970-s, but particularly active foreign corporations have adopted it as an instrument to reduce costs and improve quality of service about 20 years ago.

According to different sources outsourcing services gain more and more popularity on the markets of developed countries. Now it has become a common business practice. The results of the investigations show that today 54% of the total resource costs of foreign companies are the costs of outsourcing services.

The most common forms are information technology outsourcing (ITO), business process outsourcing (BPO) and knowledge management outsourcing (KMO) [2, p. 209].

Using outsourcing enable the company to save costs, to focus on core business, improve quality of production, to use innovations in providing services or production process, to use resources more efficient, to provide better management, to create leisure time. But we have also found some disadvantages of outsourcing, for example: low level of professionalism of outsourcing company, lack of control, risks of losing safety of property, security and leakage of confidential information, increasing in time solutions to problems in emergency situations.



The experience of foreign companies in outsourcing shows that in the United States of America, for example, there is a strong public opinion against outsourcing because it leads to job displacement. Outsourcing became a popular political issue in the United States during the 2004 U.S. presidential election. Democratic U.S. presidential candidate John Kerry criticized U.S. firms that outsource jobs abroad or that incorporate overseas in tax havens to avoid paying their "fair share" of U.S. taxes during his 2004 campaign, calling such firms "Benedict Arnold corporations". But practically outsourcing is very convenient for American companies. For example Procter & Gamble has outsourced a lot of services and produced consumer-products for \$57 billion additionally over the past three years.

In Europe 86 % of companies use outsourcing. The highest level of implementation of outsourcing is observed in Belgium (81 % of companies) and the lowest – in France (63 %) [2, p. 274].

Outsourcing as economic phenomenon in the former USSR was regarded as the type of work in different kinds of cooperation. After the Soviet collapsed and the system of economic relations was destroyed many business leaders have tried all the processes themselves. Many experts believe that today outsourcing is reborn in our country. According to some European economists the annual share of Ukraine in the global outsourcing is approximately \$600 million. [3, p. 96]

Having studied different sources we can conclude that the domestic market of outsourcing services is not fully developed, the scope of work requires extension, and the quality suffers. Therefore the effect of these measures is not fully underestimated by Ukrainian companies.

*Наук. керівн. Пономарьова О. І.*

**References:** 1. J. Brian Heywood. Outsourcing Dilemma. The: The Search for Competitiveness / J. Brian Heywood. – London : Financial Times Prentice Hall, 2001. – P. 176. 2. Douglas Brown. The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities / Douglas Brown, Scott Wilson. – N.Y., 2008. – P. 346. 3. Outsourcing in Ukraine [Electronic resource]. – Access mode : [http://www.bughuntress.com/analytics-ukraine\\_outsource.html](http://www.bughuntress.com/analytics-ukraine_outsource.html).

---

**Klycheva N.**

UDC 338.23:336.74

Студент 2 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## THE UKRAINIAN MONETARY REFORMS

*Annotation. The causes, characteristics of the monetary reforms in Ukraine and their effects have been considered. The specific stages of the Ukrainian monetary reform have been analyzed.*

*Анотація. Розглянуто причини, особливості проведення грошових реформ в Україні та їх наслідки. Проаналізовано конкретні етапи проведення грошової реформи в Україні.*

*Аннотация. Рассмотрены причины, особенности проведения денежных реформ в Украине и их последствия. Проанализированы конкретные этапы проведения денежной реформы в Украине.*

*Key words: monetary reform, national currency, monetary system, circulation.*

There are many reasons for monetary reforms. The main aim of Ukrainian monetary reforms is to stabilize the national economy. A well-conducted monetary policy is the foundation of financial stability of the state.

The aim of this article is to describe monetary reforms in Ukraine and the evolution of a national monetary unit, beginning from the Introduction of the Ukrainian Karbovanets by the Central Rada of the Ukrainian People's Republic to the Introduction of the full-value national currency in independence Ukraine.

The novelty of this work lies in the fact that this analysis can identify the mistakes made by the previous government in order to prevent them in future.

There are many economists who worked in the same direction such as Lagutin V. D., Savluk A. I., Demkovsky A. V., R. Mundell and Henry Liu. They regarded such questions as reasons and consequences of monetary reforms, monetary circulation and others.

A monetary reform is a government policy reform centered on changes in banking, central banks, money supply, and monetary policy. It affects the way money is created and destroyed, and what constitutes a reliable measure of economic growth and measures of national income [1, p. 45].

Proclaiming the establishment of the Ukrainian People's Republic on June 18, 1917, the Central Rada introduced a new national currency – the Ukrainian Karbovanets. Its value equaled 17,424 shares of pure gold. The first banknote of the Ukrainian People's Republic of 100 Karbovanets denomination was

---

© Klycheva N., 2012



issued by the Decree of the Central Rada on December 19, 1917. Hetman Pavlo Skoropadskiy, who came to power in April 1918, resumed the Karbovanets as the basic monetary unit of the Ukrainian state again [2, p. 23].

After the transfer of power in Ukraine to the Directory under the leadership of Volodymyr Vynnychenko and Symon Petliura in December 1918, Hryvnia again was declared as the basic monetary unit of the restored Ukrainian People's Republic.

Bolshevik money, introduced by the Soviet authorities in the Soviet Ukraine was exchanged at a very low exchange rate (1 gold Karbovanets = 5 457 000 000 Soviet Karbovanets). This forced implementation of the monetary reform and put the Soviet chervonets into the circulation in 1922 –1924. This event signified the final introduction of the soviet currency [3].

In 1991 Ukraine became an independent state and in accordance with the new status it had its own money and its own monetary system, which could provide the issuance and regulation of the national circulation of money. Strengthening the stabilization processes in the economy in 1995 created requisite conditions for the introduction of Hryvnia, now – a monetary unit of our state in accordance with the Constitution of Ukraine [1, p. 87].

The main objectives of the monetary reforms were:

to create a national currency and monetary system as an attribute of sovereignty and independence of the Ukrainian state;

to provide the stability of the national currency for stimulating economic and social development;

to form and implement new methods and instruments for the regulation of money circulation and money market adapted to the needs of the market economy [4].

The reform began in January 1992 when issued in the cash flow Karbovanets coupon and ended in September 1996 when issued Hryvnia into circulation. Taking into account the measures that were taken during this period the reform can be divided into several stages:

The first stage (January 1992 – September 1992). The government of Ukraine began to form their own emission mechanism, and received an opportunity to provide the needs of money circulation.

The second stage (November 1992 – August 1996). The Karbovanets was finally fixed in circulation as a single national, temporary currency, and also the economic and financial conditions for its stable functioning as a means of payment. At this stage hyperinflation was overcome, the dollar was left out of cash flow, new methods and instruments of monetary regulation were introduced in practice.

The third stage (September 1996). The currency reform was successfully completed the introduction of the national monetary unit, hryvnia. The Ukrainian President's Decree "On the Monetary Reform in Ukraine" was declared on August 25, 1996. The use of the karbovanets for all kinds of payments was stopped after September 1996 and hryvnia became the only legal tender of payment within Ukraine [5].

The main achievement of the monetary reforms was able to retain stability in the money circulation, consumption and foreign exchange markets. The reform has accelerated the movement of money and increased the population's savings in bank accounts in national currency, which was an expression of confidence to the national currency [4].

In conclusion it must be said that the monetary reforms in Ukraine have become an extreme event for our state; as a result they created one of the essential attributes of statehood – a national currency.

*Наук. керівн. Бойко Ю. І.*

---

**References:** 1. Haritonov D. Ukrainian Paper Money / D. Haritonov. – K. : Domes, 2005. – 112 p. 2. Panchenko V. History of the Ukrainian Hryvnia / V. Panchenko. – K., 1997. – 56 p. 3. Kharitiniv D. History of Hryvnia [Elektronic resource] / Dmitro Kharitiniv. – Access mode : [http://www.bank.gov.ua/eng/bank\\_coin/histor\\_grn.htm](http://www.bank.gov.ua/eng/bank_coin/histor_grn.htm). 4. Galchinskiy A. Monetary Reform: Issues and Controversies [Elektronic resource] / Anatoliy Galchinskiy. – Access mode : <http://realt/Statti/Index.php>. 5. Features of the Monetary Reform in Ukraine [Elektronic resource]. – Access mode : <http://1money.info/page.php=55>.

UDC 005.32:331.101.3

---

**Tsubera K.**

---

Студент 2 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## WAYS OF JOB MOTIVATION

*Annotation. The economic aspect of work motivation, the importance of its using in the organization of work process was considered and the successful motivation of the Ukrainian bank were analyzes.*

---

© Tsubera K., 2012

III

"Управління розвитком", №15(136)2012



*Анотація. Розглянуто економічний аспект мотивації до праці, концепція мотивації, важливість її використання в організації робочого процесу та проаналізовано успішну мотивацію на прикладі українського банку.*

*Анотация. Рассмотрен экономический аспект мотивации труда, концепция мотивации, важность ее использования в организации рабочего процесса и проанализирована успешная мотивация на примере украинского банка.*

*Key words: motivation, incentives, labor productivity, promotion, training, benefits.*

The aim of this article is to determine the importance of work motivation in the organization of work process.

Our society is rapidly changing and becoming complex and verified. To develop different spheres of society life we should know why we do it. We say that we are motivated in doing something. There is a variety of motivation factors – wants, needs, demand, experience, age, employees' satisfaction, intellectual level etc. The ways of motivation creating is one of the economic development modern tendencies.

Motivation is very important for both employees and employers, but it can be difficult to maintain it. Motivation can be the determining factor of one's performance and position in a company. If your salary is not high, and if you are motivated to set such goals as to work hard and raise your salary, you are being able to reach a set of goals and get a decent raise in salary or promotion.

For centuries many economists have studied methodology of motivation. Among these economists are: Dyatlov, Kokin, Naumov, Herzberg, MacGregor, Carlson, Maslow and others.

There are many factors that affect the concept of employee's motivation. The first necessary step is to determine what motivational tools are actually effective in each particular situation. Some tools may work for some companies, but not for others and vice versa. It is important to note that the decisions dealing with motivation are based on several theories. The employees were positively affected to raise labor productivity by the provision of regular promotion, assurance of adequate job security and bonus for excellent performance [1].

Many managers take care of one of the greatest motivation problems - how to achieve employees' high performance level. Somebody think that it is money that can be the only motivating factor. It is wrong. Although money is a very important motivating factor, it is not the only reward of employees' aspiration which can be used by managers.

Many companies use the program of public recognition of workers' services, for example, the program called "An employee of a month". They also use the quarterly award ceremony titles for effective work or other solemn recognition of their employees' success [2].

Incentive measures, such as salaries, different benefits, bonuses and intangible rewards, recognition or sanctions have traditionally been used to motivate employees to improve performance. Ways of motivation or motivators may be positive or negative. Passivity or wrong incentives decreasing, that favor uncontrolled behavior, can often be more important than new incentives creation.

There are different incentives. Financial incentives can exist in some form of payment or cash transfers. Some of the financial incentives are direct such as salary, pension, insurance, bonuses, etc. Other incentives are indirect, such as subsidized meals, clothes or housing. It is important to make a distinction between proper level of pay and special incentive pay to reward performance. Non-financial incentives come in many forms such as gifts, rewards, travel. Some are more tangible than others since they are visible or can be compared to financial benefits. Less tangible incentives relate, for instance, to flexibility, independence of working, recognition of one's work results, the possibility of advancement. The value of non-financial material incentives seems to be perceived as a function of psychological processes [3].

The organization should encourage initiative and creativity by allowing some flexibility in using rules and regulation. Too much rigidity in following the rules may constitute a setback in the modern growth of the organization and dampen initiative and creativity. If an employee does not understand his or her duty, how can this employee perform? To solve this problem is the key to improving the employees' performance and one of the ways of labor productivity increase.

Incentive schemes are used as a tool, determining the behavior of workers in manufacturing process, and the selection of employees according to personal characteristics, which play an important role in personnel policy in the workplace.

Scientific motivation system (a system of Maslow, Herzberg) and material and moral incentives can only determine the behavior of employees in a particular production situation at an enterprise, which plays an important role in employees' selection, but does not effectively determine employees' compensation for their work [1].

An example of successful employees' motivation in Ukraine is "Raiffeisen Bank Aval". The Bank decided to stimulate the staff to productive work by the following scheme of wage and salary increase: several times middle and senior managers' revenue increase and making the work of a risk manager especially prestigious and highly paid. The bank administration encourages its most devoted staff by promotion. The staff professional development is done by means of staff skills training. There is a training center, which employs eight trainers. Moreover, the bank signed an agreement with the Kiev-Mohyla Business School for training 220 managers of the bank on strategic, functional and personnel management. This provides the successfully running managers to pretend to a higher position in the bank system and, consequently, to a higher salary [4].

Thereby, it is important to motivate and stimulate not only the material status of employees, but their professional promotion by sending them to special training and explaining the strategic goals of a company and their own ones. In other words, a good manager will unite the material interests of employees with the strategic objectives of an enterprise.

Наук. керівн. Бутковська Н. О.

**References:** 1. Maslow Abraham H. Motivation and Personality / Abraham H. Maslow. – New York : Harper & Row, 1954. – 347 p. 2. Adams Orvilland. Paid and nonpaid incentives, performance and motivation, prepared for WHO / Orvilland Adams, Hicks V. – Global Health Workforce Strategy Group. – December, 2000. – 386 p. 3. Hongoro C. Health Workers: Building and Motivating the Workforce / Charles Hongoro, Charles Normand, 2000. 4. Мотивация персонала: Украинский и мировой опыт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://evrosot.com/biznes/menedzhment/motivatsiya-personala-ukrainskii-i-mirovoi-opyt.html>.

UDC 339.37

**Ivanova T.**

Студент 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## PERSPECTIVE DIRECTIONS OF UKRAINIAN RETAIL MARKET DEVELOPMENT

*Annotation. The main characteristics of the retail industry in Ukraine was considered and the perspective directions of its development were analyzed.*

*Анотація. Розглянуто характерні особливості сфери роздрібної торгівлі в Україні, проаналізовано перспективні напрями її розвитку.*

*Аннотация. Рассмотрены характерные особенности сферы розничной торговли в Украине, проанализированы перспективные направления ее развития.*

*Key words: retail, retail market, shopping centre stock, sales area, merchandising.*

Nowadays the development of the retail industry is one of the most important prerequisites for the economic growth of any country. In modern world this sector is growing fast and with its growth a large number of global retail industry store and chains has appeared on the retail market.

In Ukraine retail sector is very young and, as a result, unfilled and unformatted. Private entrepreneurs, that are trading on the bazaars, take a significant part of the market. In spite of this, Ukrainian retail market has a huge potential for development and this sector of Ukrainian economy is perspective for investors. So the problem of finding out the ways of the development retail industry in Ukraine becomes very actual for now.

The aim of this research is to consider the main characteristic of the retail industry in Ukraine and analyze the major perspective directions of Ukrainian retail market development.

Nowadays retail is one of the most dynamically developing branches of Ukrainian economics, which contributes 16 % into GDP of the country. Rapid increasing of personal income in the first decade of 2000th promoted high rates of market development and appearance of some big players on it. Financial and economic crisis of 2008 – 2009 considerably influenced on the development of retail industry in Ukraine. As a result it eliminated such problems as high price of the building land and high level of rent rates. That's why, one of the major problems of retail market development in Ukraine is that Ukrainian retailers permanently incur a deficit of quality sales areas. It is also explained by the fact that retailing is rather new for Ukraine. During total deficit in trading in Soviet times (till 1991) quite another approach was used, and as a result of crisis period of economic conversion after 1991 till beginning of 2000 retail sector did not have enough attention. And only in 2000th with appearing on the market of big foreign players and local players, new shopping and recreation centers were built.

So the economic crisis in 2008 – 2009 considerably influence on Ukrainian retail market. After passing through these turbulent times, the Ukrainian retail market began its recovery in 2010 [1].

According to recent economics trends in Ukraine we can determine two perspective directions of Ukrainian retail market development.



The first one is the development of big Ukrainian cities retail sector. Mostly it is led from the point that Ukrainian cities with a population of over one million have strong potential for retail real estate. Modern shopping centre stock in Kiev, Dnepropetrovsk, Donetsk, Odessa, Lvov and Kharkov is gradually increasing during last 5 years. As the examples of the most significant opening of shopping centres it should be mentioned the opening of "Sky Mall" in Kiev and "King Gross Leopold" in Lvov in 2010, and "Riviera Shopping City" in Odessa in 2009. The main feature of such retail space is high quality of them. It is important, because it helps to satisfy international retailers' demand of professional retail space. So it makes Ukrainian retail market very active in adding new international operators.

Another factor of the retail sales increasing in big Ukrainian cities is the steady growth in domestic consumption. This trend is caused by income growth and the restoring of bank lending during last two years. Together these factors are also contributing to an accelerated growth of retail turnover in Ukraine [2, p. 27–31].

The second perspective direction of Ukrainian retail market development is the implementation of innovative technologies in retail process. A number of recent studies have shown that one of the most efficient and prospective innovation in retailing is the merchandising implantation into trade enterprise activities. To make it clear for everyone, merchandising is considered to be the set of measures to stimulate and increase the sales volume in retail trade by attracting attention of the ultimate buyers to certain product groups in market places without active participation of qualified personnel. The world experience shows that the volume of product sales can increase by nearly 400 – 600 % if products are laid out correctly [3, p. 17–20].

To summarise the main points of my research it should be said that Ukrainian retail market has a huge potential for growth. A new era of quality retail development will be accelerated when new purpose-built shopping centres are delivered to the market. And infrastructure development, as a part of Ukraine's preparations to host the Euro 2012 football championship, will encourage commercial real estate development. So retail sector is considered to be highly perspective due to unfilled market and available growth potential.

*Наук. керівн. Максимова І. О.*

**References:** 1. www.amc.niko.ua. 2. Elena Bozadzhi. Big Ukrainian cities retail profile / Elena Bozadzhi. – Jones Lang LaSalle, Kiev, August 2011. – 71 p. 3. Hryshanova M. O. Merchandising is more effective than advertising / Hryshanova M. O. // Kontrakty. – 2006. – № 47. – 123 p.

---

**Ovsiy A.**

UDC 005.32:331.101.3

Студент 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **GOAL SETTING AS THE MOST EFFECTIVE WAY OF MOTIVATING EMPLOYEES**

*Annotation. The motivation of employees which is a very promising and useful technique of employee efficiency improvement is considered.*

*Анотація. Розглянуто мотивацію працівників, що є перспективною та корисною технікою підвищення працездатності робітників.*

*Анотация. Рассмотрено мотивацию работников, которая является перспективной и полезной техникой повышения трудоспособности работников.*

*Key words: motivation, employee, performance, goal.*

Motivation of employees is a very important part of managers' work because truly motivated workers are the ones who "want" to work. Both employers and employees are interested in understanding motivation. If employees know what strengthens and what weakens their motivation, they can often perform more effectively to find more satisfaction in their job.

The aim of this article is to study the main aspects of workers' motivation process and examine the ways of its development.

---

© Ovsiy A., 2012

The objectives of this paper are to be aware of motivation process of a company, to learn the peculiarities of the motivation process and to study possible ways of motivation of workers.

Understanding what motivated employees and how they were motivated was the focus of many researchers following the publication of the Hawthorne Study results.

A lot of outstanding scientists have studied the issue of employee motivation. Five major approaches that have led to our understanding of motivation are Maslow's need-hierarchy theory, Herzberg's two-factor theory, Vroom's expectancy theory, Adams' equity theory, and Skinner's reinforcement theory.

From my point of view, Abraham Maslow, who reached the highest results in the area of employee motivation, must be quoted: "The single holistic principle that binds together the multiplicity of human motives is the tendency for a new and higher need to emerge as the lower need fulfills itself by being sufficiently gratified" [1].

The novelty and topicality of this paper are to study new motivational coaching and training programs.

The practical application of this paper is to use the results of the paper in the future research work.

Managers should positively reinforce employee behavior that lead to positive outcomes. Managers should negatively reinforce employee behavior that leads to negative outcomes [2].

Why do we need motivated employees? The answer is survival. Motivated employees are needed in our rapidly changing workplaces. Motivated employees help organizations to survive.

Motivated employees are more productive. To be effective, managers need to understand what motivates employees within the context of the roles they perform. Of all the functions a manager performs, motivating employees is arguably the most complex. This is due, in part, to the fact that what motivates employees changes constantly [3].

For example, research suggests that as employees' income increases, money becomes less of a motivator. Also, as employees get older, interesting work becomes more of a motivator.

Goal setting is one of the most effective and widely practiced techniques of motivation. Goal setting is the process of motivating employees by establishing performance goals. That goal motivates any individual is an established fact. We tend to relax and slacken our efforts if we are not clear about what we want to achieve. A student does not do well in an examination if he or she does not keep a target in mind. An individual may not rise in personal life if he or she does not have clear career goals. It does not mean that performance of an individual is nil in the absence of a goal. The technique emphasizes that with clear goals, performance tends to increase.

There are at least five reasons which explain the correlation between goals and motivation.

First, they lead employees to compare their present performance with the goal. To the extent that individuals fall short of the goal, they feel dissatisfied and work harder to attain it –as long as they believe that is possible for them to do so.

Second, when individuals succeed in reaching a goal, they feel competent and successful; such feelings are desirable and can serve as a strong incentive to extra effort.

Third, the existence of a goal clarifies what level of performance is required. Once this level is established, individual can focus on developing effective strategies for attaining it.

Fourth, the theory calls attention to the important role of self-efficacy – individuals' beliefs about their ability to perform at given levels. If people do not have confidence in themselves, their effort and performance will decrease. In contrast, if they conclude that they can reach the goal, motivation and performance will be enhanced.

Finally, goal setting theory indicates that goals will guide behavior only when they accepted by the self and by others. If others (concerned) do not accept the goals, performance of an employee will not increase similarly, if the goal is not acceptable to the self, its effect on the behavior of the person will be minimal. Goals need to fulfill certain requisites if they were to impact employees, performance. Acceptance of the goal and commitment towards its achievement will have effect on employee behavior and satisfaction [4].

Similarly, organizational support towards goal attainment supported by individual abilities and traits leads to goal realization. As result of performance, a person receives various intrinsic and extrinsic rewards, which in turn, influence satisfaction.

Goal setting is a very powerful technique of motivation when used correctly, carefully monitored and actively supported by managers. Goal setting can improve performance.

The framework of motivation indicates that motivation is a simple process. But in reality, the task is more daunting.

One reason why motivation is a difficult task is that the workforce is changing. Employees join organizations with different needs and expectations. Their values, beliefs, background, lifestyles, perceptions and attitudes are different. Not many organizations have understood these and not many human resource experts are clear about the ways of motivating such diverse workforce.

Motivating employees is also more challenging at a time when firms have dramatically changed the jobs that employees perform, reduced layers of hierarchy, and jetsoned large numbers of employees in the name of right-sizing or down-sizing. These actions have considerably damaged the level of trust and commitment necessary for employee to put in efforts above minimum requirements some organization have resorted to hire and fire and pay – for-performance strategies almost giving up motivational efforts. Such strategies may have some effects (both positive and negative) but fail to make and individual overreach him or her. Third, motives can only be inferred, but not seen.

The dynamic nature of needs offend poses challenge to any manager in motivating his or her subordinate. An employee, at any given time, has a various needs, desire, and expectations. Employees





who put in extra hours at work to fulfill their needs or accomplishment may find that these extra hours conflict directly with needs for affiliation and their desire to be with their families. However, there is no shortage of models, strategies, and tactics for motivating employees [3].

Motivation is an important concept that has been receiving considerable attention from academicians, researchers and practicing HR managers. In its essence, motivation comprises important elements such as the need or content, search and choice of strategies, goal-directed behavior, social comparison of rewards reinforcement, and performance-satisfaction. The increasing attention paid towards motivation is justified because of several reasons. Motivated employees come out with new ways of doing jobs. They are quality oriented. They are more productive. Any technology needs motivated employees to adopt it successfully.

Наук. керівн. Єніна Г. В.

**References:** 1. Maslow A. H. Motivation and Personality / Maslow A. H. – New York : Harper and Bros, 1954. 2. Sisk H. L. Principles of Management / Sisk H. L. – Edward Arnold, 1969. 3. James R. Lindner Understanding Employee Motivation / James R. – Lindner – Journal of Extension, 1998 [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.php>. 4. Kumar A. Making Your Employees Part of the Team – How to Motivate Employees During Economic Slowdown / Kumar A. – Right Hub, 2011 [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs/articles/45111.aspx>.

---

**Gorodnytska V.**

UDC [336.713:336.745](477)

Студент 2 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## **CURRENCY RISK MANAGEMENT OF UKRAINIAN COMMERCIAL BANKS**

*Annotation. The essence and the structure of the foreign exchange market of Ukraine, the main characteristic of the currency transactions, and the essence and types of exchange rate risk of commercial banks in Ukraine are elucidated. The ways of improving the functioning of commercial banks of Ukraine using the methods of currency risk management are illustrated.*

*Анотація. Висвітлено сутність та структуру валютного ринку України, характеристику основних видів валютних операцій, а також характер і види валютного ризику комерційних банків України. Запропоновано шляхи удосконалення функціонування комерційних банків України з використанням методів управління валютними ризиками.*

*Аннотация. Освещены сущность и структура валютного рынка Украины, характеристика основных видов валютных операций, а также характер и виды валютного риска коммерческих банков Украины. Предложены пути совершенствования функционирования коммерческих банков Украины с использованием методов управления валютными рисками.*

*Key words: currency market, currency transactions, currency risk, currency management, exchange rate, foreign exchange market.*

The theme of the work is the foreign exchange market and currency risks. Anyhow, the problem concerning the foreign exchange market, currency transactions and currency risks are under discussion nowadays. Many domestic and foreign scientists study this problem.

The aim of the research paper is to get acquainted with the nature and causes of the currency risks.

The objectives of this paper are: to examine all the features of the foreign exchange market of Ukraine; to analyze transactions of the commercial banks in the foreign exchange market and the method of their evaluation; to explore and investigate the cause-effect relationships of currency risks; to study the ways of improving the functioning of the Ukrainian commercial banks using the methods of the currency risk management.

The foreign exchange market is the market in which participants are able to buy, sell, exchange and speculate on currencies. Foreign exchange markets are made up of banks, commercial companies, central banks, investment management firms, hedge funds, and retail forex brokers and investors. The forex market is considered to be the largest financial market in the world [1].

---

© Gorodnytska V., 2012





The object of the research is the activities of the Ukrainian commercial banks.

Many commercial banks, having received a license to conduct foreign exchange operations, had difficulties with their implementation. In this connection it is necessary to examine and use the experience of foreign banks in foreign exchange markets and the mechanism of foreign exchange operations on it [2].

The subject of the research is the nature and size of the currency risks of commercial banks in Ukraine.

When an organization decides to engage in international financing activities, they also take on additional risk as well as opportunities. The main risks that are associated with businesses engaging in international finance include foreign exchange risk and political risk. These risks may sometimes make it difficult to maintain constant and reliable revenue.

In other words, currency risk is the risk of losses due to the adverse changes in rates of the foreign currencies in the implementation of agreements for their sale [3].

All the participants of the international currency market face the currency risks, the risks of losses in the implementation of the certain operations. Foreign exchange risks are associated with inflation and currency fluctuations. Objective basis of the currency risk is that in the long run, the exchange rates depend on the economic situation of different countries, and in short – on the economic issues, the speculations, expectations, political events and, finally, on the wrong dealers decision.

According to international practice, lack of attention of banks to currency risk management can lead to the significant financial losses. But today we can talk about the lack of the comprehensive theoretical studies and practical research on the management of the currency risks, however practical and theoretical importance has gained the currency risk assessment, the election management methods and tools for its optimization.

Currency risk management provides for its detailed analysis, assessment of the possible consequences and the selection of the insurance methods. Risk assessment involves identifying the length of the risks; the amounts of money are at stake, and the amount of the losses for the respective obligations that may arise in the near future [4].

The currency risk management based on the selection of the appropriate risk management strategy that includes the following elements: to use all the possible means of avoiding risks, that leads to the significant losses; to control risks and minimize the amount of the probable losses, if not possible to avoid it altogether; to insure the currency risks in order to avoid it [5].

Anyhow, the masterful manipulation significantly reduces the risks of the currency transactions. There is no single effective method, however in different cases, the commercial banks have to use different methods and in their entirety [6].

The practical application of the paper is to use the results of the work in the future studies and career.

*Наук. керівн. Луніна О. М.*

---

**References:** 1. Joe Peek. Rosengren Implications of the globalization of the banking sector / Joe Peek, Eric S. – New England Economic Review. – 2000. – P. 45–62. 2. Adler M. Foreign Exchange Risk Management / M. Adler, B. Dumas // Currency Risk and the Corporation. – London : Euro-money Publications, 1980. – P. 145–158. 3. Dictionary of the English Language. – 4th edition. – by Houghton Mifflin Company, 2009. – P. 12–15. 4. Giddy I. H. The Management of Foreign Exchange Risk [Electronic resource] / Giddy I. H. – Access mode : <http://pages.stern.nyu.edu/~igiddy/fxrisk.htm>. 5. Papaioannou M. G. Exchange Rate Risk Measurement and Management: Issues and Approaches for Firms / M. G. Papaioannou // IMF Working Paper. – 2006. – 255 p. 6. Ghassem A. H. Managing Global Financial and Foreign Exchange Rate Risk / A. H. Ghassem. – Hoboken, New Jersey : John Wiley and Sons, Inc., 2003. – 400 p.

UDC 336.221.4(477)

---

**Viskrebentseva A.**

Студент 2 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## THE UKRAINIAN TAX SYSTEM

*Annotation. The tax system of Ukraine as the most effective tool of regulation of economic processes was considered.*

*Анотація. Розглянуто податкову систему України як найбільш ефективний інструмент регулювання економічних процесів.*

---

© Viskrebentseva A., 2012



*Аннотация. Рассмотрена налоговая система Украины как наиболее эффективный инструмент регулирования экономических процессов.*

*Key words: tax system, main national taxes, local taxes, taxpayers, forms of taxation.*

The principles of constructing a system of taxation, taxes, duties and obligatory payments, tax payers, objects of taxation, the order of transfer and distribution of taxes, the procedure for their calculation and payment deadlines, as well as liability for violations of tax laws established by the Law of Ukraine "On Taxation System".

The aim is to study the tax system of Ukraine, analyze the 2004 tax reforms.

The topicality of the topic lies in the fact that without the formation of a rational tax system is impossible to fully transform the economy of Ukraine. They not only preserve the capital of society, but also form a source for a fairly rapid accumulation in order to improve production.

The tax system of Ukraine is a collection of state and local taxes and fees that are charged in accordance with the law.

Control over the observance of tax legislation in Ukraine is the State Tax Administration of Ukraine (STAU). The responsibility for the accuracy of calculation, timely payment of taxes and other obligatory payments and compliance with legislation on the taxation imposed on taxpayers and other payments. In the case of hiding (decreasing) the amount of tax payers or other mandatory payment of the amount they collected additional taxation or other mandatory payments and a fine equivalent to twice the same amount as in the case of a repeat offense within a year after the previous test of the violation – a fine of five times. For failure or untimely filing, accounts and other documents by the tax administrations, as well as failure to supply or late payment instructions for payment of tax agencies of banks – 10 % of the payable tax amounts (payments). Penalties apply to taxpayers who have committed errors in its calculations, or declarations, regardless of whether it is done out of ignorance, negligence or intent.

In Ukraine all taxes or levies are national or local. Tax collection procedures and tax incentives may be established only by law. According to the Tax Code in Ukraine now exist 23 taxes and levies, 18 of which are national and 6 local [1].

In accordance with the provisions of the Law of Ukraine "On taxation system", in Ukraine, the main national and local taxes are as follow: VAT; excise; income tax; income tax on individuals; duty; state duty; tax on immovable property (real estate); fee (tax) for the land; rental payments; tax from the owners of vehicles and other self-propelled machines and mechanisms; tax on fishing; fee for geological prospecting work performed by the state budget; fee for special use of natural resources; fee for environmental pollution; collection on obligatory state pension insurance; collection in the State Innovation Fund; payment for trade patent for certain types of business; fixed agricultural tax.

The major local taxes and levies include: tax on advertising; communal tax; market fee; resort fee; charges for local auction, a competitive sales and lotteries; fee for issuing a permit for the siting of the trade and services [2].

Taxpayers are:

Residents receiving either income originating from the territory of Ukraine or foreign income.

Non-residents receiving income originating from the territory of Ukraine.

A person is a tax resident in Ukraine if she has a place of residence in Ukraine. If a person has a permanent place of residence in Ukraine and another country, a person is deemed to be resident of Ukraine if his centre of vital interests is in Ukraine, or if he stays in Ukraine at least 183 days during the tax year (calendar year). This is the general rule which is subject to any features provided by the Agreement of avoidance of double taxation [3].

Under the legislation there are several forms of taxation in Ukraine:

Total System.

A simplified system is also known as a flat tax.

Fixed Agricultural Tax.

Special trade patent.

We can conclude that the main purpose of the 2004 tax reforms is to decrease the overall tax burden by means of reducing the tax rates while simultaneously widening the tax base. This is a very good step forward.

Business performance will depend on the correctness of the chosen system of taxation. It is not possible based only on the value of tax rates to calculate the efficiency of a system. A finite amount of payment of taxes in Ukraine could affect a large number of factors – tax incentives, forms of payment, the tax system which is used suppliers and customers, and others [4].

*Наук. керівн. Коваленко О. Ю.*

**References:** 1. Official website of Consulting company "Alpina Consult". The taxation system in Ukraine [Electronic resource]. – Access mode : <http://alpina.kiev.ua/useful-info/taxation>. 2. Official website of Law firm "Azarov and partners" / The taxation system in Ukraine [Electronic resource]. – Access mode : <http://article-leschishin.org/art021.php>. 3. The complete WorldWide Tax & Finance Site. Ukraine Tax Laws and Tax System 2011 [Electronic resource]. – Access mode : [http://www.worldwide-tax.com/ukraine/ukraine\\_taxes.asp](http://www.worldwide-tax.com/ukraine/ukraine_taxes.asp). 4. Official website of News agency "Pro Golovne". The taxation system in Ukraine [Electronic resource]. – Access mode : <http://progolovne.com.ua/2011/11/03/nalogovaya-sistema-ukrainy.html>.

## THE PROBLEMS AND WAYS OF REFORMING THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE

*Annotation. The problems existing in the banking system of Ukraine, and the ways of reforming it was considered. The ways of restructuring the Ukrainian banking system and also research different ways of getting out of the crises in the banking sphere was investigated.*

*Анотація. Розглянуто проблеми, існуючі в банківській системі України, та шляхи її реформування. Досліджено шляхи реструктуризації української банківської системи, а також різні способи виходу з кризи в банківській сфері.*

*Аннотация. Рассмотрены проблемы, существующие в банковской системе Украины, и пути ее реформирования. Исследованы пути реструктуризации украинской банковской системы, а также различные способы выхода из кризиса в банковской сфере.*

*Key words: banking system problems, the ways of reforming, the restructuring of the system, the theory of banking systems, banking sector.*

The aim of this work is to follow the development of the banking system, and consider all the ways to reformation the banking system in Ukraine.

The novelty and topicality of this paper are to study new ways to reform the banking system in Ukraine and to widen the knowledge of the structure and theories of the banking system.

Banking system of Ukraine appeared to be vulnerable to the negative tendencies at the world financial markets and was influenced by the world financial and economic crisis [1].

An important task of the banking system's reformation shall include its approximation to the European Union's criteria and requirements, a gradual integration into the world financial space [2]. A strategic course in this case lies, on the one hand, in the maximum utilization of opportunities of the foreign banking capital for intensification of an investment potential of the Ukrainian economy, on the other hand in a specific limitation of this process [3].

At the moment there are three stages of strategic reform of the banking system. On the first stage of the strategy realization (2004 – 2005) on the stage of formation of conditions for a stable economic development – the banking system has to secure the financial and institutional conditions for formation of the basic grounds for the long-time economic growth. On the second stage (2006 – 2009) – the stage of the accelerated economic growth – there are expected a further growth of the book capital of banks (up to 41.3 billion UAH), of general assets (up to 356.9 billion UAH) and a certain retardation of the rates of growth of the banking credits into the economy. On the third stage (2010 – 2011) a further retardation of the rates of growth of the banks' book capital, of the volumes of banking crediting will be observed [4, p. 113].

With regard to the future situation of the banking system of Ukraine, according to the forecast calculations, the period till 2013 will be characterized by a rapid growth of banking services that will be rendered to the subjects of economic activities and to the population: the volumes of crediting into the economy will increase by 7.6 times, deposits of individuals – by 13.2 times, the payment turnover of the system of electronic payments will reach more than 10 trillion UAH [4, p. 110].

The strategy of development of the Ukraine's banking system till 2013 also includes the accelerated growth of total assets in relation to the book capital of the Ukrainian banking system, due to which the correlation of the book capital to the banking assets will gradually drop from 13 to 3 % to the level of sufficiency of the capital, which has been recommended by the Basel Committee on Banking Supervision – 11 % [4, p. 110].

We can conclude that for accomplishment of the determined strategic goals, the priority tasks are as follows: enhancement of the system for management of risks and domestic control over the banking activities; improvement of the quality of corporate management, expansion of functions of members of the banks' Supervisory boards and intensification of requirements towards their qualification and business standing; enhancement of the mechanism for regulation and supervision over the banking activities; enhancement of the legislation in the part of protection of rights of creditors, depositors and lenders; prevention and counteraction to obtaining funds by criminal means and to financing of terrorism; continuation of the work for adaptation of the banking legislation of Ukraine to the requirements of the European Union [4, p. 111].



The National bank of Ukraine is taking important steps towards the recovery of the banking sector by adopting new laws and tightening regulation demands from one side and decreasing discount rate in order to widen an access to resources. The most difficult times for banking sector are behind and it is important to make conclusions from the mistakes of the previous years [5].

*Наук. керівн. Коваленко О. Ю.*

**References:** 1. Official website of Business News in Ukraine: Business situation in Ukraine. Ukrainian banks, Ukrainian stock exchange, Real estate in Ukraine [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.ua-business.com.ua/ukrainian-banks/banking-system-of-ukraine.html>. 2. Electronic Library: System of banking [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.ref.by/refs/29/28307/1.html>. 3. Official website of News agency "Pro Golovne": Ways of reforming the banking system of Ukraine [Electronic resource]. – Access mode : <http://knowledge.allbest.ru/bank/>. 4. Strategy of the economic and social development of Ukraine (the years 2004 – 201 ) / [Towards European Integration/edited by L. M. Cherepinska, S. A. Batorska]. – K., 2004. – № 4. – P. 431–438. 5. Electronic Library: The banking system of the Ukraine [Electronic resource]. – Access mode : <http://chestofbooks.com/finance/banking/Money-And-Banking.html>.

---

**Tretjakova T.**

UDC 336.761(477)

Студент 3 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## **PECULIARITIES OF THE UKRAINIAN STOCK MARKET DEVELOPMENT**

*Annotation. Some problems and prospects of the Ukrainian stock market development was considered.*

*Анотація. Розглянуто деякі проблеми та перспективи розвитку фондового ринку України.*

*Аннотация. Рассмотрены некоторые проблемы и перспективы развития фондового рынка Украины.*

*Key words: stock market, securities, market, development, investment, problems and prospects.*

The Stock Market is one of the most important parts of the economy of any country, including Ukraine. When the Ukrainian Stock Market came into existence, it was proposed to have a centralized and unified market. But with the entry of new entities and the need for the Ukrainian Stock Market development it was soon divided into two independent stock exchanges: the Ukrainian Stock Exchange (or USE) and the PFTS. The Ukrainian Stock Market is based on bonds which main contributors to the Stock Markets are banks, registrars, stockbrokers and trading systems. With the lack of a unified Stock Market in Ukraine, there is no centralized index in regard to stock either. Therefore companies, which work on the Stock Exchange, have their own individual indices. The activity of the Stock Market in Ukraine experiences the periods of lower trade, which are connected with the drop of energy power trade. Currently, the Securities Market in Ukraine is not as active as it was in the mid-90s. It is associated with many problems: gap of development, imperfection of current legislation, various restrictions imposed by the government, lack of the market international standards etc. All these negative features have an impact on the domestic Stock Market [1].

Thus, the aim of this article is to consider the main problems and prospects of the Stock Market in Ukraine.

Members of the Stock Exchange accounted over 150 companies in 2010, headquarters of most of them are located in Kyiv. The Stock Exchange accounts for nearly 800 entities; eleven of them are classified under the first level of listing, 143 – the second level of listing, and the rest have assigned zero level of listing.

The most expansive securities has Agra LLC (3AT "Arpa") based in Dnipropetrovsk. Its 13 bonds were nominated at 770000.00 (UAH) in 2010. Swedbank has the most securities with 215,910,025,800 shares nominated at 0.01 (UAH).

To develop a coherent and effective functioning of the Stock Market in Ukraine is impossible without the presence of specialized financial institutions that operate in the field of public investment.

---

© Tretjakova T., 2012



There are certain problems interfering with the activities of collective investment institutions. They are: the double taxation of investors and the uncertainty of accounting. Sometimes they lead to incorrect display of financial results [4].

Having analysed the literary resources connected with this problem, we identified the following disadvantages of the Ukrainian modern Stock Market:

1. Lack of the effective infrastructure that provides the accumulation of investment capital and does not contribute to the efficient allocation of financial resources;
2. Lack of experience in the accounting system performance, lack of transactions and property rights;
3. Lack of common shares and proper payment system, which leads to the decrease of foreign investments;
4. Stagnation of the Security Market due to low Ukrainian security companies investments and high taxes;
5. Lack of practice in the formation of Ukrainian depository accounts;
6. A large number of laws and regulations governing securities and property rights, as well as the absence of necessary ones.

These issues have been discussed in details in the internal mass media for a long time, and are thought to be "chronic" [2].

Further development of the Ukrainian Stock Market depends on the state specific actions connected with the restructuring of the financial system, further self regulation of the Stock Market. These actions may be rendered as the following governmental steps:

- To expand the securities with high rate of investment activity;
- To increase the transparency of the Stock Market of Ukraine;
- To improve the functioning principles of the Stock Market and to introduce its new tools;
- To support both foreign and domestic investors;
- To increase the professional Stock Market participants;
- To improve and optimize securities' transactions control in Ukraine;
- To provide favourable market participants' tax climate [3].

Thus this article examines the existing problems of the Stock Market development and the ways of its improvement.

Наук. керівн. Бутковська Н. О.

---

**References:** 1. Федоренко В. Інвестиції та економіка України / В. Федоренко // Економіка України. – 2007. – № 5. – С. 12–16. 2. Поворозник В. О. Фондовий ринок України на сучасному етапі: проблеми та шляхи їх вирішення / В. О. Поворозник // Стратегічні пріоритети. – 2007. – № 1(2). – С. 127–132. 3. Міньков В. І. Деякі особливості розвитку фондового ринку України / В. І. Міньков // Фінанси України. – 2005. – № 12. – С. 104–111. 4. Яценюк А. Фондовий ринок України: проблеми та перспективи розвитку / А. Яценюк // Вісн. Нац. банку України. – 2004. – № 11. – С. 4–9.

UDC 005.95/.96

---

**Mudrak A.**

---

Студент 2 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

*Annotation. The importance of showing how human resources contribute to business strategy and financial profitability and determine the level of human resource management's effectiveness are defined.*

*Анотація. Визначено важливість внеску людського ресурсу в стратегію бізнесу та фінансової прибутковості та визначення її рівня ефективності менеджменту людським ресурсом.*

*Аннотация. Определена важность вклада человеческого ресурса в стратегию бизнеса и финансовой прибыльности и определения ее уровня эффективности менеджмента человеческим ресурсом.*

*Key words: labor market, social and labor relations, market relationships, human resource management, organization's business strategy.*

---

© Mudrak A., 2012





The aim of article is to admit the importance of showing how HR contributes to business strategy and financial profitability and determine the level of Human Resource management's effectiveness.

The object is an individual worker, as well as some of their set, serving as the employees. The set of employees may include the entire staff of the enterprise (organization, company) that is subject to administrative decisions of the general nature and staff structural unit (department, workshop) or production cell (teams).

It means that the problems article are urgent and need the prompt solution. The paper topicality comes out of an urgency. There is an objective need to find effective measures mechanisms of the labor market, and ways of its development, which would help reduce co- social tension in society, creating conditions for the progress of our country to democratic TII (Technology Innovation International) and humanism [1]

The scientists who were engaged in the research of this theme are Kantorovich L. V., Gavrilc U. N., Genkin B. M., Gradov A. P., Glukhov V. V. and other.

Several large-scale studies have proven that HRM is a critical driver in an organization's financial performance, it is imperative for HR and other leaders to understand the critical nature and utmost importance of understanding the effectiveness of all HR activities in creating the value of the organization. It is only through measuring that one can really articulate the benefits of HR strategies in achieving the organization's business strategy and in the process enhance the credibility of the HR profession.

The HR profession is at a juncture where measuring HR's efforts has become an integral focus of the HR department. Some practitioners will naturally resist this important aspect of HR, but through coaching, training, and practice, expertise will be developed, ultimately improving the performance and effectiveness of the HR function. Only through such efforts HR can validate its claim that it is a strategic business partner and a value-added department within the organization [2].

Human Resource Management (HRM, HR) is the management of an organization's employees. While human resource management is sometimes referred to as a "soft" management skill, effective practice within an organization requires a strategic focus to ensure that people resources can facilitate the achievement of organizational goals. Effective human resource management also contains an element of risk management for an organization which, as a minimum, ensures legislative compliance [4].

Fundamentally, human resource management is based on the assumption that employees are individuals with varying goals and needs. Human resources should not be categorized with basic business resources (trucks, filing cabinets, etc.).

Practising good human resource management (HRM) enables managers of an enterprise to express their goals with specificity, increasing worker comprehension of goals, and provide the necessary resources to promote successfully the accomplishment of goals. When HRM is properly employed members of the workforce are expressive of the goals and operating practices of the firm.

HRM is seen by practitioners in the field as a more innovative view of workplace management than the traditional approach. Its techniques force the managers of an enterprise to express their goals with specificity so that they can be understood and undertaken by the workforce, and to provide the resources needed for them to successfully accomplish their assignments. As such, HRM techniques, when properly practiced, are expressive of the goals and operating practices of the enterprise overall. HRM is also seen by many to have a key role in risk reduction within organisations.

Synonyms such as personnel management are often used in a more restricted sense to describe activities that are necessary in the recruiting of a workforce, providing its members with payroll and benefits, and administrating their work-life needs.

Does HR contribute to the bottom line of an organization? Several large-scale studies have proven that HRM is a critical driver in an organization's financial performance. It is imperative for HR and other leaders to understand the critical nature and utmost importance of understanding the effectiveness of all HR activities in creating value for the organization. It is only through measuring that one can really articulate the benefits of HR strategies in achieving the organization's business strategy and in the process enhance the credibility of the HR profession [4].

The HR profession is at a juncture where measuring HR's efforts has become an integral focus of the HR department. Some practitioners will naturally resist this important aspect of HR, but through coaching, training, and practice, expertise will be developed, ultimately improving the performance and effectiveness of the HR function. Only through such efforts can HR validate its claim that it is a strategic business partner and a value-added department within the organization.

Conclusion: HRM is seen by practitioners in the field as a more innovative view of workplace management than the traditional approach. Its techniques force the managers of an enterprise to express their goals with specificity so that they can be understood and undertaken by the workforce, and to provide the resources needed for them to successfully accomplish their assignments. Thus, HRM techniques, when properly practiced, are expressing of the goals and operating practices of the enterprise overall. HRM is also seen by many to have a key role in the risk reduction within organisations.

*Наук. керівн. Кібук С. О.*

**References:** 1. Cummings T. G. Organizational Development and Change (7th ed.) / T. Cummings, C. Worley — Ohio : Thomson Learning, 2002. 2. Cascio W. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits (6th ed.) / Cascio W. — New York : McGraw-Hill Education, 2003. 3. Fitz-enz J. How to Measure Human Resource Management (3rd ed) / Fitz-enz J. — New York : McGraw Hill, 2002. 4. Becker B. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance / Becker B., Huselid M., Ulrich D. — Boston : Harvard Business School Press, 2001.



## **НЕДОБРОСОВІСНА КОНКУРЕНЦІЯ ТА МЕТОДИ ВИКРАДЕННЯ ТАЄМНИЦЬ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто основні теоретичні аспекти недобросовісної конкуренції та узагальнено методи викрадення таємниць підприємства в сучасних умовах господарювання.*

*Аннотация. Рассмотрены основные теоретические аспекты недобросовестной конкуренции и обобщены методы хищения тайн предприятия в современных условиях хозяйствования.*

*Annotation. The main theoretical aspects of unfair competition and theft of generalized methods of business in the contemporary economy.*

*Ключові слова: конкуренція, комерційна таємниця, корупція, економічний шпіонаж, електронне викрадення, несанкціонований доступ.*

Конкуренція є рушійною силою ринкової економіки. Саме вона стимулює виробництво товарів, яких потребує споживач, сприяє встановленню обґрунтованих цін на товари, підвищенню якості товарів, послуг та поліпшенню умов їх реалізації. Зокрема, швидкий розвиток ринкової економіки або окремої сфери послуг, поява на ринку нових виробників товарів і послуг та відповідно встановлення більш жорстких вимог боротьби за споживача зумовлюють прояви недобросовісної конкуренції.

Теоретичні та методологічні основи управління комерційною таємницею в різних секторах економіки розробляли А. Даллес, Парфумів В. Е., Козлов С. Б., Іванов Е. В., Левін А. А., Поляков Г. Б., Ярочкін В. І. та інші вітчизняні та зарубіжні вчені. Проте в умовах активізації розвитку інформаційно-логічної економіки деякі питання щодо управління процесом створення та використання й захисту комерційної таємниці в конкурентному середовищі потребують подальшого розвитку.

Метою цього дослідження є узагальнення основних методів викрадення інформації, що представляє комерційну таємницю для суб'єктів господарювання.

Завдання дослідження:

- 1) визначити сутність поняття "недобросовісна конкуренція" та "комерційна таємниця";
- 2) розглянути форми та методи несанкціонованого доступу до комерційних таємниць конкуруючих організацій;
- 3) проаналізувати ряд вимог, яким повинна відповідати інформація, що становить комерційну таємницю підприємства.

Об'єктом дослідження виступає комерційна таємниця як механізм забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Предмет дослідження – визначення методів та способів боротьби з недобросовісною конкуренцією.

Значення інституту комерційної таємниці для цивілізованих ділових відносин важко переоцінити. У країнах з налагодженим механізмом правового регулювання бізнесу він розроблений теоретично і практично. В Україні інститут комерційної таємниці поки що знаходиться на стадії становлення, і для вітчизняного законодавства його розробка актуальна як ніколи. Ця проблема існує не тільки і не стільки у високих сферах державних відносин, скільки у звичайному, повсякденному житті українського бізнесу.

В умовах ринкової конкуренції використовуються всілякі способи досягнення переваг, у тому числі збір інформації про інші організації. Все частіше трапляються випадки застосування нелегальних методів, що посилює жорсткість конкурентної боротьби. Адже без володіння інформацією про дії конкурента, передбачуваний попит на його продукцію, перспективні наукові розробки важко, а часом і неможливо бути конкурентоспроможним. У випадку, коли інформація має дійсну або потенційну комерційну цінність, вона становить службову або комерційну таємницю, до неї немає вільного доступу на законних підставах, тому власник інформації вживає заходів щодо охорони її конфіденційності. Відомості, що не можуть становити службової або комерційної таємниці, визначаються законом й іншими правовими актами. Звідси витікає вагомість з'ясування сутності комерційної таємниці підприємства.



Основні положення щодо комерційної таємниці передбачені Цивільним кодексом України, згідно з яким комерційна таємниця є об'єктом права інтелектуальної власності та до неї відносяться інформація, яка є секретною в тому розумінні, що вона загалом чи в певній формі та сукупності її складових є невід'ємною та не є легкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з видом інформації, до якого вона належить, у зв'язку з цим має комерційну цінність та була предметом адекватних існуючим обставинам заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію. Розголошення таємниць наносить серйозні втрати стратегічним інтересам фірми, може поставити під загрозу її існування в подальшому.

Підприємства мають право зберігати в таємниці інформацію про різноманітні сторони своєї діяльності, поширення якої послаблює їхні позиції на ринку, а отже, становить інтерес для конкурентів. Комерційна таємниця є власністю підприємства. Можна з упевненістю заявляти, що її мета полягає в забезпеченні підприємству економічних переваг у конкурентній боротьбі.

Функціонування підприємств неможливе без конкуренції.

Згідно зі ст. 1 Закону України "Про захист від недобросовісної конкуренції", недобросовісною конкуренцією є будь-які дії в конкуренції, що суперечать правилам, торговим чи іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності [1].

Головний принцип конкуренції зі знаком "мінус" полягає в прагненні закріпити своє становище за рахунок послаблення позицій конкурентів чи їх повного усунення. Недобросовісна конкуренція здійснюється у формі економічного шпionaжу, корупції, неправдивої реклами, компрометації окремих робітників чи компаній загалом, фальсифікації та підробки продукції конкурентів, маніпуляції з діловою звітністю для отримання фінансових вигод і, нарешті, шляхом прямого обману, викрадення, нанесенням матеріальних збитків, психологічного та фізичного натиску.

Здійснення конкуренції може приймати всілякі форми, у тому числі й такі, як викрадення або збір чужої інформації, що носить загальновідому назву шпигунство. Особам, які займаються підприємництвом, уже доводилось зіштовхуватися з цією проблемою. З одного боку, вони змушені захищати свої секрети (цінну інформацію), а з іншого – намагаються заволодіти секретами конкурента, щоб мати перевагу в ринковому протистоянні. Спеціалісти у сфері стратегічного планування й управління виробництвом відносять збір інформації про конкурентів до звичайного маркетингу, так само як і інформацію про потенційних споживачів, репутацію фірми, державне регулювання на ринку тощо [2].

Зауважимо, що бажано збір інформації проводити в рамках ділового етикету, тобто, по-перше, легально, а по-друге, збирати саме ту інформацію, що надасть можливість іти разом з прогресом, але й не завдаватиме шкоди іншим компаніям, суспільству тощо.

Усі методи отримання таємниць підприємства можна поділити на легальні, напівлегальні й нелегальні [3].

Досить ефективними методами збору легальної інформації є залучення агентів-експертів, використання офіційних представництв за кордоном – посольств, консульств, торговельних та інших представництв.

Напівлегальні методи збору інформації найчастіше зачіпають моральні норми міжособистісних взаємин, етики менеджменту й підприємництва. Це можуть бути бесіди з фахівцями конкурента, конкурси, запрошення консультантів, використання фондів і товариств, наукових зв'язків, переманювання провідних спеціалістів, а також використання людських принад.

Нелегальні методи отримання таємниць підприємств стосуються таємних відомостей, що охороняються не тільки власником, а нерідко й законом [4].

Форми та методи несанкціонованого доступу до комерційних таємниць конкуруючих організацій:

- 1) підкуп чи шантаж працівників установ;
- 2) проникнення в бази даних, копіювання програм;
- 3) копіювання чи викрадення документів, схем, експериментальних і товарних зразків;
- 4) прослуховування телефонних розмов, прослуховування розмов у приміщеннях та автомобілях;
- 5) введення агентів в установи з метою отримання інформації;
- 6) безконтрольне використання інформаційних та копіювальних засобів в установах;
- 7) відсутність служби безпеки підприємства;
- 8) психологічні конфлікти між робітниками, між робітниками та керівництвом;
- 9) "електронне викрадення", суть якого полягає в розшифруванні програмної зашифрованої інформації. Люди, які займаються даним видом викрадень, називаються хакерами. Цей вид несанкціонованого доступу до інформації є найбільш поширеним там, де мають місце комп'ютерні мережі в межах фірми, організації, населеного пункту чи регіону [5].

Найчастіше витік інформації підприємств чи організацій відбувається з ініціативи співробітників через підкуп, помсту, необмежене використання важливих даних. Комп'ютеризація підприємницьких структур, нагромадження з її допомогою різної інформації полегшує пошук та одержання інформації про конкурентів.

Таким чином, як було зазначено, недобросовісна конкуренція на сьогодні займає передові позиції розвитку будь-якого підприємства чи установи, тому потрібно розробляти ефективні міри по усуненню негативного впливу недобросовісної конкуренції та впроваджувати профілактичні заходи в середовищі організації для попередження та виявлення фактів викрадення таємниць підприємств.

Повний обсяг інформації про діяльність конкурента неможливо отримати тільки яким-небудь одним із можливих методів доступу до інформації. Тому чим більшими розвідувальними можливостями володіє правопорушник, тим більших успіхів він може досягти в конкурентній боротьбі. На успіх може розраховувати тільки той, хто швидше та якомога повніше збирає необхідну інформацію, у тому числі конфіденційну, обробляє її та приймає на цій основі правильні рішення.

Наук. керівн. Ріпка Д. О.

**Література:** 1. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 року, прийнятий Верховною Радою України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua). 2. Нежданов А. Ю. Аналітична розвідка для бізнесу / Нежданов А. Ю. – Х., 2008 р. – 331 с. 3. Баяндін М. І. Технологія безпеки бізнесу: введення у конкурентну розвідку : навч.-практ. посібн. / Баяндін М. І. – Львів : Вид. "Юрист", 2007. – 320 с. 4. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства : навч. посібн. / Іванюта Т. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с. 5. Чернявський А. А. Безпека підприємницької діяльності : консп. лекц. / Чернявський А. А. – К. : МАУП, 2004. – 124 с.

УДК 005.343

**Марченко Н. М.**

Магістр 1 курсу  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ

## ОСОБЛИВОСТІ ТА РОЛЬ ДІЛОВОЇ РОЗВІДКИ В БІЗНЕСІ

*Анотація. Розглянуто особливості ділової розвідки та визначення її ролі у бізнесі в сучасних умовах господарювання, що відрізняються нестабільністю та високою різноманітністю діючих загроз.*

*Аннотация. Рассмотрены особенности деловой разведки и определения ее роли в бизнесе в современных условиях ведения хозяйства, которые отличаются нестабильностью и высоким разнообразием действующих угроз.*

*Annotation. The features of business secret service and determination of her role are considered in business in the modern terms of menage, that differ in instability and high variety of operating threats.*

*Ключові слова: ділова розвідка, інформаційна безпека, промислове шпигунство, бізнес, перевірка інформації, конкуренти.*

На сьогоднішній день ділова розвідка – складова частина корпоративної культури ведення сучасного бізнесу. Для виживання підприємства в умовах конкурентної боротьби першочерговою роллю починає відігравати розвідка намірів конкурентів, вивчення основних тенденцій бізнесу, аналіз можливих ризиків тощо. Тому ділова розвідка виконує важливу роль у сучасному розвитку бізнесу.

Проблемою конкурентної розвідки займається все більше і більше науковців. Найбільш вагомий внесок в її розвиток зробили такі відомі українські та російські вчені, як: Пригунов П. Я., Соснін А. С., Мінаєв Г. О., Ярочкін В. І., Ющук Є. Л., Ліндер І. Б. та ін. Однак це питання потребує подальшого розгляду.

Мета дослідження полягає в узагальненні особливостей та обґрунтуванні важливої ролі ділової розвідки в бізнесі з метою підвищення його конкурентних переваг.

Завдання дослідження: визначити поняття ділової розвідки, її особливості та обґрунтувати роль, яку ділова розвідка відіграє в сучасному бізнесі.

Об'єктом дослідження є ділова розвідка в бізнесі.

Предмет дослідження – особливості, методи та інструменти ділової розвідки на підприємстві.

Будь-який підприємець зацікавлений в отриманні якихось відомостей про конкурентів. Легальні способи отримання таких даних прийнято називати конкурентною розвідкою. Вона включає аналіз публікацій, звітів та інших відкритих джерел інформації; аналіз маркетингових досліджень. Закон не забороняє проведення спостереження, опитувань, наведення довідок, фото- і відеозйомок.



У США та країнах Європи прийнято розрізняти конкурентну розвідку (*competitive intelligence*); в Україні також можна зустріти назви "ділова розвідка", "бізнес-розвідка") і промислове шпигунство. Відмінність полягає в строгому дотриманні закону в першому випадку та порушеннях кримінального, авторського чи будь-якого іншого права – у другому [1, с. 13].

Під діловою розвідкою (прямий переклад з англійської – *business intelligence*) у світі розуміється збір і аналіз відомостей про партнерів і конкурентів [1, с. 15]. Батьківщиною сучасної ділової розвідки є Європа – саме тут у XIX ст. були видані перші підручники, що описують алгоритми збору та аналізу інформації. Мета ділової розвідки полягає в тому, щоб виявити реальний стан справ у корпораціях, визначити сильні і слабкі сторони їх бізнесу. Діловою розвідкою займаються банки, інвестиційні, аудиторські, дослідницькі, консалтингові компанії, рейтингові агентства. Одні роблять це на користь власного бізнесу, інші – за завданням клієнтів. Фактично будь-яке маркетингове дослідження містить елементи ділової розвідки.

Методів ділової розвідки дуже багато. Людині, яка не знайома з ними, вони представляються як заборонені. Проте базові методи засновані на логіці і зборі легальних даних. А ось методи збору інформації відрізняються кардинально: це і діалог із співробітниками фірми конкурента, і бесіда по телефону з менеджерами, і резюме співробітників, й Інтернет. Частина методів заснована на спостереженні, яке в дослідженні конкурентів широко застосовується.

Використання методів і технологій розвідки дозволяє успішно здійснювати прогноз кризових явищ у бізнесі, тобто реалізувати функцію раннього попередження кризи. Це дозволяє розробити запобіжні засоби і знизити вірогідність настання кризи, провести його локалізацію або зменшити можливий збиток. Крім того, знання про майбутню кризу можуть бути використані на користь зміцнення свого становища або ослаблення конкурента [2, с. 25].

На сьогоднішній день роль ефективно організованої ділової розвідки посилюється. Чимала складність полягає в отриманні правильного усвідомлення не тільки зовнішньої обстановки, але й внутрішнього середовища компанії. Не секрет, що досить часто менеджери, бажаючи показати свою діяльність у кращому світлі перед вищим керівництвом або власниками підприємства, а іноді й просто прикриваючи свої помилки, прикрашають або фальсифікують дані управління, що поступають у вищий ешелон. Це приводить до ухвалення неоптимальних рішень, які можуть завдати збитки бізнесу. Завданням ділової розвідки є перевірка інформації і виключення подібних ситуацій [3].

Завдання збору та обробки актуальної і достовірної інформації вимагає наявності оновлених інформаційних ресурсів. А отже, виникає потреба в сучасних технічних засобах і наявності програмного забезпечення, яке дозволить не тільки збирати і зберігати дані з різних джерел, але й вести пошук по інформаційних масивах, використовуючи різні критерії. Для адекватної обробки отриманих даних і формування обґрунтованих висновків і прогнозів необхідні висококваліфіковані фахівці-аналітики.

Важливо відзначити, що в середині 1990-х років ділова розвідка в Україні займала достатньо скромне місце. Але останніми роками вона стає одним із найважливіших видів діяльності для забезпечення нормального функціонування бізнесу. Ця тенденція безпосередньо не пов'язана з кризою 1998 року, коли багато фірм, що спеціалізуються в області безпеки бізнесу, почали виявляти зацікавленість в інформаційно-аналітичній роботі, відзначаючи в ній стійку перспективу. Головне те, що український бізнес стає цивілізованішим, дотримується етичних норм. До того ж, посилюється роль державних органів влади в боротьбі з криміналом [4].

На сьогодні ділова розвідка в Україні є особливим напрямом консалтингу у сфері безпеки. Далеко не всі організації цього ринку володіють професіоналізмом, знанням технологій і методів, мають інформацію, достатню для проведення ефективної ділової розвідки і задоволення потреб заказчика.

Водночас необхідно пам'ятати, що ділова розвідка, крім всього, має суспільно-корисний характер, оскільки допомагає бізнесу – як українському, так і зарубіжному – розвиватися, вдосконалюватися, йти в регіони. Очевидно, що в найближчому майбутньому, коли бізнес стане більш професіональним, конкурентним і цивілізованим, ділова розвідка вже розглядатиметься як необхідна умова забезпечення стратегічної стійкості, конкурентоспроможності та економічної безпеки організації [5].

Реальний світ української ділової розвідки, не кажучи про промислове шпигунство, досліджено не повною мірою. Більш-менш точне число випадків порушення чинного законодавства при зборі конфіденційної інформації назвати ніхто не зможе. Тим більше, неможливо гарантувати ймовірність покарання за це. Усі сторони цього виду діяльності: законодавче забезпечення, етика, теорія і практика – в Україні поки знаходяться на стадії становлення. Імовірно, рано чи пізно служби збору комерційної інформації в нашій країні почнуть працювати за західним зразком, який передбачає зокрема, що "агент" використовує тільки законні методи і обов'язково подається і партнерам, і конкурентам фірми як співробітник відділу ділової розвідки. В Україні це поки неможливо.

Ділова розвідка сьогодні є невід'ємною частиною бізнесу як на заході, так і в нас. При цьому рівень її впливу зростає з року в рік і вдосконалюється, виходячи зі зростання інформаційних технологій і засобів їх застосування. Тому для того, щоб займатися успішним бізнесом, недостатньо

забезпечити суто фізичний захист і охорону. Побудова надійної системи захисту інформації – справа складна і дорога. Однак за цим – майбутнє цивілізованого бізнесу.

Наук. керієн. Ріпка Д. О.

**Література:** 1. Брединський А. Промислове шпигунство / Брединський А. // Торгово-промислові відомості. – 2004. – № 5. 2. Скрипник Ф. Економічне шпигунство і розвідка / Скрипник Ф. // Фінансовий директор. – 2003. – № 4. 3. Сайт Ющука Євгенія Леонідовича. Конкурентна розвідка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ci-razvedka.ru/>. 4. Сайт Пилипенка Андрія Анатолійовича. Конкурентна розвідка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://aapl.ho.ua>. 5. Кузнецов С. Парадокси конкурентної розвідки [Електронний ресурс] / Кузнецов С. // Бізнес-розвідка. – 2007. – № 4. – С. 19. – Режим доступу : <http://www.amulet.ru/articles/2006/04/>. 6. Інформаційний менеджмент: нові технології [Електронний ресурс] // Бізнес-розвідка. – 2006. – № 7. – С. 14. – Режим доступу : <http://www.amulet.ru/articles/2006/07/>.

УДК 005.343

**Зав'ялова О. Ю.**

Магістр 1 курсу  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ

## ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА АКТУАЛЬНІСТЬ ДІЛОВОЇ РОЗВІДКИ

*Анотація. Розглянуто причини виникнення ділової розвідки, її актуальність, функції та завдання на сучасному етапі розвитку підприємницької діяльності.*

*Аннотация. Рассмотрены причины возникновения деловой разведки, ее актуальность, функции и задания на современном этапе развития предпринимательской деятельности.*

*Annotation. The causes of business intelligence, its importance, functions and tasks at the present stage of development at entrepreneurship was considered.*

*Ключові слова: ділова (конкурентна) розвідка, інформаційна безпека, промислове шпигунство.*

Сучасний досвід розвитку ринкових відносин яскраво демонструє, що жодна організація не може ефективно діяти в умовах гострої конкурентної боротьби без глибокого розуміння ринкового середовища або не маючи у своєму розпорядженні новітньої, повноцінної і достовірної інформації про те, що в ній відбувається. Тому в умовах сучасної конкурентної боротьби першочергового значення набуває розвідка намірів конкурентів, вивчення основних тенденцій бізнесу, аналіз можливих ризиків.

Суттєвий внесок у розвиток цієї проблеми внесли Ж. Міллер, В. Абрамов, Є. Ющук та ін. Однак це питання потребує подальшого розгляду.

Мета дослідження – узагальнити передумови виникнення та обґрунтувати актуальність ділової розвідки.

Завдання дослідження: визначити поняття ділової розвідки, розглянути причини виникнення конкурентної розвідки та її актуальність, відобразити основні функції та завдання.

Об'єкт дослідження – інформаційна та економічна безпека підприємства.

Предмет дослідження – служба ділової розвідки, її функції та завдання на підприємстві.

Український ринок характеризується значною динамічністю у всіх його сферах: правове регулювання, структура, поява нових гравців, політична нестабільність, а відповідно і постійні зміни пріоритетів розвитку галузей, багатовекторність як політичної, так і економічної спрямованості держави, корумпованість владних структур тощо. Всі ці та багато інших факторів змушують усе частіше говорити про безпеку бізнесу, адже динамічність завжди породжує певні ризики. Відповідно в такій ситуації не завжди виграють сильніші, а ті, хто в повному обсязі володіє достовірною інформацією. При сучасних об'ємах інформації наявність багатотисячних друкованих та електронних видань, що висвітлюють одну і ту ж проблему з різних точок зору, вміння оцінити тенденції та спрогнозувати розвиток подій є одним з основних правил успішного розвитку бізнесу. От чому більшість великих компаній значну увагу приділяють організації служби конкурентної розвідки.





Досліджуючи таке явище, як конкурентна розвідка, необхідно чітко окреслити межу між двома різними поняттями: розвідка і промислове шпигунство. У науковій та публіцистичній літературі часто зустрічаємо отождолення цих понять. Проте ці поняття різняться між собою за змістом, хоча мають спільну мету. Так, метою як конкурентної розвідки, так і промислового шпигунства є одержання інформації, яка б дозволила здобути конкурентну перевагу на ринку. Головною відмінністю між конкурентною розвідкою та промисловим шпигунством є методи й способи отримання інформації. Все, що використовується розвідником, є законним. Промисловий шпіонаж, навпаки, передбачає нелегальні методи і технології [1].

Споживачі результатів роботи конкурентної розвідки перебувають на всіх рівнях організації. Конкурентна розвідка надає дані для стратегічного планування, інвестицій, розробки нової продукції, маркетингу, процесу продажів і будь-якої іншої діяльності в бізнесі, де потрібно приймати рішення на основі інформації про зовнішнє ділове середовище. По своїй суті система конкурентної розвідки компанії базується на інформаційно-аналітичній службі компанії.

Актуальність створення конкурентної розвідки на підприємстві визначається необхідністю для керівництва компанії позбавитися інформаційної залежності від суб'єктивних і суперечливих оцінок, що, у свою чергу, дасть можливість оптимізувати процес прийняття управлінських рішень на основі оперативної, цінної, об'єктивної інформації.

Таким чином, конкурентна розвідка – це постійний процес збору, нагромадження, структурування, аналізу даних про внутрішнє й зовнішнє середовище компанії та надання вищому менеджменту компанії інформації, що дозволяє йому передбачати зміни в обстановці і приймати своєчасні оптимальні рішення щодо управління ризиками, впровадження змін у компанії, а також відповідні заходи, спрямовані на задоволення майбутніх запитів споживачів та збільшення вартості компанії.

Мета конкурентної розвідки полягає у визначенні дійсної стратегії та потенціалу конкурентів (їх сильні і слабкі сторони) для коригування власної стратегії. Також вона включає визначення організаційних, фінансових, технічних та інших способів забезпечення конкурентних переваг, оцінку ступеня вигідності умов співпраці з тими або іншими постачальниками, партнерами і покупцями.

Функції конкурентної розвідки: інформаційна підтримка бізнесу; модернізація, бенчмаркінг бізнес-процесів, технологій, товарів тощо; прогнозування у сферах розвитку ринку, технологій, товарів тощо.

Виходячи із змісту функцій конкурентної розвідки можна виділити такі основні її завдання [2]:

1. Визначення основної унікальної торгової пропозиції конкурента.
2. Визначення цінової політики конкурента.
3. Визначення методів просування послуг чи товарів.
4. Визначення лінії розвитку конкурента.
5. Визначення кола реальних конкурентних переваг.
6. Визначення кола істотних недоліків конкурента.
7. Визначення кола та умов співпраці контрагентів-постачальників конкурента.
8. Визначення кола та умов співпраці контрагентів-покупців конкурента.
9. Визначення кола та умов співпраці контрагентів сервісу конкурента.
10. Визначення групи ключових контрагентів конкурента.
11. Визначення ключових осіб організації-конкурента та їх реального статусу.
12. Визначення зовнішніх ключових фігур підтримки і ступінь їх зв'язку.
13. Визначення джерел поточного фінансування конкурента.
14. Оцінка перспектив інвестиційних фінансових ресурсів конкурента.
15. Визначення структури доходів за видами діяльності.
16. Визначення структури витрат за видами діяльності.
17. Визначення рентабельності видів діяльності або продуктів.
18. Визначення планів технічного розвитку діяльності.

Безпека будь-якого бізнесу зводиться до своєрідної інформаційної гойдалки з двох альтернатив. З одного боку, це намагання своєчасно виявити і нейтралізувати інформаційні загрози, що виходять від наявних й потенційних конкурентів, а з іншого – це намагання створити аналогічні інформаційні загрози конкурентам.

Інакше кажучи, йдеться про максимально можливе втаємничення конкурентно значимої інформації, що стосується власного бізнесу, та про прагнення повнішої інформаційної відкритості конкурентів, щоб своєчасно збагнути їх наміри й плани.

У будь-якому разі без надійної інформації й належного інформаційно-аналітичного забезпечення керівництво компаній навряд чи здатне приймати правильні рішення, адекватні реальній конкурентній ситуації, бо лише своєчасно отримана й перевірена на предмет достовірності інформація дозволяє передбачати зміни й коливання на ринках, політичні ризики тощо.

*Наук. керівн. Ріпка Д. О.*

**Література:** 1. Воронова Ю. Конкурентная разведка : учебн. пособ. / Воронова Ю. – Новосибирск : Новосибирский государственный университет, 2007. – 264 с. 2. Абрамов В. Деловая разведка в системе обеспечения предприятия / В. Абрамов // БДИ. – 2002. – № 2. – С. 22–26. 3. Miller J. Millenium Intelligence; Understanding and Conducting Competative Intelligence in the Digital Age, Business Intelligence Braintrust, 2000. – 469 p. 4. Ховис Д. Конкурентная разведка. Уроки с окопов / Д. Ховис. – М. : Изд. "Альпина Паблишер", 2003. – 532 с. 5. Сайт Ющука Евгения Леонидовича. Конкурентная разведка [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ci-gazvedka.ru/> 6. Борисов Н. И. Конкурентная разведка как инструмент конкурентной борьбы / Борисов Н. И. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.marketing.spb.ru/lib-research/competition\\_spy.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-research/competition_spy.htm).



Магістр 1 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **ОСОБЛИВОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТОВАРУ**

*Анотація. Розглянуто такі поняття, як збутова діяльність та життєвий цикл товару, визначено головну мету збутової діяльності та важливість її стимулювання для підприємства, а також розкрито етапи життєвого циклу товару. Визначено цілі та методи стимулювання збутової діяльності в рамках кожного етапу життєвого циклу товару.*

*Аннотация. Рассмотрены такие понятия, как сбытовая деятельность и жизненный цикл товара, определена главная цель сбытовой деятельности и важность ее стимулирования для предприятия, а также раскрыты этапы жизненного цикла товара. Определены цели и методы стимулирования сбытовой деятельности в рамках каждого этапа жизненного цикла товара.*

*Annotation. The concepts such as marketing activities and product life cycle, defined the main objective of marketing activities and the importance of incentives for the company, and discloses the product life cycle stages. The aims and methods of promoting sales activities within each phase of product life cycle.*

*Ключові слова: збутова діяльність, стимулювання, життєвий цикл товару, реклама.*

Мінливість конкурентного середовища та посилення ризиків невизначеності в Україні та світі загалом загострили проблеми, пов'язані зі збутовою діяльністю підприємств різних видів економічної діяльності.

Питанням стимулювання збутової діяльності на прикладі окремих підприємств присвячені наукові розробки таких закордонних та українських вчених, як А. Дейян, Бурцев В. В., Байдін В. В., але недостатньо уваги приділено розгляду особливостей стимулювання збутової діяльності не загалом по підприємству, а на кожному з етапів життєвого циклу товару, тому це питання є актуальним і потребує більш глибоких досліджень.

Метою статті є розгляд особливостей стимулювання збутової діяльності на різних етапах життєвого циклу товару та визначення цілей та методів стимулювання в рамках кожного з етапів.

Поняття збутової діяльності вперше було сформульовано Гарвардською школою бізнесу в 1958 році: "Збутова діяльність існує для того, щоб із прибутком задовольнити споживчі вимоги". Суть цієї логіки можна представити як купівлю-продаж товарів, націлену на ринковий попит і одержання прибутку.

Проведений аналіз праць учених [1 – 7] дозволяє констатувати, що сучасна наукова думка пропонує декілька підходів до дефініції "збутова діяльність підприємства": деякі ототожнюють її з поняттями "розподіл", "товарорух" або "збут" [1]; інші розглядають як продаж чи як заключну стадію господарської діяльності підприємства або взагалі трактують дуже широко й фактично розкривають через процес управління збутовою діяльністю. Так, А. Дейян, Ф. Букерель, Р. Ланкар [2] ототожнюють збут та збутову діяльність і визначають її як сукупність дій, що виконуються з того моменту, коли продукт у тій формі, у якій його буде використано, надходить до комерційного підприємства чи кінцевого виробника, й до того моменту, коли споживач купує його. Основними недоліками такого трактування можна вважати не тільки поєднання різних понять, але й виділення однакової сукупності дій як для підприємства-виробника, що реалізує свою продукцію, так і для підприємства, що займається збутом закупленої продукції.

Головна мета збутової діяльності підприємства, за В. Бурцевим [3], полягає в реалізації економічного інтересу виробника (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів. Підтримуючи його погляди, В. Байдін [4] додає, що збутова діяльність має циклічний характер та в більшості випадків є безперервним процесом, а налагоджене управління в процесі здійснення збутової діяльності дає змогу підприємству найкращим чином розподілити свої ресурси у сфері обігу для отримання максимального прибутку та задоволення попиту споживачів.



Життєвий цикл товару – це концепція, яка характеризує розвиток обсягів збуту і прибутку від реалізації товару, пропонує заходи зі стратегії і тактики маркетингу з моменту надходження товару на ринок аж до його усунення з ринку [5].

Стимулювання збутової діяльності має відбуватися протягом усіх етапів життєвого циклу товару. Кожен товар має певний період ринкової стійкості, тобто існує на ринку певний час. Рано чи пізно він витісняється з ринку іншим, більш універсальним і дешевим товаром. Умови продажу та отримання прибутку протягом життя товару також змінюються. Якщо зобразити криву життєвого циклу товару в координатах "час –прибуток", то можна виділити такі етапи [3; 5; 7]:

1. Етап упровадження на ринок – період повільного зростання обсягів збуту продукції, оскільки ринок ще мало знайомий з новим товаром. Це складний для підприємства період, бо прибутків воно ще не отримує, адже необхідні великі витрати на формування попиту на товар і просування його на ринку. Стимулювання продажу, що спонукає його спробувати новий товар, полегшує ознайомлення з ним. Зростанню продажів сприяє застосування спеціальних пробних цін, пропозиції зразків, оплата в розстрочку, надання додаткової кількості товару та ін.

2. Етап зростання – це етап швидкого нарощування обсягів збуту і визнання покупцями нового товару. З'являються прибутки, які протягом етапу зростають унаслідок швидкого обороту капіталу і зменшення витрат на стимулювання збуту. Водночас на високоприбутковому ринку з'являється більше конкурентів, які прагнуть потіснити позиції виробника товару. На цьому етапі перевага віддається рекламі. Проте, щоб швидко та ефективно реагувати на дії конкурентів, збільшити кількість торгових точок зі збуту товару, вибірково впливати на об'єкти, використовують деякі прийоми стимулювання збуту.

3. Етап зрілості. У певний період темпи зростання обсягів збуту вповільнюються, що свідчить про перехід до етапу зрілості. На цьому етапі перебуває більшість товарів на сучасному ринку. У збуті продукції відбувається певна стабілізація. Конкуренція сягає максимуму. Підприємство на етапі зрілості має за мету утримання позицій товару на ринку. Витрати на просування продукції дещо знижуються, реклама має характер нагадування. Для підтримання рейтингу продажів поліпшують якість товару, знижують ціну, покращують сервіс тощо. Споживачами товару стає масовий ринок, що дає можливість підприємству отримувати максимальні прибутки.

4. Етап насичення та спаду завершує ринкове життя товару, яким би тривалим воно не було. Збут і прибуток падають, споживачами товару залишаються здебільшого консерватори, які не люблять змінювати звичок. Падіння обсягів збуту може бути стрімким або повільним, але незмінною залишається сутність цього етапу: товар морально старіє, з'являються нові, досконаліші товари. На цьому етапі всяке стимулювання припиняється, щоб не перешкоджати виходу товару з обігу.

Служба збуту повинна посилено стежити за зміною темпу продажу і прибутку, чітко визначати межі стадій життєвого циклу, оскільки роль збутової діяльності на кожній стадії своя. Виробникові необхідно закінчити збут товару, якщо не задоволені його комерційні замовники, і виходити на ринок з новим товаром, який має ринкову новизну.

Існують такі методи стимулювання збутової діяльності: реклама, семплінг (безкоштовна роздача зразків товару), знижки, конкурси та лотереї, акції, подарунок на додачу, гарантія повернення грошей, заохочення продавців тощо.

Розглянувши етапи життєвого циклу товару, доцільно визначити цілі та методи стимулювання збутової діяльності на кожному з них (таблиця).

Таблиця

**Стимулювання збутової діяльності залежно від етапу життєвого циклу товару**

Етап життєвого циклу	Цілі стимулювання збутової діяльності	Метод стимулювання збутової діяльності
Впровадження на ринок	надання широкої інформації про товар, збільшення обсягів продажів, стимулювання апробації товару, стимулювання торгового персоналу	реклама, семплінг, заохочення продавців
Зростання	збільшення обсягу продажів, інформування покупців, розширення мережі торговельних підприємств	реклама, конкурси та лотереї, гарантія повернення грошей, заохочення продавців
Зрілість	залучення нових покупців, збільшення покупок одним покупцем	знижки, подарунок на додачу
Насичення і спад	забезпечення виходу товару з обігу, підготовка до випуску більш нового або вдосконаленого товару	повільне припинення стимулювання

Таким чином, можна зробити висновок, що збутова діяльність має важливе значення для успішного функціонування підприємства в сучасних умовах. Кінцеві результати діяльності підприємства безпосередньо залежать від ефективності роботи системи збуту. Збутова діяльність є однією

з основних для підприємства, оскільки забезпечує грошові надходження. Отже, такий підхід, як вибір стимулювання збутової діяльності залежно від життєвого циклу товару, забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Наук. керівн. Плоха О. Б.

**Література:** 1. Академия рынка: маркетинг / А. Дейян и др. ; пер. с фр. – М. : Экономика, 2003. – 572 с. 2. Бурцев В. В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования / В. В. Бурцев. – 2007. – № 6. – С. 50–63. 3. Дейян А. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи / А. Дейян, К. Троадек, Л. Троадек ; пер. с фр. – М. : Прогресс, 2004. – 189 с. 4. Байдин В. В. Управление сбытом продукции сельскохозяйственных предприятий в системе формирующихся оптовых продовольственных рынков : дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / В. В. Байдин. – СПб., 2006. – 193 с. 5. Балабаниць А. В. Збутова діяльність торговельних підприємств в умовах маркетингової орієнтації : автореф. дис. канд. экон. наук : 08.06.02 / А. В. Балабаниць. – Донецьк, 2000. – 20 с. 6. Гавришко Н. В. Облік і аналіз маркетингової та збутової діяльності: управлінський аспект : дис. канд. экон. наук : 08.06.04 / Н. В. Гавришко. – Тернопіль, 2001. – 259 с. 7. Хрупович С. С. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис. канд. экон. наук : 08.06.01 / С. С. Хрупович. – Львів, 2005. – 202 с.

УДК 005.334:658.15

**Лісняк П. В.**

Магістр 1 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

*Анотация. Проанализовано існуючі підходи до визначення антикризового управління фінансовими ресурсами, уточнено сутність поняття "антикризове управління фінансовими ресурсами", визначено основні етапи процесу антикризового управління фінансовими ресурсами з урахуванням специфіки підприємств легкої промисловості.*

*Аннотация. Проанализированы существующие подходы к определению антикризисного управления финансовыми ресурсами, уточнена сущность понятия "антикризисное управление финансовыми ресурсами", определены основные этапы процесса антикризисного управления финансовыми ресурсами с учетом специфики предприятий легкой промышленности.*

*Annotation. The existing approaches to crisis management of financial resources were analyzed, the essence of the concept of crisis management and financial resources was identified, the basic stages of crisis management of financial resources to the specific light industry was determined.*

*Ключові слова: управління, антикризове управління, фінансові ресурси, легка промисловість, ліквідність, платоспроможність, банкрутство.*

У мінливих умовах зовнішнього середовища здійснення діяльності підприємств пов'язано з невизначеністю. Кризовий стан української економіки визначається безліччю сформованих макроекономічних факторів, пов'язаних з низькою ефективністю управління і, перш за все, управління фінансами підприємств. Створення умов для ефективного зростання промисловості пов'язане зі змінами в області управління фінансами підприємств, тоді як фінансові ресурси стають найбільш дорогим і дефіцитним видом ресурсів. За таких умов вирішальними чинниками збереження результативності підприємства є своєчасна діагностика кризового стану та антикризове управління фінансовими ресурсами підприємства [1].

Питаннями щодо управління фінансовими ресурсами та антикризового управління на підприємстві займалися такі вчені, як Левчаев П. А., Сисоева О. Ф [2], а також іноземні вчені – Е. Гілл, Дж. Едвин, Б. Едрадс [3], Дж. Розмарі Кемпбелл, Р. Котлер, Е. Рід, Ж. Рівуар, Роуз П. С., Д. Сінкі [4]. Проте у виконаних дослідженнях не знайшли достатньою мірою відображення питання антикризового управління фінансовими ресурсами в галузі легкої промисловості.

Метою написання цієї статті є узагальнення сутності антикризового управління фінансовими ресурсами, визначення основних етапів процесу антикризового управління фінансовими ресурсами з урахуванням специфіки підприємств легкої промисловості.



Політика антикризового управління фінансами становить частину загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає в розробці системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства і механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його вихід з кризового стану.

Існує значна кількість визначень сутності поняття "антикризове управління". Найбільш поширене визначення цього поняття дає Уткін Е. О., який вважає, що "антикризовий менеджмент є частиною загального менеджменту, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на попередження можливих проблем у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного функціонування" [5]. Розгляд цього поняття дає можливість визначити всі складові фінансового менеджменту, однак автор не деталізує особливості управління фінансовими ресурсами залежно від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства.

Бланк І. О. дає визначення "антикризового фінансового менеджменту", роблячи акцент на застосування фінансових важелів та інструментів реалізації процесу управління в умовах кризи. Вважається, що антикризове фінансове управління є частиною загальної фінансової стратегії підприємства і полягає в розробці системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства та створення механізмів фінансового оздоровлення підприємства, які забезпечують його вихід з кризового стану. Даний підхід має ряд недоліків, зокрема розглядає антикризове управління лише як короткотерміновий процес, який здійснюється при наявності ознак кризового стану [1].

Визначення О. Крутика та О. Муравйова розкривають повною мірою сутність антикризового управління. Антикризове управління – це такий вид управління, при якому розвинені механізми передбачення та моніторингу кризи, аналізу його природи, ознак, застосування методів зниження негативних наслідків кризи і використання його результатів для майбутнього більш стійкого розвитку [6].

Таким чином, узагальнюючи існуючі підходи [5 – 8], можна зробити висновок, що антикризове управління фінансовими ресурсами є цілеспрямована діяльність менеджменту підприємства, що здійснюється у випереджаючому режимі, заснована на комплексі антикризових знань та вмінь і орієнтована на приведення фінансових зобов'язань і вимог господарюючого суб'єкта в стан, який забезпечує належний оборот потоків фінансових ресурсів, що виключає їх дисбаланс і прояв ознак неплатоспроможності.

Зазначимо, що не існує еталонних рішень щодо антикризового управління фінансовими ресурсами підприємства, важливо при формуванні етапів управління враховувати специфіку галузі підприємства, що досліджується.

Легка промисловість є однією з найважливіших серед галузей виробництва непродовольчих товарів. Для легкої промисловості характерна менш виражена, порівняно з іншими галузями, територіальна спеціалізація. Виробництво, що пов'язане з великими затратами трудових ресурсів, характеризується швидким періодом оборотності товарних запасів.

Політика антикризового управління визначається факторами його виникнення. Серед вчених існує багато трактувань основних етапів процесу антикризового управління фінансами. Бланк І. О. виділяє відновлення фінансової стійкості підприємства та усунення неплатоспроможності. Однак автор не враховує важливість своєчасного діагностування передкризового фінансового стану підприємства [1].

На думку Сисоевої О. Ф., важливими складовими при формуванні етапів процесу антикризового управління фінансами є запобігання банкрутству та мінімізація негативних наслідків фінансової кризи підприємства, але недоліком є те, що враховується управління тільки в умовах кризи, яка вже настала, або управління, котре повинно сприяти виведенню підприємства з цього стану [3].

Лігоненко Л. О., виявляючи основні завдання антикризового управління, досить детально розглядає діагностування передкризового стану та можливості уникнути фінансової кризи на ранніх етапах.

Узагальнюючи теоретичні дослідження [1 – 6] щодо антикризового управління фінансовими ресурсами та враховуючи специфіку підприємств легкої промисловості, автор сформував основні етапи процесу антикризового управління:

1. Своєчасне діагностування передкризового фінансового стану підприємства і прийняття необхідних попереджувальних заходів щодо запобігання фінансової кризи. Діагностика передкризового фінансового стану підприємства за результатами такого моніторингу в багатьох випадках дозволяє уникнути фінансової кризи за рахунок здійснення попереджувальних захисних заходів або, щонайменше, істотно пом'якшити характер його подальшого перебігу.

2. Усунення неплатоспроможності підприємства. Цей етап є найбільш невідкладним у системі антикризового фінансового управління підприємством при діагностуванні будь-якої форми його фінансової кризи.

3. Відновлення фінансової стійкості підприємства. Забезпечує реалізацію головної мети антикризового фінансового управління підприємством, що вимагає найбільших зусиль і витрат фінансових ресурсів.

4. Запобігання банкрутству або ліквідація підприємства. Таке завдання стоїть перед антикризовим фінансовим управлінням підприємства при діагностуванні глибокої або катастрофічної системної фінансової кризи.

5. Мінімізація негативних наслідків фінансової кризи підприємства. Реалізується шляхом закріплення позитивних результатів виведення підприємства зі стану фінансової кризи та стабілізації якісних структурних перетворень його фінансової діяльності з урахуванням її довгострокової перспективи.

Таким чином, узагальнення підходів щодо визначення сутності антикризового управління фінансовими ресурсами підприємства забезпечує попередження фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних фінансових наслідків. Запропоновані етапи процесу антикризового

управління фінансовими ресурсами з урахуванням специфіки підприємств легкої промисловості сприятимуть підвищенню опірності підприємства до очікуваних дій критичних факторів; забезпеченню скорочення втрат наявних ресурсів і мінімізації витрат на антикризову діяльність.

Наук. керівн. Усенко Н. М.

**Література:** 1. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента / Бланк И. А. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга ; Ника-Центр, 2004. – 656 с. 2. Антикризисный менеджмент / под. ред. А. Г. Грязновой. – М. : Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ" ; Издательство "ЭКМОС", 1999. – 368 с. 3. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов // Базаров Г. З., Беляев С. Г., Белых Л. П. и др. ; под ред. Беляева С. Г., Кошкина В. И. – М. : Закон и право ; ЮНИТИ, 1996. – 468 с. 4. Бочаров В. В. Современный финансовый менеджмент / В. В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2006. – 134 с. 5. Крылов Э. И. Управление финансовым состоянием организации (предприятия) / Крылов Э. И., Власова В. М., Иванова И. В. – М. : Эксмо-Пресс, 2007. – 410 с. 6. Грачев А. В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия / Грачев А. В. – М. : Финпресс, 2002. – 162 с. 7. Крюков А. Ф. Анализ методик прогнозирования кризисной ситуации коммерческих организаций с использованием финансовых индикаторов / Крюков А. Ф., Егорычев И. Г. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – С. 91–98. 8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Лігоненко Л. О. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 580 с.

УДК РО5.21:658

**Шалімова Т. О.**

Магістр 1 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація. Проаналізовано сутність і зміст стратегічного управління. Обґрунтовано необхідність організації стратегічного управління на підприємстві в сучасній ринковій системі. Наведено основні варіанти організації стратегічного управління з урахуванням переваг та недоліків кожного.*

*Аннотация. Проанализированы сущность и содержание стратегического управления. Обосновано необходимость организации стратегического управления на предприятия в современной рыночной системе. Приведены основные варианты организации стратегического управления с учетом преимуществ и недостатков каждого.*

*Annotation. The essence and the contents of strategic management were analyzed. The necessity of the strategic management organization at the enterprise in the modern market system was substantiated. The main variants of the strategic management organization with taking into account their advantages and disadvantages were presented.*

*Ключові слова: стратегічне управління, організація, менеджмент, відділ стратегічного управління, зовнішні консультанти, стратегія.*

У сучасних економічних умовах перед промисловими підприємствами постало завдання забезпечити не тільки виживання, але й безперервний розвиток, нарощування свого потенціалу. Досягнення поставленої мети можливо лише при стратегічному підході до управління операційною діяльністю підприємств.

Сучасні умови господарювання, які характеризуються загостренням конкурентної боротьби, мінливістю макроекономічних показників, зростанням вимог споживачів до якості товарів і обслуговування, вимагають від підприємств стратегічного підходу до управління. Для того щоб визначити, що становить стратегічне управління, необхідно, насамперед, проаналізувати саме поняття "стратегічне управління".

У сучасних умовах спроби теоретично обґрунтувати й осмислити практичну необхідність стратегічного управління в західних країнах були розпочаті в другій половині ХХ століття такими вченими, як: І. Ансофф, У. Томсон та А. Стрікланд, Мескон М. Х., А. Сміт, І. Пірс та Дж. Робінсон, Д. Шендел та К. Хаттен, Дж. Хіггенс.

© Шалімова Т. О., 2012





Великий внесок у становлення й розвиток цього розділу науки управління внесли Ф. Абрамс, С. Аджиріс, П. Друкер, Б. Карлоф, Дж. Куїнн, Г. Мінцберг, Т. Пітерс, М. Портер, К. Прахалад, Г. Саймон, П. Сенге, А. Стрікленд, Г. Хамел, К. Хофер, А. Хэкс, Г. Штейнер. З їхніх робіт почалася класична теорія сплатки стратегічного планування, а потім і стратегічного управління.

Мета статті – теоретичне обґрунтування організації стратегічного управління в підприємстві.

Існуючі на сьогоднішній день концепції стратегічного управління не дозволяють підприємствам досягати поставлених цілей в умовах ринкової економіки, що характеризується динамічністю, мінливістю й невизначеністю зовнішнього середовища.

Стратегічне управління є областю наукових знань, що охоплює процес формування стратегії розвитку підприємства й прийняття стратегічних управлінських рішень і способи їхньої практичної реалізації для досягнення цілей підприємства [1].

Стратегічне управління є сьогодні невід’ємним компонентом сучасного менеджменту. Компанії всього світу активізують процеси реорганізації діяльності, децентралізації відповідальності за стратегічне управління й перерозподіл влади шляхом побудови організаційних структур з меншим числом рівнів управління. Відомий фахівець в області менеджменту І. Ансофф [2] визначає стратегічне управління як діяльність, яка пов’язана з постановкою цілей і завдань організації та підтримкою відносин між організацією й оточенням, що дозволяють їй досягати своїх цілей, відповідають її внутрішнім спроможностям і дають можливість залишатися сприйнятливою для зовнішніх вимог [3].

У сучасних умовах удосконалення стратегічного управління становить діяльність щодо забезпечення реалізації цілей підприємства. Це дозволяє раціонально використовувати існуючий потенціал і залишатися прийнятною до зовнішніх вимог.

Необхідно враховувати, що, навіть якщо є розумно розроблена стратегія згідно з потребами та етапами розвитку підприємства, воно не досягне певних успіхів без ефективної організації стратегічного управління. Тому доцільним є більш досконале вивчення процесу організації стратегічного управління.

Суть організації стратегічного менеджменту на підприємствах полягає у створенні необхідних умов для стратегічного управління, планування, реалізації планів та контролю за їх виконанням [4].

З метою підвищення якості організації стратегічного управління на підприємствах пропонуються 2 варіанти: 1) створення відділу стратегічного управління; 2) залучення зовнішніх консультантів.

Розглянемо переваги та недоліки цих двох варіантів (таблиця).

Таблиця

**Варіанти організації стратегічного управління на підприємстві**

№ п/п	Найменування варіанта	Переваги	Недоліки
1	Створення відділу стратегічного управління	знання внутрішніх проблем організації та причин їх виникнення; доступність та володіння інформацією; знання корпоративної культури; гарантія конфіденційності; відсутність відчуженого ставлення персоналу організації до роботи працівника відділу, на відміну від зовнішнього консультанта; залучення власних працівників зменшить кошти з оплати праці і ці працівники не залишаються після скорочення без роботи	труднощі у збереженні незалежності та об’єктивності; відсутність досвіду вирішення аналогічних проблем; традиційне або звужене сприйняття проблем організації; виділення додаткових коштів для створення цього відділу
2	Залучення зовнішніх консультантів	високий рівень компетенції; незалежний погляд на проблему; об’єктивність, принциповість та новизна рекомендацій; можливість використання минулого досвіду для вирішення аналогічних проблем; високоіндивідуалізований і гнучкий підхід	значна вартість професійних послуг; короткочасність консультаційної допомоги; необхідність вивчення всієї роботи організації для вирішення окремих проблем; наявність недовіри та відкритого опору персоналу організації роботі консультанта; володіння інформацією про підприємство не в повному обсязі

На основі проведеного порівняння переваг та недоліків двох варіантів стратегічного управління можна відзначити, що роботу працівників внутрішнього підрозділу – відділу стратегічного управління – характеризує поняття "незалежна практика", що припускає можливість використання досвіду та компетенції робітників під час виконання професійних обов’язків.

Слід підкреслити, що відділ стратегічного управління абсолютно відрізняється від відділу стратегічного планування і відіграє особливу роль для втілення стратегії в життя.

Більшість організацій не має спеціального процесу втілення стратегії. Багато хто має стратегічні плани, але мало хто наближається до їх втілення у дійсність. Як наслідок, багато ключових





управлінських процесів залишаються відірваними від стратегії. Існує хронічна роз'єднаність між формулюванням стратегії та її втіленням. Відділ стратегічного управління має на меті подолати цей розрив. Це абсолютно нова структура на корпоративному рівні організації, яка повинна слідкувати за всіма діями компанії, що стосуються стратегії (від формулювання до втілення). На думку автора, один підрозділ повинен поєднувати формулювання стратегії та процес втілення її, роблячи розширений підрозділ стратегічного планування домом для відділу стратегічного управління [5].

Завдання відділу стратегічного управління – відкрити нереалізовану цінність, роблячи втілення стратегії чітким і основним завданням компанії. Це може бути зроблено лише за підтримки інших підрозділів та їхнього розуміння завдань стратегії [5].

Розглянуте дозволяє виділити, що при вдосконаленні стратегічного управління варто брати до уваги, що створення та розвиток власного відділу стратегічного управління в межах компанії свідчить про визнання доцільності консультативного підходу та його технічних переваг.

Безумовно, зберегти об'єктивність та незалежність працівників відділу стратегічного управління в умовах адміністративної підпорядкованості керівництву досить складно, тому створення і функціонування такого підрозділу буде більш доцільним при одночасному використанні зовнішньої консультативної допомоги [3].

Таким чином, у наведеній статті проаналізовано сутність, зміст і необхідність організації стратегічного управління. Новизна статті полягає в запропонованих автором можливих варіантах втілення організації стратегічного управління в діяльності підприємств: створення відділу стратегічного управління на підприємстві або залучення зовнішніх консультантів; аналіз переваг та недоліків кожного з цих варіантів. У подальшому планується виявити місце організації стратегічного управління в системі стратегічного управління підприємством.

*Наук. керівн. Іпполітова І. Я.*

---

**Література:** 1. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / Пономаренко В. С. – Х. : Основа, 1999. – 620 с. 2. Ансофф І. Стратегический менеджмент / Ансофф І. – СПб. : Изд. Питер, 2009. – 344 с. 3. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навчальний посібник / Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с. 4. Менеджмент. Організація як функція управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.refine.org.ua/pageid-3084-1.html>. 5. Інтерпортал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/interview/int015.html>. 6. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ, 2001. – 375 с. 7. Ритгс Дж. Производственные системы: планирование, анализ, контроль / Дж. Ритгс. – М. : Прогресс, 2001. – 337 с. 8. Стратегія соціально-економічного розвитку Харківської області на період до 2011 року / Пономаренко В. С., Кривцов О. С., Кизим М. О. та ін. – Х. : Видавничий дім "ІНЖЕК", 2003. – 204 с. 9. HBS Working Knowledge-Faculty Research at Harvard Business School [Electronic resource]. – Access mode : <http://hbswk.hbs.edu/>.

УДК 658.8:631.11

---

**Арцих М. Р.**

Магістр 1 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **ОСОБЛИВОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ НА ПРОДУКЦІЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Анотація. Розглянуто теоретичні основи стимулювання збуту та запропоновано комплекс заходів щодо стимулювання збуту на продукцію сільськогосподарських підприємств.*

*Аннотация. Рассмотрены теоретические основы стимулирования сбыта и предложен комплекс мероприятий по стимулированию сбыта на продукцию сельскохозяйственных предприятий.*

*Annotation. Theoretical bases of sales promotion and the complex of actions for sales promotion on production of the agricultural enterprises was considered.*

*Ключові слова: стимулювання збуту, попит, знижки, зниження цін, гарантії, конкурси, лотереї, демонстрація товару, зовнішня та Інтернет-реклама.*

---

© Арцих М. Р., 2012



У сучасних умовах господарювання сільськогосподарським виробникам уже недостатньо просто виготовити якісну продукцію, встановити на неї ціну і доставити на ринок. Посилення конкуренції потребує від виробників використовувати нові способи та засоби стимулювання покупців. Підприємства, які бажають досягти більше, ніж просто випадкові продажі, повинні стимулювати потенційних покупців купувати саме їх продукцію. Значущість питань, пов'язаних з активізацією збуту продукції, свідчить про ступінь важливості й актуальності даної теми.

Метою статті є узагальнення теоретичних засад щодо формування комплексу заходів стимулювання збуту на продукцію сільськогосподарських підприємств.

Тема стимулювання збуту є достатньо розробленою. Окремі теоретичні та практичні аспекти щодо стимулювання збуту на продукцію були розглянуті у роботах Павленко А. Ф., Войчак А. В., Бутенко Н. В., Голубкової Е. Н. та ін. Теоретичні аспекти щодо стимулювання збуту на продукцію сільськогосподарських підприємств досліджувались у роботах Козуб Н. М., Бурковського І. Д. та Бурковської А. В.

Стимулювання збуту – це використання короткотермінових заходів, розрахованих на швидке реагування ринку у відповідь на пропонування підприємством своєї продукції [1].

Проведення заходів щодо стимулювання збуту на сьогоднішній день одержує все більший розвиток, є ефективним і порівняно недорогим методом залучення потенційних покупців.

Стимулювання допомагає знаходити своїх покупців, посилювати їх зацікавленість та підтримувати прихильність до певної продукції.

Проаналізувавши та узагальнивши роботи вчених, що займалися вивченням проблеми стимулювання збуту, можна виділити такі заходи щодо стимулювання [2 – 6]: мерчандайзинг; розробка упаковки, етикетки, ярлика; купівля з подарунком; купівля зі знижкою за купонами; фірмові сувеніри; змагання, ігри, розіграші, лотереї, конкурси, вікторини; демонстрація товару; дегустація товару; гарантії; знижки та зниження цін.

Вивчення проблеми стимулювання збуту є дуже важливим для аграрного сектору, оскільки основні фінансові проблеми сконцентровані саме у сфері збуту продукції. Спрямування основних товаропотоків продукції до неорганізованих комерційних каналів збуту з непрозорими умовами купівлі-продажу, визначення кількості, якості продукції та цін призводить до значних фінансових втрат галузі [3].

Для сільськогосподарських виробників метою стимулювання збуту продукції є [5]:

формування попиту на продукцію;

стимулювання збуту продукції;

ознайомлення покупців з продукцією;

інформування перспективних споживачів про свою продукцію;

переконання споживача віддати перевагу саме їхній продукції та їх підприємству.

Для сільськогосподарських підприємств заходи щодо стимулювання збуту продукції будуть набагато ефективнішими в сполученні з рекламними кампаніями, що постійно нагадуватимуть споживачам про підприємство та їх продукцію.

Заходи щодо стимулювання збуту можна проводити як самим підприємством, так і рекламними агенціями, що спеціалізуються в цій сфері та мають досвід, необхідних кваліфікованих фахівців, банк торгового персоналу [6].

Визначивши мету стимулювання збуту для сільськогосподарських виробників та проаналізувавши запропоновані вченими заходи стимулювання збуту продукції, було сформовано комплекс заходів для сільськогосподарських підприємств. Цей комплекс містить такі заходи: знижки, зниження цін, гарантії, демонстрації, Інтернет та зовнішня реклама. Особливості та умови застосування запропонованих заходів для сільськогосподарських підприємств наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Заходи	Особливості та умови застосування
Знижки	Допомагають здобути прихильність покупців. Застосовуються у співпраці з постійними та надійними клієнтами для зміцнення відносин, мають разовий характер
Зниження цін	Допомагають зробити продукцію більш привабливою. Використовуються під час сезонних продажів для стимулювання потенційно нових споживачів спробувати товар, заохочення інтенсивніших купівель та залучення тих, хто користується товаром конкурентів
Гарантії	Забезпечують формування прихильності споживачів до компанії, свідчать про їх надійність. Повинні використовуватися протягом всього існування компанії та забезпечувати повернення грошових коштів у зазначених ситуаціях
Демонстрації	Вимагають обов'язкової участі торговельного агента. Використовуються лише для привернення уваги стратегічно важливих клієнтів. Мають екскурсійний характер у місця зберігання та переробки продукції
Інтернет-реклама	Забезпечує інформування потенційних споживачів про існування компанії та запропоновану нею продукцію. Є безризиковим заходом. Може використовуватись протягом всього існування компанії
Зовнішня реклама	Підвищує престиж підприємства та їх продукції. Відкриває шлях для формування нових ринків. Використовується, коли підприємство займає лідируючі позиції на ринку

Запропонований комплекс допоможе сільськогосподарським виробникам подолати низку серйозних проблем, а саме: низькі реалізаційні ціни та споживчий попит, сезонність продажів, обмежена конкурентоспроможність на ринку, відсутність довгострокових стосунків із покупцями та інші проблеми, що існують на сільськогосподарському ринку.

У табл. 2 визначено переваги, недоліки та очікуваний результат від реалізації заходів щодо стимулювання збуту продукції сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 2

**Особливості стимулювання збуту продукції сільськогосподарських підприємств**

Заходи	Переваги	Недоліки	Очікуваний результат
Знижки	Високий рівень стимулювання сфери торгівлі і споживачів. Ефективний засіб збільшення обсягів збуту	Потребують точного розрахунку. Можуть зашкодити іміджу товару	Збільшення числа продажів. Зменшення сезонних коливань
Зниження цін	Безпосередня вигода для споживачів. Добрий засіб для мотивації купівлі і короткострокового збільшення обсягів збуту	Легко копіюється конкурентами. Може зашкодити іміджу товарів	Збільшення об'ємів збуту
Гарантії	Підвищують престиж підприємства. Сприяють формуванню нових ринків	Занадто тривале очікування результату	Розширення ринку збуту продукції
Демонстрації	Високий рівень привертання уваги. Наочність	Потребують підготовки і використання спеціального персоналу. Висока вартість	Формування попиту на продукцію
Інтернет-реклама	Інформування споживачів про продукцію	Легко копіюється конкурентами	Збільшення кількості споживачів
Зовнішня реклама	Інформування споживачів про продукцію	Висока вартість	Збільшення кількості споживачів

Застосування в комплексі всіх перелічених заходів зі стимулювання збуту дозволить підвищити ефективність збутової діяльності сільськогосподарської продукції, а також сприятиме підвищенню іміджу підприємства, налагодженню дружніх відносин з постачальниками та формуванню доброзичливого ставлення споживачів до продукції підприємства.

*Наук. керівн. Плоха О. Б.*

**Література:** 1. Павленко А. Ф. Маркетинг : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Павленко А. Ф., Войчак А. В. – 2-ге вид., доп. і випр. – К.: КНЕУ, 2001. – 106 с. 2. Павленко А. Ф. Маркетинг : підручник / Павленко А. Ф., Войчак А. В. – К. : КНЕУ, 2003. – 246 с. 3. Козуб Н. М. Маркетингова діяльність в агроформуваннях / Козуб Н. М. // Збірник наукових праць. – Кам'янець-Подільський : Подільська державна аграрно-технічна академія, 2003. – Вип. 11. – С. 307–309. 4. Бурковський І. Д. Ретроспектива та сучасний стан ринку аграрної продукції / Бурковський І. Д., Бурковська А. В. // Економіка АПК. – 2008. – № 6. – С. 109–112. 5. Бутенко Н. В. Основи маркетингу : навчальний посібник / Бутенко Н. В. – К. : Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2004. – 140 с. 6. Голубкова Е. Н. Маркетинговые коммуникации / Голубкова Е. Н. – М. : Финпресс, 2006. – 487 с.

УДК 005:657.127

**Бойко А. М.**

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

**ОСНОВНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ БРЕНДА**

*Анотація. Проаналізовано визначення сутності бренда підприємства та досліджено сучасні методи оцінки його вартості.*

© Бойко А. М., 2012



*Аннотация. Проанализировано определение сущности бренда предприятия и исследованы современные методы оценки его стоимости.*

*Annotation. The essence of brand companies and studied modern methods of brand valuation were analyzed.*

*Ключові слова: бренд, вартість, оцінка, торгова марка.*

Бурхливий розвиток ринкових відносин призвів до того, що ринок став сферою, де конкуренція займає головну позицію. Вона існує всюди: між товаровиробниками, товарами, товарними марками, логотипами тощо. Бренд не виключення, тому що завдяки його вартості компанія формує свій імідж, а це так чи інакше впливає на прибутковість підприємства.

Активний розвиток виробництва художньо оформленої упаковки розпочався в Україні наприкінці XIX століття. Популярністю користувалися продовольчі вироби та напої у художньо оформлених картонних коробках. За радянської влади упаковка отримала підкреслено ідеологічну спрямованість [1, с. 21].

Сьогодні досить мало товарів мають унікальні характеристики, завдяки яким вони здатні перевершити товари конкурентів. На ринку купуються такі товари, до яких існує прихильне емоційне ставлення споживачів. У свою чергу, постійні позитивні емоції та лояльне ставлення споживачів можна сформувати тільки до брендированих продуктів, які мають певний рівень свідомості. Відомий бренд є найціннішим активом компанії, інструментом формування довгострокових конкурентних переваг підприємства [2, с. 44].

Питанням розробки методів оцінки вартості бренда приділяють значну увагу відомі вітчизняні та зарубіжні економісти: П. Дойль, О. Гусев, В. Домнін, Дж. Гудчайлд та ін. Дослідження цих вчених допомогли компаніям зрозуміти, що додаткового підвищення цінності та вартості компанії можна досягти за рахунок можливого розгляду власного бренда як активу, а також надали можливість оцінити ці бренди, використовуючи відповідні методи.

Мета статті – узагальнення особливостей сучасних методів оцінки бренда.

Перед тим як визначати методи оцінки вартості бренда, зробимо спочатку дослідження сутності поняття "бренд" та самого процесу створення бренда.

Бренд є важливим елементом місії компанії, яка, як відомо, деталізує статус фірми, забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях, визначає власне причину існування компанії. Місією можна розкласти на кредо та образ компанії, і бренд стане тим візуальним, емоційним, раціональним і культурним образом, який дасть можливість споживачу ідентифікувати й вибрати ту чи іншу компанію та її продукти. Успішні бренди створюють справжню прив'язаність і лояльність, пропонують рівень якості, зручності, гарантії, довіру і шарм, за які споживачі готові платити.

Створення бренда і підвищення його цінності – це дуже складний і тривалий процес, який вимагає виконання двох обов'язкових умов. Першою умовою є наявність високоякісного продукту, на який існує попит і який здатен приносити прибуток відповідним суб'єктам ринку. Другою умовою є наявність інформаційного впливу, який складається з набору ціннісних характеристик продукту емоційного характеру, які закріплюються у свідомості споживача завдяки іміджу бренда [3, с. 150].

Треба зауважити, що будь-який метод визначення цінності бренда повинен розкривати такі аспекти:

- 1) прогнозування вільних грошових потоків;
- 2) визначення додаткової цінності марки (спочатку визначають додаткові грошові потоки, а потім з них виділяють частину, яка може бути віднесена на частку сприйнятої цінності торгової марки);
- 3) визначення норми дисконту, яка залежить від стабільності і ризиків, що генеруються маркою грошових потоків.

Важливим показником оцінки бренда є його вартість, яка вимірюється в грошовому еквіваленті. Вартість бренда – це співвідношення прямих і непрямих оцінок [4, с. 200 – 203].

До прямих методів оцінки вартості бренда відносять:

1. Метод сумарних витрат – полягає в підрахунку всіх витрат на створення і просування бренда.
2. Метод оцінки відомості та оцінка франшизи – коли планують майбутні об'єми продаж, зазвичай використовують рівняння, які дозволяють переводити рекламний бюджет у відомість, відомість – у спроби, а спроби – в результуючий об'єм споживання.

До непрямих методів оцінки вартості бренда відносять основні та допоміжні методи.

Основні поділяються на:

1. Метод додаткового доходу – визначається ступінь відомості бренда, кількість покупців, що віддають перевагу цій марці, ступінь лояльності, цінова еластичність. З ціни, яку готові заплатити споживачі, віднімається звичайна ціна, різницю необхідно помножити на плануючий об'єм продажів і на середній час життя бренда в цій продуктивній категорії.

2. Метод майбутніх доходів – підрахунок майбутніх доходів здійснюється на основі фінансових показників останніх років. З отриманої суми вираховують основні витрати, включаючи податки і проценти за кредит. Після чого розраховують ту частину доходу, яку приносять нематеріальні активи компанії, з неї вираховують прибуток від використання інтелектуальної вартості – це і є прибуток, який принесе бренд у майбутньому.

3. Метод надмірного доходу – оцінюється, наскільки збільшаться доходи при продажі товарів певної марки.

4. Метод сумарних затрат на розвиток бренда – виробники повинні сумувати всі витрати компанії на створення і розвиток бренда за весь період його існування.



5. Метод дисконтної ставки – оцінюється остаточною вартістю ефективних інвестицій у розробку бренда та його просування на ринок.

6. Ринковий метод – він дає визначення ціни бренда при купівлі товарної марки або компанії в цілому.

7. Метод надходжень – найчастіше його використовують для підтвердження суми, отриманої іншими методами.

Допоміжні методи поділяються на:

1. Метод розрахунку затрат на заміщення бренда – визначається величина затрат на "доведення" невідомої марки до того ж рівня, що і бренд, який вивчають.

2. Метод експертних оцінок брендів – авторитетні і незалежні експерти виставляють оцінки за основними параметрами: ринкова частка та рейтинг, стабільність бренда, інтернаціональність, ринкові тенденції, рекламна підтримка та ін.

3. Метод зростання притоку готівки – вимірюються фінансові надходження від продажу марочного товару, з яких вираховують витрати на розробку, просування бренда та ін. Після цього суми порівнюють з надходженням готівки від продажу звичайного товару тієї ж категорії, аналогічного за призначенням і якістю.

4. Метод відрахувань за використання торгової марки – сума всіх відрахувань помножується на тривалість життєвого циклу – це і є вартість бренда.

5. Метод доходів за акціями – використовується ринкова ціна акції компанії, динаміка цін акцій на фондовій біржі і співвідношення Р/Е (ціна акції/дохід за акціями) [4, с. 292].

На думку автора, серед перерахованих методів найбільш ефективними є метод сумарних витрат, який дозволяє підрахувати всі витрати на створення та просування бренда за весь період його існування, а потім можна вже підрахувати можливі доходи.

Таким чином, після проведеного дослідження можна зробити такі висновки. З подальшими процесами розвитку економіки України, євроінтеграції, науково-технічного прогресу на ринку з'являтимуться нові компанії. Це, у свою чергу, призведе до ще більшої конкуренції між товаровиробниками. Тоді повною мірою власники зрозуміють, як важлива оцінка вартості бренда їхньої компанії. Автор зауважує, що у світовій практиці існує багато класифікацій методів оцінки вартості бренда, але це не свідчить про те, що їх потрібно застосовувати всі одразу. Всі підприємства різні, і кожному потрібен свій підхід, тому треба зробити раціональний вибір, який відповідає всім особливим якостям вашого підприємства.

*Наук. керівн. Ріпка Д. О.*

**Література:** 1. Годин А. М. Брендинг / Годин А. М. – М. : Аспект-пресс, 2007 – 155 с. 2. Нестерева Ю. Методи оцінки вартості бренда / Нестерева Ю. // Маркетинг в Україні. – 2006 – 188 с. 3. Пустотин В. Брендинг розвитку, или Брэнд, развивающий бизнес / Пустотин В. // Маркетинг и реклама. – 2004 – 294 с. 4. Чармэссон Г. Торговая марка: как создать имя, которое принесет миллионы / Чармэссон Г. – СПб. : Издательство "Питер", 1999 – 162 с. 5. Шеррингтон М. Незримые ценности бренда / Шеррингтон М. – М. : Вершина, 2006. – 234 с.

УДК 339.166.5

**Кобринська С. А.**

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ**

*Анотація. Розглянуто нетрадиційні методи оцінки об'єктів маркетингової інтелектуальної власності та узагальнено методичні рекомендації щодо їх використання.*

*Аннотация. Рассмотрены нетрадиционные методы оценки объектов маркетинговой интеллектуальной собственности и обобщены методические рекомендации относительно их использования.*

*Annotation. The non-traditional marketing methods for evaluating objects of intellectual property was considered and the recommendations for their use was summarised.*

*Ключові слова: маркетингова інтелектуальна власність, бренд, товарний знак, оцінка.*

© Кобринська С. А., 2012





В умовах розвитку виробництва та розширення асортименту товарів і послуг техніка торгового маркування є визначальним фактором успіху. Існуючі методи оцінки вартості маркетингового інтелектуального капіталу у більшості своїй недосконалі. Таким чином, проблема створення та управління брендами та оцінки вартості маркетингової інтелектуальної власності є надзвичайно важливою на сьогоднішній день, що й обумовлює актуальність обраної теми.

Значний внесок у розвиток методології оцінки маркетингового інтелектуального капіталу внесли зарубіжні вчені: А. Андерсен, Розгаїтис Р. С., Ромарі Г. М., Сміт Г. В. – та вітчизняні економісти: Азгальдов Г. Г., Бромберг Г. В., Козирев А. Н., Леонтьев Б. Б., Линник Н. В., Мухопад В. І., Новосельцев О. В., Смирнова С. А., Селиверстова О. Д. та ін.

Мета роботи – узагальнення теоретико-методичних положень щодо оцінки маркетингової інтелектуальної власності в ринкових умовах господарювання.

Оцінка вартості прав на конкретний об'єкт інтелектуальної власності у конкретному випадку їхнього використання є досить складною процедурою й у кожному випадку вимагає унікального вирішення завдання. Однак за усього розмаїття таких випадків існує три загально визначених підходи до оцінки прав на об'єкти інтелектуальної власності: витратний підхід, порівняльний (ринковий) підхід, дохідний підхід.

Витратний підхід (підхід на основі активів) ґрунтується на припущенні, що вартість об'єкта інтелектуальної власності дорівнює вартості витрат на його створення, доведення до робочого стану й амортизацію.

Порівняльний (ринковий) підхід до оцінки вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності припускає використання прийому порівняння продажів.

Дохідний підхід припускає, що ніхто не стане вкладати свій капітал у придбання того чи іншого об'єкта інтелектуальної власності, якщо такий саме дохід можна одержати будь-яким іншим способом [1, с. 64].

Предметом оцінки в області маркетингової інтелектуальної власності є саме права на комерційно вдалі бренди, товарні знаки, фірмові логотипи. Методика оцінки маркетингової інтелектуальної власності має низку відмінних ознак:

1. Ця методика не повинна бути занадто складною, тому що інформація щодо об'єкта більш невизначена, ніж у випадках оцінки інших видів власності.

2. Розглянута методика також повинна бути досить складною, щоб компенсувати недоліки вихідної інформації.

3. Підсумкова оцінка повинна бути інтервальною.

4. Оскільки використання об'єктів маркетингової інтелектуальної власності більш відкрито для громадськості і легше контролюється, ніж це можливо стосовно об'єктів науково-технічної інтелектуальної власності, витрати щодо захисту прав на ці об'єкти та інвестиції в організацію захисту цих прав досить малі.

5. Термін корисного життя об'єктів і прав маркетингової ІВ є тривалим, що зумовлює можливість і необхідність використання при їх оцінці моделі простої прямої капіталізації.

6. Якщо використовувати при оцінці прибутковий підхід, то як показник майбутніх чистих доходів не обов'язково використовувати грошові потоки. Можна в цій якості застосовувати і прогнозні значення майбутніх прибутків.

7. Чим більші невизначеності виникають при оцінці об'єктів і прав маркетингової ІВ, тим більшою мірою слід у такій оцінці прагнути до максимально коректного встановлення чисельних значень ставок дисконтування, які застосовуються для розрахунку поточної вартості чистих доходів, отриманих у результаті комерціалізації оцінюваних об'єктів і прав [2, с. 373].

Зміст методики оцінки об'єктів і прав маркетингової ІВ передбачає використання також сучасних методів оцінки, що не вписуються в класифікацію традиційних методів.

До методів змішаних ринково-дохідного, ринково-витратного і опціонного підходів до оцінки маркетингової інтелектуальної власності, в першу чергу, відносяться:

- метод надлишкових прибутків;
- метод порівняння капіталізованих продажів;
- модифікований метод ROV (модифікований метод оцінки реальних опціонів).

Перераховані методи відрізняються тим, що в них є як елементи дохідного, ринкового і витратного підходів до оцінки, так і окремі складові, характерні для опціонного підходу до оцінки [2, с. 387].

Ідея цього методу надлишкових прибутків полягає у тому, щоб:

- виділити надлишкову частину фактичних прибутків компанії;
- приписати її виникнення впливу оцінюваного об'єкта;
- при допущенні, що й надалі цей вплив збережеться, визначити справедливую ринкову вартість капіталу, втіленого в оцінюваному об'єкті [2, с. 389].

Метод порівняння капіталізації продажів можна зарахувати до ринкового підходу до оцінки, однак він має ще й деякі риси прибуткового і навіть витратного підходів до оцінки власності.

Якщо в галузі вдасться виділити групу відкритих компаній, в яких однорідна і порівняна за якістю продукція реалізується також на порівнянних умовах оплати і постачання товарів, то для оцінки бренду слід:

- всередині цієї групи виділити одну або дві компанії з найбільш відомими брендами;
- уточнити, яке значення коефіцієнта капіталізації продажів не по галузі в цілому, а саме за цими компаніям з лідируючими в галузі брендами;
- встановити різницю в коефіцієнтах капіталізації продажів по компаніях з лідируючими брендами і по галузі в цілому;





• порівняти відносний розмір інвестицій у створення і просування брендів компаній з лідируючими в галузі брендами. Походження різниці слід зарахувати саме на рахунок перевищення відносного розміру інвестицій у створення і просування брендів у компанії з лідируючими в галузі брендами над середніми розмірами інвестицій у компаніях даної галузі.

Метод порівняння капіталізації продажів не дозволяє оцінити найсправедливішу ринкову вартість компанії – власника оцінюваного об'єкта маркетингової інтелектуальної власності. Він націлений тільки на виявлення впливу цього об'єкта на її приріст [2, с. 399].

Метод оцінки реальних опціонів (ROV) найбільш логічно використовувати для оцінки не стільки об'єктів маркетингової інтелектуальної власності, скільки маркетингових прав, які дорого обійшлися власнику підприємства і створили для нього реальні довгострокові конкурентні переваги.

У випадку, якщо фірма – володар оцінюваного товарного знака дійсно має намір продавати франчайзингову ліцензію на свій товарний знак, у його оцінці потрібно додатково брати до уваги ті специфічні додаткові доходи і витрати, які виявляться пов'язані з продажем конкретної франчайзингової ліцензії. Також можна оцінювати товарний знак і на основі прямого врахування можливих майбутніх інвестицій у його затвердження і просування.

Метод оцінки реальних опціонів застосовується для оцінки товарного знака.

- за допомогою оцінки підтримуючих його патентів на первинні об'єкти промислової власності;
- через пряму оцінку вкладу інвестицій на потреби затвердження та просування товарного знака як об'єкта маркетингової інтелектуальної власності в справедливую ринкову вартість компанії-власника товарного знака [2, с. 405].

Отже, оцінка вартості прав на конкретний об'єкт інтелектуальної власності у конкретному випадку їхнього використання є досить складною процедурою й у кожному випадку вимагає унікального вирішення завдання. На об'єкти і права маркетингової ІВ у сучасних умовах можуть витрачатися величезні кошти, потрібно бути надзвичайно відповідальним, визначаючи розумні межі витрат на об'єкти і права маркетингової інтелектуальної власності. Тому дуже важливо знати і використовувати як традиційні, так і нетрадиційні методи оцінки об'єктів маркетингової інтелектуальної власності.

*Наук. керівн. Ріпка Д. О.*

---

**Література:** 1. Мова Н. А. Інноваційна діяльність в Україні та напрямлення її розвитку / Н. А. Мова // Економіка України. – 2001. – № 6. – 100 с. 2. Валдайцев С. В. Оценка интеллектуальной собственности / С. В. Валдайцев. – М. : Изд. "Экономика", 2009. – 420 с.

УДК 330.341.1(477)

---

**Парфьонова А. А.**

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

*Анотація. Розглянуто стан інноваційної політики України. Виявлено проблеми формування і функціонування інноваційної політики. Сформульовано етапи щодо вдосконалення інноваційної активності. Внесено пропозиції щодо подальшої ефективності функціонування інноваційної політики України.*

*Аннотация. Рассмотрено состояние инновационной политики Украины. Выявлены проблемы формирования и функционирования инновационной политики. Сформулированы этапы по совершенствованию инновационной активности. Внесены предложения для дальнейшей эффективности функционирования инновационной политики Украины.*

*Annotation. The state of innovation in Ukraine was considered. The problems of formation and functioning of the innovation policy was identified. The steps to improve innovation was formulate. The proposals for further effectiveness of innovation policy in Ukraine was proposed.*

*Ключові слова: інновації, інноваційна політика, інноваційний план розвитку, інформаційні технології, інноваційна модель розвитку.*

---

© Парфьонова А. А., 2012



У сучасному світі всі держави поділилися на декілька груп: перша група – це технологічно та економічно розвинуті країни та велика група держав, які забезпечують розвиток першої групи. Велика кількість інтелектуальних ресурсів зберігається саме в розвинутих країнах, та, на жаль, Україна не належить до їхнього числа. Але для того щоб стати країною з розвинутою економічною та технологічною системою, потрібно створити доцільну інноваційну політику.

Інновації є головною рушійною силою економічного зростання. Створення інноваційної моделі економічного розвитку набуло універсального характеру та виходить на перший план при створенні сучасної економіки. Однак досі залишається невідомим, чому одні держави досягають успіху на цьому шляху, а спроби інших залишаються провальними [1].

Національна інноваційна політика є об'єктом дослідження в працях багатьох науковців: Семиноженка В. П., Федулової Л. І., Гриньова Б. В., Пашути М. Т., Тульчиновської С. О., Мальцького Б. О., Шарко М. В. та ін. Для дослідження використані також нормативно-правові акти України, джерела засобів масової інформації та інформація з мережі Інтернет. Основна увага акцентується на виявленні проблем формування та функціонуванні інноваційної політики України і способах їх вирішення.

Основною метою статті є аналіз інноваційної політики України та виявлення недоліків її функціонування. Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання:

- розглянути особливості функціонування інноваційної політики України;
- провести аналіз національної інноваційної діяльності, виявити її недоліки;
- внести пропозиції щодо подальшого підвищення ефективності функціонування вітчизняної інноваційної політики [2].

Інноваційний шлях розвитку економіки забезпечує конкурентоспроможність шляхом постійного оновлення технології, товарів і послуг, стабілізації і розширення ринків збуту, ефективного використання науково-технічного потенціалу та стимулювання його зростання. Історія інноваційних реформ України дає змогу зробити кілька важливих висновків. По-перше, державна політика у сфері науки, технологій та інновацій має бути цілісною, системною і послідовною. Технічні нововведення зазвичай дають миттєвий результат і вражаючий економічний результат, однак на кожну успішну інновацію припадають десятки невдач. Тому прогнозованість і стабільність позиції держави полягають у тому, щоб постійно підживлювати інноваційну активність в економіці, має виключно важливе значення.

По-друге, кожна держава повинна винайти оригінальний підхід до стимулювання інноваційного розвитку, який найкраще підходить національним цілям і культурі національних відносин [3].

Сьогодні можна виділити дві моделі державної підтримки, які застосовуються у світі. Одна приділяє увагу державному фінансуванню фундаментальних і прикладних досліджень. Це так звана французька модель. Інша фокусує увагу на реалізації прикладних досліджень і розроблення промисловими фірмами. Основною метою цієї – "японської" – моделі є одержання економічної ефективності від застосування наукових розробок [2].

Однак інноваційний шлях розвитку кожної країни є повністю унікальним. Так само і для нашої країни потрібно розробити таку інноваційну політику, яка зможе підтримати економіку країни та покращити рівень життя людей. Перше, що необхідно – прийняти Національний план інноваційного розвитку як важливий елемент реалізації стратегії. Розробивши інноваційний план, необхідно виявити найважливіші сфери, які потребують негайної реформації, та строго притримуватися його виконання. Опорними пунктами цього плану має стати розвиток технологій новітнього укладу відповідно до Закону України "Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки". Але розробка інноваційного плану розвитку потребує немало зусиль та роботи кваліфікованих фахівців і науковців, яких необхідно залучити та зацікавити їх у цій справі.

Важливою складовою інноваційного розвитку є інформатизація. Низький рівень розповсюдження Інтернету взагалі несумісний з поняттям "розвиток". Потрібно зосередитися на підвищенні рівня освіти та інформаційного суспільства. Ще важливим недоліком є те, що в Україні зовсім не захищені авторські права – це віднімає право у держави перспективи розробки та реалізації особистих технологій, а також знижує привабливість підприємств, які використовують високі технології. Унаслідок нехтування охорони авторських прав подальший розвиток науково-технічного потенціалу неможливий. Відкритість економіки України та необхідність її інтегрування у світове економічне середовище як країни з конкурентоспроможною економікою вимагають зосередження державної уваги на таких напрямках розвитку, що реалізують конкурентні переваги країни:

- високий освітній рівень населення;
- розвинена мережа освітніх та наукових закладів;
- наявність наукових надбань у сфер діяльності, що належать до високотехнологічних і визначають світовий рівень розвитку;
- високий рівень кваліфікації працівників наукової сфери;
- високий рівень запровадження інновацій в економіку.

Використання цих переваг для забезпечення конкурентоспроможності України в певних секторах економіки має забезпечити інноваційна модель розвитку, головною метою якої є найбільш ефективне використання існуючого інноваційного потенціалу для генерування наукових ідей та доведення їх до практичної реалізації [4].

На жаль, реалії України свідчать про недостатньо високий ступінь стійкості національної економіки та її схильність до розбалансування, що обумовлено як внутрішніми проблемами, так і наявністю зовнішнього впливу. Неспроможність країни здійснювати структурну перебудову національної економіки відповідно до вимог нової технологічної парадигми чи зволікання з проведенням таких структурних змін не просто гальмує її розвиток, а й призводить до економічної кризи.



Відсутність взаємозв'язку та підтримки інноваційної політики держави із законодавчо-нормативною базою створює перешкоди для встановлення інноваційної моделі розвитку в Україні. Таким чином, державний менеджмент і законодавці України повинні в першу чергу прийняти Національний план інноваційного розвитку та досягти в країні охорони авторських прав. Саме цей факт і недопрацьоване законодавство для забезпечення венчурного фінансування не дозволяє розвинути в країні індустрію створення високотехнологічних підприємств, позбавляє науково-технологічний сектор приватних джерел фінансування.

Але поки це питання буде вирішуватися, треба допомагати галузі інформаційних технологій. Наприклад, завдяки підтримці влади створити інформаційні центри та забезпечити їх високошвидкісним зв'язком; запропонувати великим підприємствам-розробникам технологій – створити віртуальні бібліотеки для місцевих розробників інформаційних технологій, що дозволить активно розвивати в країні виробництво та ринок високотехнологічних розробок. Крім того, треба створити пільги для розробників інформаційних технологій – це підвищить потік капіталу в країну.

Це – масштабні завдання, які необхідно виконати. Від успіху цієї роботи залежить і успіх України, тому що інноваційний розвиток для нашої держави неминучий.

Наук. керівн. Томах В. В.

**Література:** 1. Харів П. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів : монографія / П. Харів. – Тернопіль : Економічна думка, 2003. – 323 с. 2. Шишкин О. Інноваци в Украине / Шишкин О. [Електронний ресурс] // Ежедневная всеукраинская газета "День". – Режим доступа : <http://www.day.kiev.ua/314048>. 3. Проблемы управления украинскими предприятиями [Электронный ресурс] // Корпоративные системы (№ 42002). – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/ims/ims033.html>. 4. Ілляшенко С. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навчальний посібник / С. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2003. – 278 с. 5. Про інноваційну діяльність : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

УДК 005.332.4:005.922.1

**Заєць О. О.**

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ ЯК ЗАСОБУ НАКОПИЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

*Анотація. Проаналізовано особливості конкурентної розвідки та основні етапи її реалізації. Узагальнено основні методи конкурентної розвідки. Доведено важливість конкурентної розвідки на підприємствах у ринковій економіці.*

*Аннотация. Проанализированы особенности конкурентной разведки и основные этапы ее реализации. Обобщены основные методы конкурентной разведки. Доказана важность конкурентной разведки на предприятиях в рыночной экономике.*

*Annotation. Features of competitive investigation and the main stages of its realization are analyzed. The main methods of competitive investigation are generalized. Importance of competitive investigation at the enterprises in market economy is proved.*

*Ключові слова: конкурентна розвідка, промислове шпигунство, засоби, ринкова економіка.*

У сучасних умовах ринкової економіки кожне підприємство прагне стати конкурентоспроможним, тому воно прагне постійно вдосконалювати технологічні процеси, перенавчати персонал і використовувати інноваційні розробки і досягнення. Але, щоб вижити в умовах запеклої конкурентної боротьби, необхідно не просто вдосконалюватись, а знати хоч щось про найближчих конкурентів і про те, що може чекати тебе завтра. Подібні актуальні відомості про ділове оточення і конку-



рентне середовище навколо підприємства, спеціально орієнтовані на ухвалення стратегічних рішень, можна отримати за допомогою конкурентної розвідки.

Актуальність конкурентної розвідки останнім часом значно зросла. Це пов'язано з такими процесами, як глобалізація економіки, а отже і конкуренція, віртуалізація економіки, розвиток інформаційних технологій. Конкурентна розвідка у бізнесі потрібна для чіткого уявлення свого або своїх суперників, що знаходяться в одному економічному полі, а так само для застосування тактики і стратегії успішніших компаній. Отримавши цю інформацію, можна одержати безперечні переваги в проведенні конкурентних заходів, що дозволяє в сучасних умовах залишити далеко позаду своїх конкурентів.

Метою роботи є узагальнення особливостей основних методів конкурентної розвідки та обґрунтування її важливості в сучасних умовах господарювання.

Проблемами і питаннями конкурентної розвідки почали займатись досить недавно, але вже відомі вчені, які досліджують цю сферу: Є. Чемберлін, Дж. Робінсон, Ф. фон Хайек, М. Портер, М. Інгліш, Стівен Х. Міллер, Джон Е. Прескотт. Серед вітчизняних вчених, які зробили значний внесок у розробку теоретичних основ конкурентної розвідки, можна виділити Ортинського В. Л., Керницького І. С., Живко З. Б., Керницьку М. І., Живко М. І. та ін.

Під терміном "розвідка" в широкому значенні цього слова розуміється, з одного боку, діяльність суб'єкта щодо пошуку відомостей про наявні і потенційні загрози його існуванню і інтересам, тобто про діючого або вірогідного супротивника, а з іншого – організаційна структура, сили і засоби для здійснення цієї діяльності [1].

Існує багато видів розвідок, що використовуються в економічній сфері, а саме: економічна розвідка; економічне шпигунство; конкурентна розвідка; бізнес-розвідка; ділова розвідка; комерційна розвідка; промислове шпигунство; бізнес-шпигунство; корпоративна розвідка; інформаційна розвідка; фінансова розвідка [2].

Спільною рисою для усіх є діяльність з отримання інформації для прийняття рішень. Лише поняття "шпигунство" і "розвідка" відрізняються за правовим статусом. І тут вибір стає за організацією, яку саме форму розвідки вибрати задля забезпечення додаткового прибутку.

Конкурентна розвідка – це фактичне і досконале етичне вивчення конкурента, збирання інформації про маркетингові дослідження неосвоєного ринку з метою забезпечення безперебійного та процвітаючого бізнесу [3, с. 379].

Конкурентна розвідка може використовуватися організацією при виході на новий ринок, у разі появи нового конкурента або посилення конкуренції. Конкурентна розвідка включає експертну оцінку планів і стратегій конкурента, про принципи його збутової політики, процеси ухвалення рішень; оцінку осіб, що впливають на цей процес; огляд провідних менеджерів, кадрову політику та ін.

Ділова (корпоративна) розвідка становить аналітичний процес, який перетворює розрізнені дані про бізнес (виробництво, збут, комерцію чи надання послуг) на потрібну, точну й придатну інформацію про стан фінансово-господарської діяльності [3, с. 380].

Промислове шпигунство – це отримання незаконним способом конфіденційних відомостей про діяльність конкурентів, крадіжка даних, що становлять ноу-хау, недобросовісна конкуренція, отримання персональних даних для їх використання із злочинною метою.

Існує безліч моделей, що описують цикл конкурентної розвідки на підприємстві. Як правило, усі моделі виділяють мінімум п'ять етапів цього циклу.

Перший етап полягає у визначенні мети, яку компанія хоче досягти за допомогою конкурентної розвідки. Другий етап включає процес збору інформації відповідно до поставленої мети. Потім, на третьому етапі, зібрану інформацію сортують, обробляють і роблять її оцінку. Четвертий етап – це аналіз зібраної інформації і перетворення її у продукт, придатний для вироблення управлінського рішення. Завершується цикл п'ятим етапом – донесенням інформації до зацікавлених осіб [4, с. 31].

Методи конкурентної розвідки умовно можна поділити на цілком законні (білі) та методи, які за своєю формою не порушують норм законів, проте не завжди відповідають морально-етичним нормам ведення чесної конкурентної боротьби (сірі методи) [5, с. 19].

До першої групи методів конкурентної розвідки, тобто до законних, належать:

- вивчення й аналіз публікацій конкурента;
- вивчення, аналіз та обробка відкритої інформації про конкурента.
- До другої групи методів належать такі:
- матеріальне заохочення співробітників конкурента з метою отримання конфіденційної інформації;

• "переманювання" спеціалістів конкурента та отримання в них відомостей, що мають обмежений доступ;

- вивідання інформації у співробітника конкурента;
- проведення підставних переговорів з метою вивідання конфіденційної інформації;
- отримання необхідної інформації про конкурента через зв'язки в правоохоронних та контролюючих органах.

Таким чином, конкурентна розвідка – вузький напрям ділової розвідки, який відповідає основній меті – побудові системи взаємовідносин з конкурентами, тобто створенню комплексу заходів щодо отримання та опрацювання даних про конкурента, а також про його оперативні та стратегічні плани, на відміну від промислового шпигунства, що є неминучим й закономірним явищем самої

природи бізнесу, що ґрунтується на бажанні отримати надприбуток будь-якими дозволеними й недозволеними методами.

Зараз успішне ведення розвідки багато в чому залежить саме від конкурентної розвідки, адже своєчасне отримання достовірної інформації про конкурента, його діяльність є запорукою успіху власного бізнесу. Однак межа між маркетинговими прийомами добування інформації та промисловим шпигунством настільки непомітна, що її визначити проблематично.

Наук. керівн. Ріпка Д. О.

**Література:** 1. Чертопруд С. Конкурентная разведка и промышленный шпионаж: этика использования методов и средств [Электронный ресурс] / Чертопруд С. – Режим доступа : <http://kiev-security.org.ua/box/11/78.shtml>. 2. Ющук Є. Л. Конкурентна розвідка [Електронний ресурс] / Ющук Є. Л. – Режим доступу : <http://ci-razvedka.ru/>. 3. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін. – К. : Правова Єдність, 2009. – 541 с. 4. Козлова А. С. Роль конкурентної розвідки в підвищенні конкурентоспособности російських підприємств : монографія / Козлова А. С. – М. : Академія, 2010. – 64 с. 5. Демидов Б. Тайний фронт / Демидов Б., Величко А., Волощук І. // Національна безпека України. – 2005. – № 7 – 8. – С. 17–23.

УДК 005.32:[005.966:331.101.3]

**Лебедева А. В.**

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ГУМАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ ТА ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ ЯК ПРОВІДНІ ЛАНКИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ**

*Анотація. Досліджено гуманізацію праці та планування кар'єри як основні мотиваційні чинники для людини. Розглянуто точки зору різних вчених. Визначено основні завдання гуманізації праці та планування кар'єри. Наведено теорії очікування та справедливості.*

*Аннотация. Исследованы гуманизация труда и планирование карьеры как основные мотивационные факторы для человека. Рассмотрены точки зрения разных ученых. Определены основные задачи гуманизации труда и планирования карьеры. Приведены теории ожидания и справедливости.*

*Annotation. Humanizing of labour and planning of career is examined as basic motivational factors for a man was investigated. The points of view of different scientists are examined. The basic tasks of humanizing of labour and planning of career are determined. Theories over of expectation and theory of justice are brought.*

*Ключові слова: мотивація, нематеріальна мотивація, гуманізація праці, кар'єра, планування кар'єри.*

Оскільки потреби людини постійно змінюються, то змінюються і методи мотивації праці, тобто не можна наперед розрахувати, що вчорашня мотивація виявиться успішною і сьогодні. З розвитком особи розширюються потреби людини і можливості її самовираження. Отже, можна стверджувати, що процес мотивації через задоволення потреб нескінченний.

Широке коло завдань і методів їх вирішення, пов'язаних з гуманізацією праці та плануванням кар'єри, знайшло відображення у наукових роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед них: Г. Зайцев, Б. Сербінський, Е. Уткін, В. Веснін, В. Панасюк, А. Чандлер, А. Юданов, А. Тимохов, О. Амоша, А. Зокін, А. Гальчинський, І. Романенко, А. Бородкін, Б. Мігалатий, Е. Брігхем, К. Друрі та ін.

Метою дослідження є аналіз теоретичних положень і методичних рекомендацій стосовно ефективного розподілу праці та кар'єрного зростання, що стимулює працівників і робітників до продуктивної праці.

Глибокі зміни в структурі та якості робочої сили, у змісті праці, вичерпання резервів зростання ефективності праці за рахунок фізичних можливостей потребують нетрадиційних підходів до





посилення мотивації праці. При цьому завдання полягає в тому, щоб привести в дію ті можливості людини, які пов'язані з її майстерністю, освітою та підготовкою, установками, розвитком трудового потенціалу, прагненням до творчості, самореалізації. Такі висновки не лише теоретично обґрунтовані, а й підтверджені широкою практикою [1].

Американські спеціалісти в галузі управління Т. Петерс і Р. Уотермен на основі вивчення досвіду 62 працюючих фірм прийшли до несподіваного, на їхній погляд, висновку, суть якого виражається формулою: "продуктивність – від людини".

Результати дослідження засвідчили, що найбільшого успіху досягають ті фірми, які прагнуть створити, підтримувати обстановку довіри до працівників, свободи творчості, самостійності.

Практичні заходи щодо приведення в дію нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників безпосередньо пов'язані з гуманізацією праці. Саме остання, як свідчить досвід, нині є основною ланкою нематеріальної мотивації праці [2].

Гуманізація праці на практиці повинна забезпечити:

1. Високу змістовність праці трудящих, яка відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів.

2. Краще пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини.

3. Створення сприятливих умов праці.

4. Широку та активну участь працівників у вирішенні виробничих завдань.

Класична програма гуманізації праці включає такі складові [3]:

1. Забезпечення змісту праці (суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва, основних функцій і функцій контролю за якістю продукції).

2. Групування різнорідних операцій.

3. Розвиток колективних форм організації праці.

4. Створення доцільних умов праці.

5. Демократизація управління, залучення працівників до управління виробництвом.

6. Раціоналізація режимів праці і відпочинку, впровадження гнучких графіків роботи.

На основі запровадження традиційних методів мотивації та програм гуманізації праці ставиться завдання створення нової, "синтетичної" моделі організації стимулювання ефективності виробництва.

Зрозуміло, головна мета таких програм і методів мотивації – максимізація прибутку. Проте не можна не бачити й того позитивного, що нові підходи до мотивації праці привносять у діяльність найманих працівників, у задоволення їхніх потреб: вони сприяють розвитку творчого потенціалу працівників, підвищують якість трудового життя, ведуть до демократизації управління виробництвом, сприяють задоволенню потреб вищого порядку – в належності та причетності, визначенні та самоствердженні, самовираженні [4].

Політика в області кар'єри персоналу має бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб організації у працівниках у необхідний час і в потрібному місці. Важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики є планування кар'єри.

Якщо ж планування кар'єри розглядати крізь призму сучасних теорій мотивації, то можна дійти висновку, що цей елемент управління персоналом має безпосереднє відношення до мотивації трудової діяльності. Так, згідно з теорією Маслоу, до первинних потреб людини належать потреби безпеки, намагання бути впевненим, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби, у тому числі потреби зайнятості, стабільної роботи, будуть задоволені як у поточному періоді, так і в майбутньому [5].

Теорії очікувань свідчать, що люди прагнуть у будь-якій ситуації отримати максимум бажаного. Тому в процесі роботи людина прагне до отримання різноманітних винагород і максимального задоволення потреб. До таких потреб належать просування у службовій діяльності та знання перспектив свого зростання. Очікуючи, що вибраний тип поведінки призведе до досягнення бажаного, людина розподіляє свої зусилля і прагне досягнення оптимального співвідношення в системі "затрати – результати – винагорода – валентність".

Із теорії справедливості випливає, що коли працівники бачать залежність щодо себе між рівнем ефективності роботи і просуванням у службовій діяльності, то це сприяє їхній трудовій активності. Одночасно людина починає приділяти підвищену увагу перспективам свого зростання, просуванню у службовій діяльності, адже це, на її думку, буде супроводжуватися справедливою винагородою.

Стабільність зайнятості, чітка перспектива зростання – безперечно пріоритетні потреби й мотивуючі чинники трудової діяльності. Відтак плануванню кар'єри слід приділяти першочергову увагу. Воно має безпосереднє відношення до реалізації цілої низки потреб і впровадження в дію трудових статусних мотивів персоналу [6].

Планування кар'єри слід розглядати як розробку офіційної програми, моделей просування персоналу у службовій діяльності, які визначають перспективу його зростання за певних умов, допомагають кожному працівникові розкрити свої здібності та застосувати їх якнайкраще для цілей організації.

Моделі ділової кар'єри можуть бути загальними і конкретними. Загальні моделі – це набір кількох напрямів службового зростання фахівця відповідного навчання, стажування тощо для підготовки керівника (спеціаліста, службовця) необхідного рівня і профілю. Організаційні питання планування кар'єри докладно висвітлені у спеціальній літературі. У зарубіжній практиці найбільш цінний досвід цілеспрямованого впливу на статусні мотиви через планування кар'єри демонструють японські фірми. Загальноновизнано, що японська модель ринкової економіки є унікальною, багатов чому не схожою на інші моделі ринкового господарства. Секрети японського "дива" різними економістами пояснюються неоднаково. Часто їх пов'язують з національними особливостями, особливою культурою народу.





Один з відомих японських економістів М. Аюкі стверджує, що основою японської системи стимулів є ієрархія рангів, у якій працівники фірми змагаються за просування у службовій діяльності на основі своїх досягнень і набутих знань. Централізоване управління ієрархією рангів у японських фірмах, як зазначає М. Аюкі, доповнює децентралізований перехід до передачі інформації та гарантує цілісність організації [4].

Отже, можна сказати, що попри всі негаразди кожне підприємство має скористатися результатами наукових досліджень, передовим досвідом задля опрацювання власної, найприйнятнішої системи стимулювання діяльності персоналу.

Треба зазначити, що зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу не є сталим, він постійно збагачується новими елементами. Значні новації в організації матеріального стимулювання в зарубіжних фірмах спостерігаються в останні два десятиліття, що спричинено низкою конкретних обставин.

Глобалізація економіки, посилення конкуренції на ринках збуту зумовлюють необхідність децентралізації управління і перехід до раціональніших організаційних структур управління підприємствами та відповідно до гнучкішого й ефективнішого використання персоналу підприємств.

Наук. керівн. Яковенко К. В.

---

**Література:** 1. Гутгарц Р. Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р. Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5. 2. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2000. – 296 с. 3. Глухов В. В. Основы менеджмента : учебник для вузов / В. В. Глухов. – СПб. : Спец. литература, 1995. 4. Герчикова И. И. Менеджмент : учебник / И. И. Герчикова. – М. : Банки и биржи ; Юнити, 1995. – 521 с. 5. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебн. пособие / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : МГУ, 1995. – 438 с. 6. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : МГУ, 1995. – 438 с.

УДК 005.32:331.101.3

---

**Петрик М. О.**

---

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **СУЧАСНЕ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотация. Розглянуто закордонний досвід щодо стимулювання праці персоналу та запропоновано новий загальний підхід для вирішення проблеми стимулювання праці персоналу на підприємстві.*

*Аннотация. Рассмотрен зарубежный опыт по стимулированию труда персонала и предложен новый общий подход для решения проблемы стимулирования труда персонала на предприятии.*

*Annotation. The foreign experience to encourage staff work was considered and a new common approach to address the promotion of personnel in the enterprise was proposed.*

*Ключові слова: стимулювання, досвід, персонал, економіка, керівник.*

В економіці України разом із процесами економічного зростання позначився істотний перелом у сфері управління персоналом. Підприємства на практиці відчували, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливий без пошуку нових сучасних форм стимулювання праці, які нині використовують закордонні компанії. У цей час у країнах Західної Європи, США і Японії аспекти управління персоналом набули великого значення, і ці методи та досвід стимулювання можуть бути з успіхом перенесені в Україну [1, с. 50].

Багато вітчизняних і зарубіжних вчених досліджують процес стимулювання персоналу, серед них: Герасимов Б.Н., Моргунов Е. Б., Борисова Е. А., Дяків О. П., Магура М. І., Курбатова М. Б., Шкатулла В. І. Але ця проблема не є достатньо розглянута та розвинута, тому метою даної статті є розгляд існуючих методів ефективного стимулювання праці Європи, США та Японії і запропонування найбільш загального підходу на основі досвіду цих країн, який можна реалізувати в Україні.

---

© Петрик М. О., 2012



Доцільно дослідити американський, європейський та японський досвід з мотивації персоналу з метою виявлення і впровадження найбільш ефективних методів на вітчизняних підприємствах [2, с. 423].

Важливе значення в економіці США відводиться поліпшенню матеріального стимулювання, виявленню різноманітних видів стимулів з метою найповнішого задоволення потреб працюючих. На підприємствах американського типу має місце підвищення розмірів оплати праці при наданні переважного значення кваліфікаційному рівню працівника, що відображає характер освіти, кількість освоєних спеціальностей [3, с. 36].

Розробляються підходи, які виявляють рівень кваліфікації виконавців, встановлюється коло професій, якими вони можуть оволодіти в процесі підвищення кваліфікації, встановлюється шкала оплати залежно від обсягу набутих професійних знань і навичок.

Усі співробітники можуть розраховувати на пільгове медобслуговування, при цьому особливу багато уваги приділяється їхнім дітям, для яких у корпорації діє кілька спеціальних програм.

Система стимулювання робітників на підприємствах США наведена на рис. 1.

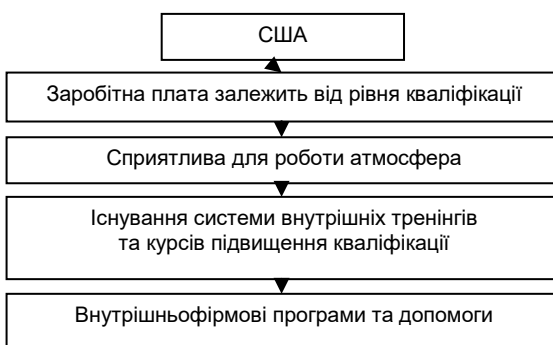


Рис. 1. Система стимулювання робітників на підприємствах США

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі робітників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку та допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини [2, с. 345].

В японських компаніях діє відповідний вибір виплат і послуг соціального характеру, який кожна фірма прагне надати своєму персоналу. Це вихідні допомоги і пенсії, медичні послуги, надання житла і дотації на його придбання та оплату, харчування протягом робочого дня, фізкультурно-спортивні, культурно-розважальні заходи, особисте страхування, забезпечення при виробничому травматизмі, так звані натуральні виплати, сприяння в одержанні освіти членами сімей робітників фірми, грошові нецільові субсидії та інші послуги [4, с. 120].

Система стимулювання робітників на підприємствах Японії наведена на рис. 2.

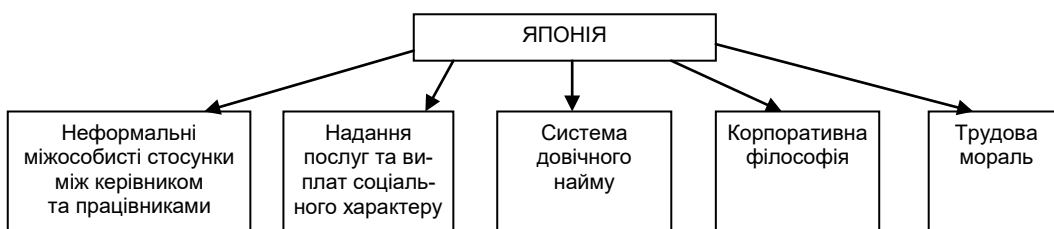


Рис. 2. Система стимулювання робітників на підприємствах Японії

Зазначені фактори могли б бути використані і на українських підприємствах, проте кожний з них вимагає специфічної попередньої підготовки як людини, так і зовнішнього середовища, в якому вона працює.

Одним із важливих заходів стимулювання зацікавленості працівників у поліпшенні результатів роботи підприємств і фірм Англії є участь їх працівників у прибутках та акціонерному капіталі.

На підприємствах і фірмах Англії сьогодні застосовують в основному дві системи. Перша – це система "траст-фондів", яка передбачає пряму участь працівників у розподілі прибутків [3, с. 384]. За цією системою з вільного прибутку підприємства створюється "траст-фонд", яким розпоряджаються довірені особи на користь працівників. За кошти фонду довірені особи купують акції підприємства, фірми на суму із розрахунку 10 відсотків середньорічної заробітної плати працівника. Мінімальна сума, на яку можуть бути придбані акції, складає 1250 фунтів стерлінгів, а максимальна – не більше 5,0 тис. фунтів стерлінгів (рис. 3).



Рис. 3. Система стимулювання робітників на підприємствах Європи

Отже, для того щоб українська економіка перейшла на новий вищий рівень розвитку, доцільно буде використовувати частково європейську, американську та японську системи стимулювання. Але найбільш ефективним буде впровадження американської системи, бо саме ця країна є найбільш розвинутою країною світу, тому потрібно перейняти її досвід.

Слід збільшувати розмір заробітної плати при наданні переважного значення кваліфікаційному рівню працівника, тому що кваліфіковані працівники повинні винагороджуватися за свій внесок у розвиток підприємства. Також потрібно створювати на підприємствах дружню, сімейну атмосферу, де працівники будуть почувати себе потрібними, важливими та задоволеними. На підприємствах можна розвинути систему внутрішніх тренінгів і курсів підвищення кваліфікації, при цьому робітнику надати різноманітні пільги. В Україні ця система поступово набирає обертів, але ще недостатньо розвинута [5, с. 235].

Для того щоб простимулювати діяльність працівників, слід упроваджувати корпоративну філософію. Керівник та робітник повинні бути на одному рівні у своїх правах та обов'язках. Трудове життя в суспільній свідомості рівноцінно особистому, що залежить від виживання та розвитку підприємства [6, с. 44].

Наук. керівн. Томах В. В.

**Література:** 1. Федулова Л. Тенденції розвитку менеджменту в XXI столітті / Л. Федулова // Персонал. – 2002. – № 12. – 50 с. 2. Татарников А. А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии / Татарников А. А. – М. : ИНЭ, 2002. – С. 343–423 с. 3. Магура М. Моральне стимулювання / М. Магура, М. Курбатова // Управління персоналом. – 2007. – № 13–14. – 384 с. 4. Овчинникова Т. І. Сучасна концепція стимулювання діяльності робітників / Т. І. Овчинникова, С. В. Кобелева // Кадри підприємства. – 2007. – № 10. – 120 с. 5. Старобинський Є. Е. Кадрова політика за кордоном / Є. Е. Старобинський // Управління персоналом. – 2000. – № 10. – 235 с. 6. Вардянин І. В. Пропозиції щодо удосконалення системи нематеріального стимулювання / І. В. Вардянин // Управління персоналом. – 2005. – № 4. – 44 с.

УДК 657.47.07(045)

**Потапова В. О.**

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Досліджено місце управління витратами в системі управління конкурентноспроможністю продукції виробничого підприємства, сутність системи управління витратами, яка дозволяє приймати управлінські рішення, що спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства.*

© Потапова В. О., 2012



*Аннотация. Исследованы место управления затратами в системе управления конкурентоспособностью продукции производственного предприятия, сущность системы управления затратами, которая позволяет принимать управленческие решения, направленные на повышение эффективности деятельности предприятия.*

*Annotation. The place of management expenses in product competitiveness control systems of enterprise, essence of expenses control system, which allows taking administrative decisions, focused on the increase of enterprise efficient activity was investigated.*

*Ключові слова: управління витратами, конкурентоспроможність, оптимізація, переваги.*

Об'єктивний процес становлення ринкових відносин висуває на перший план питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняного промислового виробництва. При цьому конкуренція розглядається як вища спонукальна сила, що змушує виробників продукції підвищувати її якість, знижувати витрати на виробництво, підвищувати продуктивність праці, шукати інноваційні шляхи забезпечення унікальності продукту.

Оскільки в умовах ринкової економіки головною метою підприємства є досягнення максимального прибутку, важко переоцінити роль аналізу витрат та управління ними. Зарубіжний досвід доводить, що в більшості випадків розмір витрат визначається як найважливіший критерій у виборі варіантів розвитку підприємств [1].

Актуальність та висока економічна значущість проблеми управління витратами для розвитку промислового підприємства та забезпечення його конкурентного становища зумовили необхідність проведення дослідження.

Широке коло завдань і методів їх вирішення, пов'язаних з управлінням витратами на промислових підприємствах, знайшло відображення у наукових роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед них: В. Панасюк, А. Чандлер, А. Юданов, А. Тимохов, О. Амоша, А. Зокін, А. Гальчинський, І. Романенко, А. Бородкін, Б. Мігалатий, Е. Брігхем, К. Друрі та ін. Проте залишилися питання, які не одержали належного висвітлення.

Метою дослідження є аналіз теоретичних положень і методичних рекомендацій стосовно оптимізації структури витрат, що стимулює зростання конкурентоспроможності промислових підприємств.

Будь-яка діяльність, передусім виробнича, потребує витрат ресурсів. Від рівня операційних витрат істотно залежить ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність. Тому управління витратами є важливою функцією економічного механізму кожного підприємства.

Проблема управління витратами виробничого підприємства полягає в тому, що, з одного боку, необхідно прагнути до зниження собівартості, з іншого – є ціла група витрат, зниження яких недопустимо (техніка безпеки та охорона праці, екологія тощо). Загальна технологія виробництва на сьогодні створює в галузі таку ситуацію, в якій окремому підприємству важко досягти економічної переваги за рахунок технологічного вдосконалення виробництва. Правильне регулювання витрат виробництва знову виступає на передній план і забезпечує підприємству перевагу над конкурентами.

На сьогодні підприємства мало виконують цілеспрямовану роботу над зниженням витрат. Реалізуються разові дії, коли керівництво доводить до підрозділів завдання скоротити витрати, наприклад, на 20 %. Передбачається, що кожний підрозділ сам знайде вирішення цього завдання. Такий підхід має право на існування, але з певного моменту він є дуже ризикованим і може застосовуватися тільки в простих ситуаціях. Знизивши ситуативно витрати на задану величину, можна підірвати основу майбутнього розвитку компанії, а максимальну вигоду підприємствам можуть принести програми зниження витрат, а не окремі дії [2].

Скорочуючи маржинальний прибуток у рамках допустимих значень, отриманих розрахунковим шляхом, підприємство повинне добре представляти ефективність своєї роботи, знати реальний розмір виробничих витрат. Лише визначивши нижню межу потенційного зниження прибутку, підприємство буде мати змогу контролювати пов'язані з таким зниженням ризики, які можуть згубно позначитися на його платоспроможності і фінансовій стійкості.

Управління витратами разом із контролем цін дозволяє досягти значно більшого ефекту, ніж управління цінами та обсягами продажів при звичайному контролі витрат, а в умовах обмеженого попиту або висококонкурентного ринку це питання стає вкрай важливим. Практично всі керівники підприємств використовують яку-небудь систему управління витратами (СУВ), що дає деякі результати [3].

Основна мета побудови СУВ не зводиться до обмеження і контролю витрат – вона полягає в оптимізації витрат для отримання підприємством заданого результату.

Досвід лідерів, яким вдалося досягти зниження витрат та оптимізувати свої доходи, говорить про те, що існують певні напрями, які дозволяють підвищити ефективність використання наявних ресурсів. Провівши моніторинг їхньої діяльності, можна говорити про такі типи програм скорочення витрат:

- 1) робота над зниженням трудомісткості бізнес-процесів;
- 2) перегляд принципу заохочення персоналу;

- 3) оптимізація логістичних каналів;
- 4) оптимізація використання активів і капіталу;
- 5) зниження цін на закупівлі;
- 6) використання нових технологій.

Зниження трудомісткості бізнес-процесів вимагає спеціальних знань, методології, значних ресурсів і часу. Наприклад, збір даних для аналізу бізнес-процесів займає близько 10 – 12 тижнів. Суть полягає в тому, щоб порахувати, скільки коштує кожний бізнес-процес з точки зору часу, який персонал витрачає на його виконання. Результатом аналізу, у свою чергу, є набір дій, які за логічним принципом об'єднуються в проекти (зменшення кількості часу, необхідного на їхнє виконання). Прикладом зменшення витрат на процеси можуть бути централізація функцій, спрощення бізнес-процесів і документообігу, перерозподіл функцій усередині компанії і т. д.

Після оптимізації бізнес-процесів іде перегляд системи мотивації персоналу. Розповсюдженим прикладом є, коли частина "фіксованої" заробітної плати переводиться в категорію "змінної" і виплачується у вигляді бонусу за досягнення певних раніше визначених показників. Це пов'язує частину фонду оплати праці з результатами роботи співробітників та у випадку невиконання підприємством планів дозволяє знизити витрати, пов'язані із заробітною платою.

Наступним типом програм скорочення витрат є перегляд керівниками компанії процесу закупівлі. Необхідно провести наскрізний аналіз логістичних каналів для виявлення поточного стану запасів та визначити шляхи їх можливого зменшення. У багатьох випадках цього можна досягти шляхом скорочення кількості складів або часткового їх об'єднання. Вивільнені кошти можна отримати шляхом зведення у відповідність складських запасів та попиту, скорочення часу поставки та строків обробки замовлення, а також переробки неліквідних та застарілих запасів.

У рамках роботи над оптимізацією продуктів і каналів розподілу визначаються продукти, товари, канали розподілу, регіони і види бізнесу, які не є рентабельними. Часто самі по собі канали й методи розподілу продукції містять у собі значний резерв оптимізації [4].

Наступний напрям програм із зниження витрат – це оптимізація активів і використання капіталу, у ході якого аналізується й підвищується ефективність використання основних фондів та капіталу. У рамках напряму завжди розглядається можливість продажу або виділення непрофільного бізнесу, альтернативного використання активів (можливість репрофілювання, здачі в оренду).

Доречно провести реінжиніринг ІТ-процесів, що підвищить рівень контролю затрат на ІТ, покращить якість ІТ-послуг.

Ситуація в економіці України вимагає спланованих і продуманих підходів до керування витратами на рівні підприємства, але на практиці з перерахованих напрямів роботи з оптимізації витрат українські підприємства використовують тільки частину підходів, пов'язаних із відмовою від деяких продуктів або закриттям визначених каналів розподілу, філій, підрозділів.

На підприємствах, як правило, немає вільної групи висококваліфікованих співробітників, які могли б цілеспрямовано займатися програмами зниження витрат. Досвід, якого українські компанії набули в минулі роки, стосується інтенсивного зростання. Тепер же, проводячи роботу зі зниження витрат, вони отримують ще один досвід, який підвищить конкурентоспроможність компанії і додасть до вмінь їхніх менеджерів ще одну необхідну кваліфікацію.

У всіх галузях економіки сьогодні посилюється конкурентна боротьба, одним із головних інструментів у якій стає зниження витрат на виробництво продукції. Для кожного підприємства витрати є вирішальним чинником підтримки і підвищення конкурентоспроможності. Оперативний вибір дій у сфері менеджменту витрат вимагає повсякденного відстежування і зіставлення витрат не лише з окремими продуктами, ринків, клієнтів, але і з усіх бізнес-процесів підприємства, операцій і замовлень, що знижує придатність традиційних методів обліку витрат та обумовлює їх невідповідність потребам менеджменту в управлінській інформації.

У зв'язку з цим необхідність створення і постійного вдосконалення механізму управління витратами вимагає пошуку наукових підходів до вибору методів і способів цілеспрямованої дії на процес формування витрат у ході виробництва.

*Наук. керівн. Томах В. В.*

---

**Література:** 1. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Фатхутдинов Р. А. – М., 2002. 2. Як правильно реалізувати програми зі скорочення витрат? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ey.com/UA/uk/Newsroom/PR-activities/Articles>. 3. Гіл Чарльз В. Л. Міжнародний бізнес : конкуренція на глобальному ринку / Гіл Чарльз В. Л. ; пер. з англ. Р.Ткачука. – К. : Основи, 2001. – 856 с. 4. Эффективное снижение затрат [Электронный ресурс] // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 1–2. – С. 56–63. – Режим доступа : <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Effective-cost-reduction-ukr-2009-Jan-RU.pdf>. 5. Корецький М. Х. Формування конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах / Корецький М. Х. // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2005. – № 1. 6. Воронкова А. Е. Моделирование управления конкурентоспроможностью предприятия : монография / А. Е. Воронкова, С. К. Рамазанов, О. В. Родионов. – Луганськ : Вид. СНУ ім. В. Даля, 2005. – 368 с.



Студент 3 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто формування та реалізація інноваційної стратегії підприємства, охарактеризовано управління реалізацією інноваційних стратегій підприємства, визначено основні причини провалів у реалізації стратегій.*

*Аннотация. Рассмотрено формирование и реализация инновационной стратегии предприятия, охарактеризовано управление реализацией инновационных стратегий предприятия, определены основные причины провалов в реализации стратегий.*

*Annotation. Forming and realization of innovative strategy of enterprise are considered. There are characterized the managing of the innovative strategies disposal of the company and identified the main causes of failures in the implementation of these strategies.*

*Ключові слова: інновації, стратегія підприємства, реалізація інновацій, планування стратегії, інноваційна політика, інноваційна діяльність.*

Актуальність роботи полягає в тому, що планування інноваційних проектів є дуже важливою частиною розвитку підприємства, оскільки без інноваційних ідей і проектів підприємство не буде розвиватися і рухатися вперед. Відповідно менеджерам необхідно так спланувати впровадження інновацій, щоб підприємство отримало максимальний приріст прибутку. Інноваційний розвиток підприємства – це довгочасний процес, який потребує розробки стратегічних планів. Інтенсивний розвиток інноваційної діяльності в Україні у сучасних умовах забезпечує основу стійкого економічного зростання держави.

Об'єктом роботи є дослідження процесу стратегічного планування інноваційної діяльності на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні положення щодо розробки стратегічних планів у діяльності підприємства.

На сьогодні активізацію інноваційного процесу на вітчизняних підприємствах необхідно супроводжувати ретельним формуванням їх інноваційних стратегій. У сучасних умовах розвитку світової економіки лише ефективна реалізація оптимальної інноваційної стратегії дає змогу підприємству розвиватись на довгострокову перспективу. Питання формування і реалізації інноваційної стратегії підприємства є недостатньо науково дослідженими, а результати існуючих досліджень не завжди успішно реалізуються на практиці. Використання досвіду науковців і практиків із зарубіжних країн, без урахування особливостей розвитку економіки України, дуже часто призводить до негативних наслідків для вітчизняних підприємств. Існує багато підходів до вибору стратегії розвитку підприємств в умовах кризи, які ґрунтуються на працях вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, це наукові праці І. Ансоффа, Азоева Г. П., Александрова І. О., Білоруса О. Г., Гейця В. М., Виханського О. С., Градова О. П., Гриньової В. М., Друкера П. Ф., Єфремова В. С., Забродського В. А., Іванова Ю. Б., Кизима М. О., Клебанової Т. С., Лисенка Ю. Г., Мельника Л. Г., Наливайка А. П., Пономаренка В. С., Портера М. Е., Пушкаря О. І., Скурихіна В. Г., А. Стрікланда, Томпсона А. А. та багатьох інших [1].

Інноваційна політика підприємства ґрунтується на формулюванні цілей і стратегій його розвитку в короткостроковій і довгостроковій перспективах на основі оцінки його потенційних можливостей, забезпеченості відповідними видами ресурсів (матеріальних, трудових і фінансових). Причому така політика визначається з урахуванням життєвого циклу підприємства, на кожній стадії якого встановлюються відповідні цілі, які залежать від того, що саме необхідно підприємству: підтримувати досягнутий рівень розвитку або здобувати новий якісний стан. Кожна стадія життєвого циклу підприємства передбачає поєднання обох видів цілей.

Формування і реалізація інноваційної стратегії підприємства повинні включати цілі його інноваційної діяльності, вибір засобів щодо досягнення таких цілей і обґрунтування джерел залучення необхідних ресурсів. Однією з ключових умов успішного функціонування системи стратегічного планування інноваційного розвитку є створення відповідних систем забезпечення, які, у свою чергу, можна розділити на дві складові: ресурсне забезпечення і науково-методологічне, методичне забезпечення та інструментарій.

Ресурсне забезпечення є комплексним залученням різноманітних ресурсів, необхідних для здійснення процесу планування. Наприклад, до кадрового забезпечення відносяться фахівці у сфері планування з необхідною кваліфікацією, підготовкою, тобто працівники, які безпосередньо





займаються процесом планування. Інформаційне забезпечення є сукупністю зовнішньої та внутрішньої інформації, яка необхідна для прийняття планових рішень. Технічне забезпечення – це технічні засоби, необхідні для здійснення процесу планування (ЕОМ, програмне забезпечення тощо). Фінансове забезпечення – це кошти, необхідні для здійснення процесу планування. Організаційне забезпечення – це керівники різних ланок, які координують здійснення процесу планування.

Науково-методологічне, методичне забезпечення й інструментарій – це сукупність різноманітних науково обґрунтованих підходів, методик, методів та інструментів обробки інформації (стратегічний аналіз тощо) і прийняття рішень.

Система стратегічного планування визначає основні завдання інноваційної діяльності з огляду на загальну стратегію підприємства та його інноваційні позиції. Вибір цілей розвитку залежить від інноваційного потенціалу підприємства та інноваційно-інвестиційного клімату в країні [2].

Курс на інноваційний розвиток в Україні визначає перехід економіки до нового якісного стану. Він супроводжується активізацією інноваційної діяльності, яка дає змогу реорганізувати економіку на основі розвитку наукомістких виробництв, упровадження у виробництво прогресивних високотехнологічних процесів, розроблення та випуску нової конкурентоспроможної продукції. Для реалізації стратегії інноваційного розвитку є всі необхідні передумови, серед яких науково-технічний, виробничий та кадровий потенціали металургійного комплексу, що визначають конкурентні переваги країни. Інтенсивний розвиток інноваційної діяльності у сучасних умовах забезпечує основу стійкого економічного зростання. Протягом останніх років ученими зроблено перші спроби вивчити причинно-наслідкові зв'язки між фінансами та інноваціями, досліджено структурні властивості та особливості інноваційного розвитку, однак і сьогодні низка важливих проблем щодо активізації інвестиційно-інноваційної діяльності та побудови системи її фінансового забезпечення потребують не лише детального аналізу та виявлення недоліків, а й фундаментальних досліджень у цій сфері, без яких буде важко забезпечити ефективність та високі темпи розвитку національної економіки.

Найважливішим завданням сучасної інноваційної політики є активізація інвестиційно-інноваційної діяльності та створення цілісної системи її фінансового забезпечення, яка має ґрунтуватися на широкомасштабному залученні та максимально ефективному використанні фінансових ресурсів із різноманітними джерелами походження. Дослідження провідних світових компаній виявили загальні причини провалів у реалізації стратегій [1, с. 257; 3, с. 333;] (таблиця).

Таблиця

#### Причини провалів у реалізації стратегій

Причини провалів реалізації стратегій	Присутність фактора в організації
Неправильна реалізація стратегічних цілей	97 % компаній
Персонал не знає або не пов'язує стратегічні цілі компанії зі своєю оперативною діяльністю	93 % персоналу компаній
Розподіл ресурсів у планах та бюджетах не має зв'язку з реалізацією стратегічних цілей підприємства	Бюджет 73 % компаній
Існує вибірковий, а не комплексний контроль важливих для ведення показників	Тільки 15 % показників відповідають стратегії
Мотивація співробітників спрямована на забезпечення поточних фінансових показників	Усього 24 % менеджерів мотивовані на досягнення стратегії компанії
Програми розвитку бізнесу не враховують фактора реалізації стратегії компанії	Тільки 18 % програм розвитку персоналу пов'язані зі стратегією розвитку компанії

Дослідження показало, що з усіх компаній тільки 10 % успішно реалізують власну стратегію і досягають поставлених цілей. Як з'ясувалося, причиною невдач більшості компаній є не низька якість самих стратегій, а численні помилки в їх реалізації [1].

Реалізація нової інноваційної стратегії розвитку і повноцінне використання інноваційного потенціалу в інтересах оновлення виробництва – реальний шанс для України досягти рівня високотехнологічної розвиненої держави. Незважаючи на це, інноваційна сфера, з огляду на фінансове забезпечення, функціонує в критичних умовах. Механізм створення та поширення нововведень має три загальні складники, характерні майже для всіх країн:

- 1) систему державної підтримки фундаментальних і пошукових досліджень;
- 2) різні форми та джерела фінансування й непрямого стимулювання дослідження;
- 3) підтримку малого інноваційного підприємництва.

Заходи державного регулювання інноваційної діяльності повинні бути спрямовані на всебічне заохочення підприємництва та приватної ініціативи. Інструментами державної підтримки стимулювання реалізації інноваційного потенціалу підприємств є пряме бюджетне фінансування та державні замовлення на розроблення та виробництво інноваційних продуктів, запровадження технологій та пропонування послуг [4].

На сучасному етапі вкрай актуальними стають розробки в галузі інноваційної сприйнятливості та спроможності підприємств, які приведуть до підвищення ефективності інноваційної діяльності



ті. Важливим є і той факт, що підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств до рівня, якого потребують ринкові відносини, значною мірою залежить від обраної стратегії управління в сучасних умовах підвищеної ризикованості фінансових ринків та зростання загального рівня ризикованості найефективнішого ведення стратегії скоординованого (інтегрованого) управління реальними інноваційними проектами підприємств. Під час опрацювання стратегічних напрямів інноваційної діяльності підприємств у світовій практиці ця стратегія розглядається як єдиний раціональний підхід до управління фінансами підприємств, спроможний забезпечити їх виживання у висококонкурентному ринковому середовищі. У межах інтегрованої стратегії формується найбільш загальний, глобальний підхід до управління, який потребує координації різноманітних специфічних функцій, спрямованих на досягнення поставлених підприємством інноваційних цілей [4].

У сучасному бізнесі успішними стають лише ті компанії, які вміють планувати свій розвиток. При цьому основним напрямом планування компаніями своєї діяльності залишається завдання створення і реалізації стратегічних планів розвитку. Усе це потребує побудови стратегічно орієнтованої організації, діяльність якої ґрунтується на п'яти принципах:

1. Трансформування стратегії на оперативний рівень.
2. Побудова організації відповідно до стратегії.
3. Реалізація стратегії стає щоденною роботою всього персоналу.
4. Розробка та реалізація стратегії стає безперервним процесом.
5. Зміни реалізуються через сильне та ефективне лідерство.

Для більшості компаній стратегія – це декларативна заява її топ-менеджерів, що одержала схвалення з боку власників бізнесу. При цьому саме практична реалізація стратегічних планів компанії стає для неї найсерйознішим випробуванням. Для реалізації стратегічних цілей з найменшими витратами і в максимально короткі терміни топ-менеджмент компанії має скоординувати безліч окремих заходів та дій співробітників. Це і визначає причину високої ефективності цієї технології управління компанією. Адже забезпечити досягнення стратегічної мети можливо тоді, коли існують числові показники, які прямо вказують топ-менеджеру, що потрібно робити для її досягнення, і чи правильно з точки зору досягнення мети те, що він робить [1].

*Наук. керівн. Сиваш Т. Є.*

**Література:** 1. Сталінська О. В. Реалізація інноваційних стратегічних планів підприємства / Сталінська О. В. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1, Т. 2. 2. Максимів Б. М. Роль інноваційного управління на підприємствах [Електронний ресурс] / Максимів Б. М. // Міжнародна інтернет-конференція. – Режим доступу : <http://viem.edu.ua/konf2/art.php?id=1009>. 3. Козоріз М. А. Принципи формування і механізми реалізації фінансової політики приватизованих підприємств / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М. А. Козоріз. – Львів : Львів. банків. ін-т НБУ, 2004. – 570 с. 4. Васильчак С. В. Реалізація інноваційного потенціалу підприємства / Васильчак С. В., Копитко Н. Т. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.12

---

**Сиваш Ю. М.**

УДК 330.341.1

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ЕТАПИ КРЕАТИВНОГО ПІДХОДУ ДО СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙ**

*Анотація. Розглянуто значення креативного підходу до створення інновацій у сучасних умовах. Проаналізовано основні етапи розробки інновацій. Визначено негативні фактори, що заважають реалізації креативних підходів науковцями та працівниками в процесі створення інновацій.*

*Анотация. Рассмотрено значение креативного подхода к созданию инноваций в современных условиях. Проанализированы основные этапы разработки инноваций. Определены негативные факторы, мешающие реализации креативных подходов учеными и работниками в процессе создания инноваций.*

---

© Сиваш Ю. М., 2012

*Annotation. The importance of a creative approach to creating innovation in the modern world was considered. The main stages of the development of innovations are analyzed. Negative factors hindering the implementation of creative approaches scholars and professionals in the process of innovation are identified.*

*Ключові слова: креативний підхід, інновації, науковці, працівники, етапи розробки інновацій.*

Сучасні економіка і суспільство в розвинених країнах усе більшою мірою стають креативними, їх головними продуктами є нові ідеї та інновації в різних сферах людської діяльності. У розвинених країнах креативність стає й основним джерелом економічної цінності. Збільшується значущість креативних здібностей порівняно з такими ресурсами, як земля та капітал. Використання нестандартних творчих ідей та рішень у бізнесі та управлінні – прямий результат підвищення інтенсивності конкурентної боротьби, що вимагає інноваційних ідей, більш активного використання нетрадиційних інструментів управління.

Хоча люди за своєю природою мають творчі здібності, працівники багатьох компаній воліють уникати творчого підходу до виконання своїх обов'язків, що в кращому випадку веде до зниження мотивації цих працівників, у гіршому – до упущення колосальних можливостей для організації. Тому головне питання, відповідь на яке повинні знайти керівники компаній, – як отримати реальну користь з творчого потенціалу своїх працівників і, розвинувши цей потенціал, трансформувати його в інновації, – здатні забезпечити компанії перевагу перед конкурентами.

Багато науковців, займаючись дослідженнями проблем розробки інновацій, розглядають питання процесу творчості. Серед них особливої уваги заслуговують роботи: А. Маслоу, Р. Дафта, Г. Ванюріхіна, А. Матюшкіна, Н. Малої та ін.

Але далеко не всі проблеми, пов'язані з дослідженням процесу створення інновацій, достатньо розглянуто. Перш за все, це негативні фактори, що перешкоджають формуванню креативності та впровадженню її результатів, а також сутність і послідовність етапів процесу створення інновацій.

Тому метою роботи є уточнення етапів креативного вирішення поставлених завдань, а також визначення головних перешкод цьому на промислових підприємствах та в науково-дослідних інститутах.

Креативні рішення завжди характеризуються високим ступенем ризику, навіть непередбачуваністю. Звідси проблема поєднання мистецтва і наукового підходу в управлінні: "Поєднання наукового підходу і мистецтва у підготовці рішень характерні для бізнесу, і проблема полягає в тому, щоб кожен підхід знайшов своє місце" [1, с. 78].

Пріоритет, що віддають у сучасній науці засобам над цілями, призводить до того, що командні позиції займають не дослідники-новатори, а методологи, "технарі", "інструментальники". Науковцю-"технарю" простіше "підігнати" проблему під ту чи іншу методику і процедуру, ніж підібрати методику, найбільш адекватну існуючій проблемі. Перше питання, яке він задає собі, звучить приблизно так: "Які проблеми можна дослідити за допомогою методик, якими я володію?". У той час як йому слід було б запитати себе: "Які з існуючих проблем найбільш важливі, які вимагають невідкладного вирішення, яким із них я повинен присвятити свої сили і час?". Основна небезпека догматизму в науці полягає в тому, що він перешкоджає оновленню методології наукового пізнання. Закони наукової методології, одного разу сформульовані, стають беззаперечною догмою для заклопотаного науковця. Застосування оригінального методу, спроба нестандартного вирішення проблеми викликає підозру і, як правило, сприймається негативно [1, с. 48].

Навіть на початковому етапі інноваційного процесу креативні люди можуть зіткнутися з негативними факторами зі сторони підприємства, що блокують будь-які прояви креативності. До таких факторів, наприклад, відноситься навколишнє оточення, яке не сприяє творчості.

Для створення сприятливого клімату на підприємстві для ефективного протікання процесу розробки інновацій варто усунути такі негативні фактори:

1) нервозність і стреси, що не сприяють розвитку креативності. У колективі повинен бути сприятливий психологічний клімат. Крім того, менеджер має бути впевнений у надійності і стабільності компанії. Жодна людина не здатна творчо мислити в ситуації невідомості або страху перед завтрашнім днем;

2) неправильно обрана схема оплати праці, коли менеджер боїться допустити помилку і лишатися винагороди (бонусу). Не можна оплачувати кожен крок фахівця. Це автоматично блокує здатність мислити креативно, оскільки стримує ризиковані вчинки, без яких неможливі революційні зміни. Менеджер повинен розуміти, що його праця оплачується справедливо. Тоді він, не думаючи щодня про розмір компенсації, зможе продуктувати творчі ідеї;

3) неоптимальна кількість часу, виділеного для виконання завдання. В умовах поспіху людина не може сконцентруватися на поставленому завданні, а відповідно, проникнути в її суть. Утім, занадто велика кількість часу теж негативно позначається на креативності, оскільки викликає бажання відкласти роботу на потім. Необхідно знайти "золоту середину" й усунути всі, відволікаючі від вирішення завдання, фактори;

4) атмосфера змагання. Для отримання найбільш успішного результату необхідна командна діяльність і співпраця. Якщо команда йде до однієї мети, вона швидше досягне успіху. Тому якщо в команді, наприклад, два креативних співробітника, краще спрямувати їх діяльність у різні напрями. А також обов'язково заохотити роботу кожного з них.

Матюшкін А. М. розглядає повну структуру продуктивного циклу креативного мислення: породження проблеми – формулювання проблеми – пошук рішення – розуміння (інсайт) – обґрунтування (інтерпретація) – реалізація рішення [3, с. 264]. Але, думку автора, доцільно виділити чотири основні етапи творчого підходу до розробки інновацій, що наведені на рисунку.

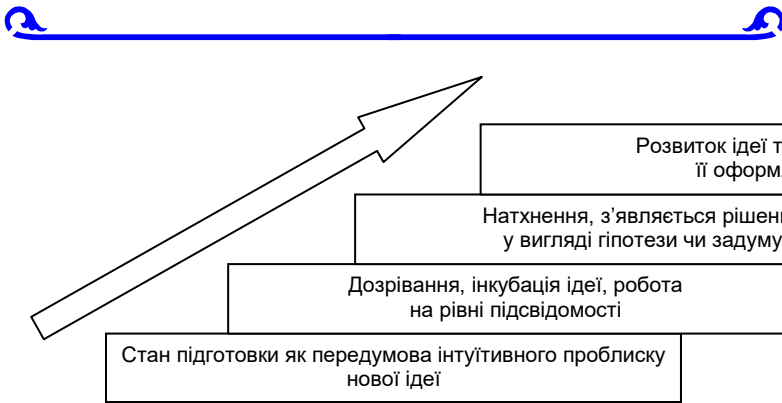


Рис. Етапи креативного підходу до розробки інновацій

Річард Дафт виокремлює ролі, які виконують працівники організації в процесі організаційних змін щодо інноваційної діяльності, а саме: винахідник, захисник, організатор і критик. Винахідник пропонує на розгляд нову ідею, технічно обґрунтовує її, проте у нього немає ні можливості, ні інтересу розвивати її. Захисник вірить в ідею, аналізує всі позитивні та негативні сторони, знаходить фінансову чи організаційну підтримку, необхідну для втілення ідеї. Організатор – це керівник вищої ланки управління, який приймає рішення про реалізацію пропозиції та усуває бар'єри, які виникають на його шляху. Критик проводить реальну перевірку ідеї, шукає недоліки, встановлює реальні критерії, які повинна задовольняти інновація [4, с. 438].

Таким чином, креативний підхід до розробки інновацій залежить від низки факторів. Основними (загальнонауковими) з них, що проявляють негативний вплив, є надання пріоритету засобам над цілями, а також догматизм у науці. Вони перешкоджають оновленню методології наукового пізнання, а як результат заважають створенню інновацій. Крім того, на підприємствах існують деякі організаційні та психологічні негативні чинники. Їх усунення є головною метою управлінців та керівників відділів розробок. Вони повинні створити умови для розкриття творчого потенціалу своїх працівників і в результаті трансформувати його в інновації, здатні забезпечити підприємству конкурентні переваги. Основними етапами процесу розробки інновацій щодо використання креативного підходу є: стан підготовки як передумова інтуїтивного проблиску нової ідеї; дозрівання, інкубація ідеї, робота на рівні підсвідомості; натхнення, з'являється рішення у вигляді гіпотези чи задуму; розвиток ідеї та остаточне її оформлення.

Наук. керівн. Ястремська О. М.

**Література:** 1. Ванюрихин Г. И. Творчество в менеджменте / Г. И. Ванюрихин // Вестник Международного Университета. – Серия "Менеджмент". – М., 2000. – Вып. 3. – С. 38–44. 2. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 352 с. 3. Матюшкин А. М. Мышление, обучение, творчество / А. М. Матюшкин. – М. : Изд. Московского психолого-социального института. – Воронеж : МОДЕК, 2003. – 720 с. 4. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт ; пер. с англ. – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 864 с. 5. Мала Н. Т. Креативність як складова ефективного управління / Н. Т. Мала // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – Серія "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку". – 2011. – № 704. – С. 18–23.

**Месечка В. А.**

УДК 330.341.1.(477)

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕХНОПАРКІВ В УКРАЇНІ

*Анотація. Розглянуто особливості вітчизняних технопарків. Сформульовано завдання щодо підтримки розвитку технопарків у сучасних умовах. Внесено пропозиції щодо подальшого підвищення ефективності функціонування вітчизняних технологічних парків.*

© Месечка В. А., 2012

*Аннотация. Рассмотрены особенности отечественных технопарков. Сформулированы задачи по поддержке развития технопарков в современных условиях. Внесены предложения по дальнейшему повышению эффективности функционирования отечественных технопарков.*

*Annotation. The features of home technological parks are considered. Tasks are set forth on support of development of technological parks in modern terms. Brought in suggestion on the further increase of efficiency of functioning of home technological parks.*

*Ключові слова: технопарк, конкурентоспроможність, інноваційна структура, високі технології, державне регулювання, інноваційна діяльність.*

Однією з характерних ознак нинішнього етапу технологічної революції є створення і широке поширення науково-виробничих систем. Технопарки становлять особливу форму організації процесу "наука – виробництво – споживання" і є науково-виробничим територіальним комплексом, який має необхідну інфраструктуру. Основна мета технопарків – досягнення тісного територіального зближення між необхідною для наукових досліджень матеріальною базою, що належить людським компонентам наукового потенціалу країни, що формує максимально сприятливі умови для розвитку інноваційного процесу [1]. Технопаркові структури складають організаційну основу інноваційних процесів, відіграють важливу роль у перенесенні високих технологій із області фундаментальних розробок у виробництво і сприяють комерціалізації науки, позитивним структурним зрушенням в економіці, зростанню конкурентоспроможності продукції на світовому ринку. Вони є найдоступнішою формою комерційної реалізації науково-технічної розробки в країнах розвинутої ринкової економіки. Для створення належної інноваційної інфраструктури як необхідного атрибуту для переходу економіки України до моделі інноваційного розвитку потребує постійної уваги держави, суб'єктів господарювання та вчених і актуалізує подальші дослідження цієї проблеми. Необхідність дослідження роботи технопарків обумовлена також тим, що вони, як елемент інноваційної структури держави, сприяють комерціалізації наукових розробок та розвитку високих технологій.

Проблеми створення і підвищення ефективності діяльності технологічних парків в Україні знайшли своє відображення у працях багатьох вчених, зокрема Геєця В. М. [2], Семиноженка В. П., Гальчинського А. С. [3], Гуржій А. М., Мазура О. А. [1], Стеценка Д. М., Табачника Д. В. [4] та ін. У роботах провідних вітчизняних науковців багато уваги приділяється особливостям технопарків в Україні, проте з перебігом часу виникає необхідність актуалізувати дослідження в цій сфері.

Основною метою статті є визначення особливостей функціонування технологічних парків України. Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання:

розглянути особливості технопарків в Україні;

провести аналіз функціонування вітчизняних технопарків;

внести пропозиції щодо подальшого підвищення ефективності функціонування вітчизняних технологічних парків.

Створення українських технопарків має свої особливості. Пільги, які надавалися державою технопаркам, по своїй суті, схожі з пільгами для вільних економічних зон. Технопарки України організувалися на базі високоефективних дослідницьких лабораторій і центрів з багаторічним досвідом розробок і впровадження наукових робіт. Законом України "Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків" [2] та іншими законами було визначено надання державної фінансової підтримки діяльності технопарків, їх учасників та спільних підприємств при реалізації проектів за пріоритетними напрямками діяльності та цільового субсидювання проектів технопарків.

Технологічний парк – це науково-виробничий територіальний комплекс, головне завдання якого полягає у формуванні максимально сприятливого середовища для розвитку малих і середніх наукомістких інноваційних фірм. Основне завдання технопарків (як інноваційної структури) – сприяння розвитку високих та надвисоких технологій. Технопарки створюють стартові умови для розвитку науково-технічного підприємництва, яке орієнтується не на великі науково-дослідні інститути і лабораторії, а на малі і середні, включаючи ризикові, інноваційні підприємства [5].

Технопаркові структури складають організаційну основу інноваційних процесів, відіграють важливу роль у перенесенні високих технологій із області фундаментальних розробок у виробництво і сприяють комерціалізації науки, позитивним структурним зрушенням в економіці, зростанню конкурентоспроможності продукції на світовому ринку. Вони є найдоступнішою формою комерційної реалізації науково-технічної розробки в країнах розвинутої ринкової економіки. Також до складу органу господарського управління та розвитку технопарку входять базова чи головна організація та Науково-технічна рада. Головна організація повинна мати належний науковий рівень у питаннях базових технологій, організації виробництва, ринкової кон'юнктури кінцевої продукції. Директор головної організації є одночасно генеральним директором чи президентом технопарку [6].

Основні недоліки в діяльності українських технопарків пов'язані з дефіцитом фінансів, недосконалістю державної політики, зокрема з вкрай недосконалою системою супроводу цієї діяльності, відсутністю суміжної інфраструктури, яка дозволила б інвестору, вченим та потенційному замовникові знаходити одне одного, недосконалістю законодавства й дефіциту компетентного менеджменту, а також нестачею нових ідей і якісних розробок.

В Україні вже створена система технологічних парків. Свою діяльність технопарки України реально почали у ІV кв. 2000 року. Одним з перших в Україні 1999 року було створено Технологічний парк "ІЕЗ ім. Є. О. Патона". На сьогодні в Законі "Про спеціальний режим інноваційної діяльності технопарків" нараховується 16 технопарків, з яких дійсно працюють 8 [5]. За період свого функ-





ціонування (з 2000 р. по 2010 р.) ними реалізовано інноваційної продукції на 15 778 млн грн за 116 інноваційними проектами, у тому числі на експорт – 10 % (таблиця).

Таблиця

**Обсяг реалізації інноваційної продукції технопарків України  
за 2000 – 2010 рр., млн грн**

Технопарк	Місце знаходження	Рік створення	Початок функціонування	Реалізовано інноваційної продукції (враховуючи 2010 рік)
1. "ІЕЗ ім. Є. О. Патона"	м. Київ	1999	2000	12206
2. "Інститут монокристалів"	м. Харків	1999	2000	3040
3. "Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка і сенсорна техніка"	м. Київ	1999	2000	419
4. "Вуглемаш"	м. Донецьк	2001	2001	54
5. "Інститут технічної теплофізики"	м. Київ	2002	2003	5
6. "Укрінфотех"	м. Київ	2002	2003	14
7. "Київська політехніка"	м. Київ	2002	2005	38
8. "Яворів" (Львівська область)	м. Яворів	2004	2007	2
Усього				15778

Аналіз функціонування технопарків показує, що незважаючи на законодавчу нестабільність в Україні, вони стали найбільш ефективною організаційно-економічною формою інтеграції науки і виробництва серед усіх інших суб'єктів господарювання. За сучасних економічних умов України технологічні парки є саме тією інноваційною структурою, яка здатна до найбільш ефективного використання такого найважливішого в сучасних умовах фактора конкурентоспроможності.

Проте, як видно з таблиці, не всі технопарки показали високу ефективність свого функціонування, а тільки 3 – "ІЕЗ ім. Є. О. Патона", "Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка і сенсорна техніка" та "Інститут монокристалів", питома вага яких у загальному випуску інноваційної продукції становить 99,3 %. Усі інші реалізували інноваційної продукції лише на 0,7 %.

Слід також зазначити, що одним з важливих принципів побудови технопарків в Україні є використання їх як накопичувачів додаткових коштів і спрямування їх на наукові дослідження, конструкторські розробки та створення дослідних зразків [3]. Це означає, що, по суті, існуючі технопарки виконують завдання держави і регіональних органів влади щодо цільової підтримки наукового забезпечення високотехнологічних напрямів розвитку виробництва, користуються деякими пільгами і преференціями, при тому, що реальний механізм фінансування їхньої діяльності з боку держави практично відсутній.

Проаналізувавши особливості функціонування технопарків в Україні можна сказати, що в сучасних умовах необхідно більш активно розробляти напрями інноваційного розвитку та створення технологічних парків на території України, вивчати механізм їх функціонування та специфіку розвитку, проводити порівняльні характеристики їх діяльності в окремих регіонах, здійснювати систематизацію й аналіз накопиченого досвіду, а також напрацьовувати напрями стратегічного розвитку та можливості застосування закордонного досвіду, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності українських технологій і продукції на світовому ринку.

*Наук. керівн. Ястремська О. М.*

**Література:** 1. Технологічні парки: світовий та український досвід / О. А. Мазур, В. С. Шевкалюк. – К. : Прок-бізнес, 2009. – 70 с. 2. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків : Закон України від 12.01.2006 р. № 3333-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 22. – Ст. 182. 3. Інноваційна стратегія українських реформ / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, А. К. Кінах та ін. – К. : Знання України, 2002. – 336 с. 4. Технологічні парки: світовий та український досвід / за ред. Д. В. Табачника. – К. : ТП ІЕЗ, 2004. – 48 с. 5. Аналіз діяльності технологічних парків України за 2010 рік [Електронний ресурс] / Міністерство освіти і науки, молоді та спорту. – Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/science/innovation>. 6. Инновационная инфраструктура: мировой опыт создания технопарков [Электронный ресурс] // Теория и практика управления – 2 – 4. – № 5. – Режим доступа: <http://www.silicontainga.ru>. 7. Геєць В. М. Інноваційні перспективи України : монографія / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко. – Х. : Константа, 2006. – 272 с.



## КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ В УКРАЇНІ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЇХ РОЗВИТКУ

*Анотація. Розглянуто сучасний стан і проблеми консалтингових послуг в Україні, запропоновано перспективні напрями їх розвитку.*

*Аннотация. Рассмотрены современное состояние и проблемы консалтинговых услуг в Украине, предложены перспективные направления их развития.*

*Annotation. The current status and problems of consulting services in Ukraine was considered, promising lines of development was offered.*

*Ключові слова: консалтинг, консалтингові послуги, види послуг, перспективні види консалтингу.*

З переходом до ринкових відносин економічне життя в країні поповнилося безліччю нових понять і термінів. Серед них далеко не останнє місце займає поняття "консалтинг". У цей час різко зростає попит на послуги з упровадження наукових знань з економіки управління. З'явився новий вид інтелектуальних послуг, який пов'язаний з вирішенням складних проблем організацій, підприємств у сфері управління та організованого розвитку, – консалтинг. Останні досягнення у сфері інформаційних технологій, глобальні інформаційні мережі змінили уявлення про межі підприємств і про технологію виробництва, керування і ведення бізнесу. Процеси, що відбуваються в Україні, об'єктивно вимагають узгодження національної економічної політики, ринкових перетворень у сфері послуг, а тому дослідження цієї проблематики носить практичний і актуальний характер.

Дослідженням консалтингових послуг та організації консалтингової діяльності активно займалися зарубіжні автори: Посадський А. П., Тюнякин М. Л., М. Зильберман, Р. Джентл, М. Иванов, Рапорт В. Ш., Тищенко А. І., Леймант Я. А., а також вітчизняні: Бутко М. П., Завадський Й. С., Повна С. В., Попов М. Ф., Решетник Т. І., Верба В. А., Коростельов В. А., Чайка І. П., Трофимова О. К. та ін.

Метою дослідження є розгляд стану, проблем та подальших перспектив розвитку ринку консалтингових послуг в Україні.

Задля досягнення поставленої мети необхідно проаналізувати попит на консалтингові послуги, існуючі проблеми розвитку на цьому ринку та шляхи їх вирішення.

Об'єктом дослідження є консалтингові послуги в Україні.

Предметом дослідження є ринок, структура консалтингових послуг в Україні та напрями надання консалтингових послуг.

Ринкові умови господарювання спонукають організації, підприємства та фірми досить швидко переорієнтувати свою діяльність відповідно до ситуації. Як свідчить світовий досвід, важливу роль в адаптації суб'єктів господарювання до вимог ринку відіграють консалтингові компанії. Незважаючи на те, що консалтинг як вид діяльності є наймолодшим серед галузей української економіки і розвивається у процесі ринкової трансформації України, мають місце перешкоди, пов'язані з недосконалістю існуючої системи функціонування економічного співтовариства та проблеми його розвитку, які до цього часу не досліджені, а інколи і не виявлені.

Визначення терміна "консалтинг" в українській практиці часто акумулюють з усією сукупністю послуг з економіки та управління, які надаються підприємствам. Консалтинг – це діяльність з надання консультаційних послуг юридичним і фізичним особам у різних галузях: економіці, правовому забезпеченні, менеджменті, екології і т. д. До нього також відносять проведення маркетингових досліджень, аналіз фінансової ситуації на підприємствах з подальшими рекомендаціями щодо її поліпшення. Консалтингові послуги пропонуються у різних формах: консультації, бізнес-семінари, тренінги [1].

Основним завданням консалтингу є підвищення ефективності як компанії в цілому, так і праці кожного із співробітників компанії окремо шляхом надання інформації, рекомендацій та пропозицій своїх послуг у досягненні поставлених цілей, реалізації визначених завдань. Консультантам і тренерам доводиться вивчати й аналізувати ситуацію на ринку, на підприємстві: висувати гіпотези та пропонувати нововведення, а також переконувати клієнтів у необхідності запропонованих заходів і втілювати їх у життя.

На погляд Асоціації консалтингових фірм [2], ринок консалтингових послуг в Україні ще не сформовано, тому на цей момент існує безліч варіантів відкриття власного бізнесу в багатьох галузях, але є значна проблема з просування даних послуг, тому що українське суспільство поки що не повністю розуміє призначення та переваги консалтингу.



У цей час основними постачальниками консалтингових послуг в Україні є: філіали великих іноземних багатофункціональних фірм, що мають консультаційні проекти з українськими державними структурами; представництва іноземних консультаційних фірм; іноземні консультаційні фірми; вітчизняні консультаційні фірми; спеціалізовані консалтингові фірми, котрі надають консультаційні послуги за окремими напрямками управлінського консультування (бізнес-планування, фінансова оцінка, маркетинг, податкове планування та ін.) [3]. Велика частка українського ринку консалтингу належить іноземним підприємствам. З одного боку, це є позитивним моментом, тому що, відкриваючи нові філіали в Україні, вони створюють робочі місця та приносять безцінний досвід закордонного розвинутого консалтингу для наших робітників. З іншого – іноземне керівництво може диктувати свої методи консультування, аналізу, прогнозування, які можуть не враховувати особливості українців як споживачів, проте наші експерти можуть краще дослідити причини тих чи інших явищ, враховуючи історичні фактори, менталітет, розуміння української свідомості [3; 4].

Однак, незважаючи на те, що значна кількість компаній відчуває необхідність консультаційної допомоги, попит на консалтингові послуги в Україні залишається низьким, хоча ринок зростає й розвивається (таблиця).

Таблиця

Обсяг реалізованих послуг за видами діяльності [5]

Види економічної діяльності	Обсяг реалізації, тис. грн		Темп зростання, %
	9 місяців 2009 року	9 місяців 2010 року	
Консультування з питань інформатизації	573 319,4	688 787,1	120,1
Діяльність у сфері права	643 875,8	554 862,7	86,2
Діяльність у сфері бухгалтерського обліку та аудиту	840 087,2	839 301,5	99,9
Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення суспільної думки	742 460,0	800 301,6	107,8
Консультування з питань комерційної діяльності та управління	965 955,5	1 180 372,4	122,2
Рекламна діяльність	2 738 248,6	3 686 201,7	134,6
Відбір персоналу	214 340,9	259 213,2	120,9

З розрахунків, наведених у таблиці, бачимо, що об'єми більшості послуг у 2010 році зросли, винятком є послуги у сфері права та бухгалтерського обліку. Найбільший темп зростання спостерігається у сфері консультування рекламної діяльності – 134,6 %. Суттєво виріс попит на послуги у сфері питань комерційної діяльності й управління (122,2 %), інформатизації (120,1 %), відбору персоналу (120,9 %).

Основними причинами низького попиту є: складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності; відсутність усвідомленої необхідності потреби у консультаційних послугах; відсутність культури та досвіду спілкування з незалежними експертами; побоювання виникнення залежності від консультанта; побоювання щодо порушення конфіденційності; низька платоспроможність клієнтів; складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості; неспроможність адекватно оцінити корисність консалтингових послуг; небажання сплачувати за "невидимі" послуги; відсутність гарантій конкретних результатів впровадження змін і позитивного ефекту від консультування [6].

Варто також зазначити, що між українськими та західними консультантами існують значні відмінності. У діяльності вітчизняних консультантів все ще спостерігається невпевненість у своїх можливостях і невпевненість клієнта в можливостях консультанта. Результатом цього є те, що вітчизняний консультант ще не здатний настільки глибоко влитися в середовище компанії клієнта, як це відбувається в розвинених країнах. З боку бізнесу присутній фактор недовіри, страху віддати управлінський процес у руки зовнішньому фахівцеві, з боку консалтингу – відсутність чіткого усвідомлення реального позитивного ефекту, можливостей оцінити результати їх діяльності. Внаслідок цього в діяльності українських консультантів переважає тренінгова складова, експертне та експертно-навчальне консультування, у той час як у західних країнах здійснюється в основному процесне й експертно-процесне консультування, передбачається активне залучення клієнта до процесу прийняття рішень та розробки рекомендацій. Таким чином, українські консультанти виступають переважно лише як тренери і порадики, у той час як консультанти в розвинених країнах більш глибоко впроваджуються в діяльність компанії [6].

На погляд спеціалістів, найперспективнішим є консультування з питань інформатизації (консалтинг у сфері IT-послуг), який включає в себе інформатизацію виробничого процесу, розробку різноманітних Інтернет-проектів та ін. Цей вид консалтингу забезпечує стабільний дохід та майже не несе ризиків. Таким чином, можна запропонувати комплекс заходів, які підвищать активність розвитку українського бізнесу в сфері IT: українським компаніям потрібно сконцентруватись на розробках у сфері IT-стратегій, впровадженні стандартів ефективного управління інформаційними технологіями та інформаційною безпекою, програмному забезпеченні для автоматизації процесів виробництва, технологій розвитку інфраструктури, центрів аналізу й обробки інформації, розширити спектр послуг та надавати послуги високої якості; українські консалтингові фірми мають досягнути такого рівня, щоб бути конкурентоспроможними із західними фірмами, що активно підтримуються урядовими структурами та працюють на ринку України [3; 7].



Проте найбільш прибутковим вважається фінансовий консалтинг – консультування з питань обліку та аудиту, з питань оптимізації фінансових витрат підприємств з метою зменшення податкових відрахувань. Процес такого зменшення є законним і дійсно можливий та ефективний у практичному застосуванні, тому цей вид консалтингу буде користуватися попитом та активно розвиватися.

Активно зростає діяльність у сфері реклами та як один з її інструментів PR-консалтинг, у тому числі такий його напрям, як SMM-консалтинг – консультування компаній, які бажають працювати в соціальних мережах. Це один з новітніх напрямів, який швидко стає популярним в Україні і світі. Однак і конкуренція в цій сфері швидко зростає [3].

В умовах сьогодення ведення підприємницької діяльності є досить складною та ризикованою справою. Кожна фірма в процесі свого існування час від часу попадає в різні кризові ситуації, для виходу з якої керівники застосовують різні методи. Одним із способів вирішення таких питань є співпраця з консалтинговими службами. Перспективний успіх консалтингових організацій залежить від їх готовності до нововведень, адаптації набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, підвищення професіоналізму консультантів. На нинішньому етапі розвитку ринку консалтингових послуг можна з упевненістю сказати, що дуже перспективними є всі ІТ-послуги, оскільки в Україні дуже багато підприємств, які потребують модернізації операційної діяльності. Це, у свою чергу, потребує змін у підході до ведення бізнесу, в плануванні діяльності компанії, у стратегічному розвитку та управлінні підприємством.

*Наук. керівн. Горобинська М. В.*

**Література:** 1. <http://yak-prosto.com/sho-take-konsalting/>. 2. <http://acf.ua/konsalting>. 3. <http://leschishin.org-/review/r003.php>. 4. Єжова Л. Ф. Інформаційний маркетинг [Електронний ресурс] / Л. Ф. Єжова. – Режим доступу : <http://studentbooks.com.ua>. 5. Ластовецкая О. Как организовать консалтинговое агентство [Электронный ресурс] / Ольга Ластовецкая. – Режим доступа : <http://ubr.ua/business-practice/ownbusiness/kak-organizovat-konsaltingovoe-agentstvo-65318>. 6. Тучик Т. Консалтинг по-українски / Татьяна Тучик // Финансовый директор. – 2008. – № 3. 7. <http://www.management.com.ua/consulting>.

УДК 657.421.1:659.126

**Божко Р. А.**

Магістр 1 курсу  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ

## **ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ТОРГОВОЇ МАРКИ ЯК НЕМАТЕРІАЛЬНОГО АКТИВУ**

*Анотація. Розглянуто основні характеристики торгової марки і проаналізовано основні підходи та методи оцінки торгової марки.*

*Аннотация. Рассмотрены основные характеристики торговой марки и проанализированы основные подходы и методы оценки торговой марки*

*Annotation. The main characteristics of the brand was considered and the main approaches and methods for assessing brand was analyzed.*

*Ключові слова: нематеріальні активи, торгова марка, бренд.*

З розвитком економіки України усе більш виникає необхідність введення торгових марок у відносини господарювання. Торгові марки виступають в умовах господарювання як нематеріальні активи, які допомагають підприємству отримати додану вартість у вигляді грошових потоків. Актив торгової марки може бути об'єктом оренди, купівлі-продажу, ліцензування, франчайзингу, застави, підлягати страхуванню. Зростає необхідність в оцінці торгових марок, вдосконалення методики обліку. На сьогоднішній день існує багато методів і підходів до оцінки вартості бренду. Основною причиною відсутності єдиного підходу до оцінки марки є важкість визначення цінності нематеріальних активів. На сьогоднішній день методика оцінки торгових марок є недосконалою, оскільки не відображає їх споживчої вартості. Тому проблеми оцінки торгової марки є актуальною темою дослідження.

Зростає інтерес серед науковців-теоретиків і маркетологів-практиків щодо визначення капіталу торгової марки та методів її оцінки. У працях О. Гусевої [1], Т. Коупленда, Дж. Муріна [2] розкриваються методи оцінки марки. Д. Аакер [3] запропонував модель оцінки бренду, яка розбиває



цінність бренда на п'ять категорій. Однак аналіз літературних джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до оцінки вартості марки та визначення її капіталу, а питання оцінки вартості марки потребують подальшого і глибшого вивчення.

Метою дослідження є аналіз основних методів та підходів щодо оцінки торгової марки й розкриття основних характеристик торгової марки як нематеріального активу.

Завданням дослідження є розгляд особливостей оцінки торгової марки, запропонування заходів щодо вдосконалення підходів і методів оцінки торгової марки.

Об'єкт дослідження – питання щодо оцінки торгової марки.

Предметом дослідження є методи оцінки торгової марки.

До складу активів підприємства, які формують його балансову вартість, входять всі види власності і прав власності, які належать підприємству й використовуються в його господарській діяльності, включаючи нематеріальні активи, особливо об'єкти прав інтелектуальної власності на товарні знаки, торгові марки (бренди) і т. д. Тобто цей продукт, часто не маючи матеріально-речової форми, може виступати і як товар, і як капітал.

Необхідно зазначити основні відмінності понять "товарний знак", "торгова марка" і "бренд". Дані поняття досить часто використовуються як синоніми, проте вони мають певні відмінності.

В українському законодавстві відсутнє поняття торгової марки. В Україні торгова марка реєструється під назвою "товарний знак" [4]. Торгова марка – це поєднання назви будь-якого товару і його графічного зображення. Споживачі сприймають товарний знак або торговельну марку як частину самого товару. Вони створюють додаткову цінність товару і відповідно забезпечують можливість підвищення ціни товару саме за рахунок цієї складової, а також дозволяють виділити організацію (власника прав) серед конкурентів, індивідуалізувати її.

Брендом зазвичай називають вже відносно добре відому споживачам і тому "розкручену" торгову марку, що вже має певну частку ринку. Коли говорять про розробку нового продукту або послуги, частіше використовують визначення "торгова марка", а коли новий продукт отримує визнання споживачів і набуває певну популярність, впізнаваність і частку ринку, витісняючи своїх конкурентів, то він стає "брендом".

Торгову марку (бренд) можна охарактеризувати за переліком властивостей, які визначають певні її спроможності й можливості.

Компанія, яка володіє сильним брендом, може застосувати бренд для більш широкого цільового сегмента споживачів. Ця дія називається в західній практиці розширенням бренда (Brand Expansion) [5].

Спроможність бренда бути застосованим за межами того товарного ряду, до якого він застосовувався дотепер, – "розтягування" бренда (Brand Extension) [5].

Оцінювання вартості бренда (Brand Value) у грошовому вираженні є важливою процедурою індикації його ринкових позицій. Підвищення вартості бренда свідчить про зростання одержуваних доходів і про успішність діяльності підприємства [5].

Сила бренда (Brand Power) — здатність бренда домінувати в окремій категорії продуктів [5].

Ступінь відповідності іміджу й характеру бренда потребам і бажанням покупців – "відповідність" бренда (Brand Relevance) [5].

Ступінь популярності бренда (Brand Awareness) свідчить про міру стійкості іміджу бренда та сприйняття його споживачами, а також про ідентифікацію певного товару з ним [5].

Для більшої чіткості необхідно поділяти зазначені характеристики на кількісні та якісні. До кількісних характеристик бренда із наведеного переліку варто віднести розширення бренда, "розтягування" бренда, вартість бренда та силу бренда. До якісних характеристик бренда доцільно віднести його відповідність та ступінь популярності (рисунок).

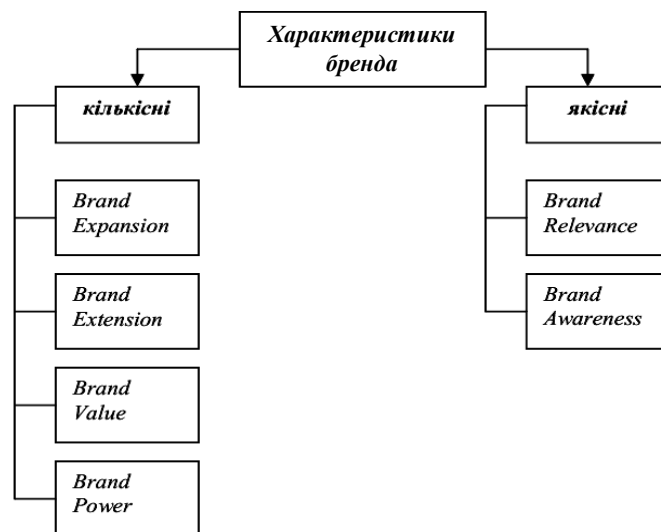


Рис. Характеристики бренда



Залежно від просування торгової марки на ринку вона стає важливим активом підприємства. Ринкова вартість бренда може значно перевищувати вартість виробничих і матеріальних ресурсів підприємства. Деякі з підходів до оцінки вартості бренда знаходяться на рівні підприємства, частина з них – на рівні продукції, а третя частина – на рівні споживачів. Методи, які перебувають на рівні підприємства, оцінюють бренд як фінансовий актив. Розрахунок проводиться щодо вартості бренда як нематеріального активу: від вартості фірми, що отримана методом ринкової капіталізації, віднімають вартість матеріальних і нематеріальних активів, результатом є вартість бренда. На рівні продукту оцінка бренда здійснюється за рахунок порівняння брендovanого і небрендovanого товару: вираховується різниця в ціні таких товарів та множиться на прогнози майбутніх продажів. Споживчий рівень: головне завдання цього підходу – з'ясувати асоціації, які викликає бренд у свідомості споживача. Усі ці розрахунки є наближеними, тому більш повне розуміння вартості бренда отримується при використанні декількох методів оцінки.

У практиці оцінки торгової марки частіше всього вимірюється вартість торгової марки (Brand Value), визначається сила бренда (Brand Power), відповідність бренда (Brand Relevance), ступінь популярності торгової марки (Brand Awareness), ступінь розвитку торгової марки (Brand Development), ступінь лояльності торгової марки (Brand Loyalty).

У світовій практиці існує багато методів оцінки торгової марки. Основні методи та їх характеристики наведено в таблиці [1; 2].

Таблиця

### Методи оцінки торгової марки

Методи оцінки	Характеристика методу
Витратний метод	визначення вартості торгової марки на основі калькуляції витрат, необхідних для створення торгової марки та її просування. Даний метод не передбачає можливості отримання майбутніх прибутків, а також важко застосовувати до брендів, які створювались протягом багатьох років
Ринковий метод	оцінка торгової марки проводиться методом порівняння об'ємів продажів торгових марок на ринку. Важкість даного підходу полягає в тому, що повинна існувати прозора, об'єктивна інформаційна база на ринку купівлі-продажу торгових марок
Економічний метод	оцінюється вклад торгової марки у господарський оборот підприємства за останні декілька років з врахуванням ринкової стабільності фірми. Негативний бік – слабкий зв'язок між отриманими та очікуваними доходами
Метод роялті	вартість оцінюється на основі ціни, яку б необхідно було заплатити, якщо б права на використання торгової марки належали іншій компанії. Недоліком цього методу є інформація, яка використовується, адже вона є суб'єктивною і закритою
Доходний метод	вартість торгової марки обчислюється шляхом дисконтування майбутніх доходів і приведення до теперішнього моменту. У рамках цього методу виділяють декілька підходів оцінки торгової марки: метод цінової премії, метод звільнення від роялті та метод кінцевої вартості

Найбільш часто використовують ринковий (порівняльний) метод оцінки вартості марки. При виборі того чи іншого методу потрібно керуватись наявною інформацією, вимогами споживачів або власниками торгових марок, а також макроекономічною ситуацією на момент оцінювання. У крайньому випадку необхідно застосовувати при оцінці декілька методів.

Проведений аналіз методів оцінки торгової марки підприємства дозволяє зробити висновок, що не існує досконалого і єдиного підходу. Тому для ефективнішої конкретизації цілей оцінки запропоновано використання системи підходів за цільовим застосуванням: а) для внутрішньої оцінки вартості марки; б) для зовнішньої оцінки; в) для оцінки динаміки.

Питання розробки єдиного підходу до оцінки торгової марки мають вагомe значення та потребують подальшого вивчення.

*Наук. керівн. Єфремова Л. В.*

**Література:** 1. Гусева О. Как оценить бренд? / Гусева О. // Рекламные идеи – Yes! – 1999. – № 1. – С. 23–26.  
2. Коупленд Т. Стоимость компании: оценка и управление / Коупленд Т., Коллер Т., Мулин Дж. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 565 с. 3. Аакер Д. Создание сильных брендов / Аакер Д. – М. : Издательский Дом Гребенникова, 2003. – 186 с. 4. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України від 15.12.1993 р. № 3689-12 зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show.5>. Макашев М. О. Бренд : учебн. пособ. для вузов / Макашев М. О. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 207 с.



Магістр 1 курсу  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ

## НЕОБХІДНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ ПЕРЕХОДУ ДО БЕЗДОКУМЕНТАРНИХ ЦІННИХ ПАПЕРІВ В УКРАЇНІ

*Анотація. Розглянуто основні проблеми, з якими зіштовхується ринок цінних паперів при переході до бездокументарної форми.*

*Аннотация. Рассмотрены основные проблемы, с которыми сталкивается рынок ценных бумаг при переходе к бездокументарной форме.*

*Annotation. The main problems faced by the stock market during the transition to book-entry form was considered.*

*Ключові слова: бездокументарний, цінні папери, ринок, депозитарій, страхування.*

Фондовий ринок є невід'ємною частиною фінансового ринку кожної країни, ефективність функціонування якого характеризується розвитком його організованого сектору (прозорість проведення операцій із цінними паперами, формування справедливої ціни на активи, ліквідність тощо). Проте частка такого організованого ринку в Україні є надзвичайно малою, що деякою мірою пов'язано із проблемами у сфері реєстрації та обліку цінних паперів. У більшості розвинених країн світу задля прискорення обігу цінних паперів саме на організованій частині ринку створено депозитарну систему, однак у нашій державі вона ще не набула закінчених рис та не впливає на вирівнювання диспропорції в бік організованого ринку.

Проблемами й перспективами розвитку вітчизняного ринку цінних паперів займаються чимало українських науковців, зокрема: В. Загорський, В. Ляшенко, В. Колесник, Ю. Кравченко, О. Мендрул, О. Мозговий, Л. Худолій.

Мета написання даної роботи полягає в аналізі проблем переходу до бездокументарного ринку цінних паперів.

Виявлено основне коло проблем ринку цінних паперів, серед яких особливу увагу приділено саме аспекту переходу до бездокументарної форми, оскільки від цього безпосередньо залежить ефективне функціонування даного ринку.

Об'єктом дослідження є процес переходу до бездокументарної форми цінних паперів.

Міжнародна організація ISSA (International Securities Services Association) та група міжнародних експертів з фондового ринку "Група тридцяти" розробили рекомендації щодо створення центрального депозитарію та обігу цінних паперів лише шляхом здійснення записів на електронних рахунках емітентів і власників, тобто можна сміливо говорити про те, що зовсім скоро місце паперових сертифікатів цінних паперів займуть здійснені зберігачами облікові записи, що є підтвердженням права власності на певний цінний папір [1].

Законодавством України цінні папери за формою існування поділяються на документарні та бездокументарні. Останнім часом спостерігається тенденція до знерухомлення цінних паперів, збільшення кількості бездокументарних випусків. Проте дотепер значна кількість цінних паперів залишається і в документарній формі існування, а це автоматично викидає їх з обігу на українському ринку, де, відповідно до Закону України "Про Національну депозитарну систему та особливості обігу цінних паперів в Україні", угоди укладаються тільки із знерухомленими цінними паперами [2]. Водночас позитивну тенденцію можна простежити у зменшенні частки іменних цінних паперів у документарній формі існування на обліку в реєстраторів без знерухомлення в загальному обсязі випусків, проте зменшення цієї частки відбулося за рахунок зростання випуску цінних паперів (насамперед, бездокументарних випусків), а не за рахунок активного знерухомлення цінних паперів і переведення документарних випусків у бездокументарні.

Перехід світового ринку цінних паперів на бездокументарний обіг є очевидним, тому для нашої держави необхідним є законодавче закріплення випуску лише бездокументарних цінних паперів.

Перехід до бездокументарних випусків цінних паперів в Україні може потенційно привести до таких позитивних наслідків:

- збільшення бази цінних паперів для торгівлі на організованому ринку цінних паперів;
- прискорення обігу цінних паперів;
- зростання ліквідності вторинного ринку (як наслідок попереднього);



- ліквідація витрат, пов'язаних з обслуговуванням паперових сертифікатів;
- зменшення ризиковості операцій із цінними паперами через використання таких процедур, як "поставка проти платежу" та кліринг;

• зростання можливості безперешкодної реалізації прав власності на цінні папери.

Проте існують і потенційно ризикові наслідки запровадження в обіг цінних паперів лише у вигляді електронних записів. Проблемним залишається питання захисту власників цінних паперів від базового депозитарного ризику, тобто ймовірності повної або часткової втрати цінних паперів депонента чи неможливості реалізації його прав, які підтверджуються цими цінними паперами.

Для зменшення ризиковості депозитарних операцій доцільно використовувати в роботі депозитарних установ України принципи та засоби ризик-менеджменту іноземних депозитарних установ [3]. Деякі з них вже активно застосовуються національними зберігачами, а саме:

- принцип наскрізного документообігу (дозволяє прослідкувати всі дії з виконання розпоряджень завдяки їх документарному оформленню);
- правило "чотирьох очей" (обов'язковий підпис контролера поряд із підписом виконавця операцій як гарантія правильності виконання дії);
- режим операційного дня (недопущення проведення операцій у закритий операційний день).

Інші ж вимагають повнішого впровадження та встановлення контролю щодо належного їх дотримання з боку українських депозитарних установ. Такими принципами є:

- принцип "китайської стіни" (мінімізується витік конфіденційної інформації з депозитарного в інші підрозділи фінансової установи);
- принцип функціонального поділу підрозділів депозитарної установи (передбачає розподіл усіх операцій депозитарної установи за підрозділами).

Важливим елементом переходу до бездокументарного обігу цінних паперів є створення системи захисту власників бездокументарних цінних паперів, зокрема розробка страхового продукту саме для депозитарних установ. Для цього можна використати досвід розвинутих країн, які здійснили перехід страхових програм, розроблених для банківських інституцій, до інших учасників фінансового ринку, в тому числі і депозитаріїв [3]. Такий перехід можна пояснити схожістю факторів ризику, серед яких виокремлюють: неояльність і зловживання персоналу; крадіжка цінних паперів; професійна відповідальність працівників; електронні і комп'ютерні злочини. Для України найбільший інтерес при переході до цілком бездокументарного обігу цінних паперів становитиме страхове покриття від електронних і комп'ютерних злочинів, ураження вірусами тощо.

Отже, перехід до виключно бездокументарного обігу цінних паперів є одним із якісно нових етапів розвитку національного ринку цінних паперів України, який несе багато позитивних наслідків, таких, як: прискорення обігу цінних паперів та зростання ліквідності вторинного ринку, збільшення бази цінних паперів, зменшення ризиковості операцій із цінними паперами тощо. Проте цей процес неможливий без збалансованої системи захисту власників цінних паперів та відповідальності депозитарних установ за безпечність обліку й реєстрації прав на бездокументарні цінні папери, що вимагає суттєвих змін та вдосконалення українського законодавства.

Розглянуті проблеми повинні посприяти пошуку раціональних та ефективних інструментів вирішення питання переходу ринку цінних паперів до бездокументарної форми.

Дане питання потребує подальшого більш детального наукового вивчення.

*Наук. керівн. Сердюков К. Г.*

---

**Література:** 1. Давидов О. І. Перехід до бездокументарних цінних паперів як фактор розвитку фондового ринку України / Давидов О. І., Лапшина Т. В. // *Фінанси України*. – 2008. – № 4. – С. 68–75. 2. Про цінні папери та фондовий ринок : Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>. 3. Дідівський Є. Ризики депозитарної діяльності / Дідівський Є. // *Банківська справа*. – 2007. – № 3. – С. 55–56. 4. Звіти Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ssmc.gov.ua>.

# Зміст

<b>Алімова А. М.</b> Оцінка фінансового та інноваційного потенціалу підприємств машинобудування за допомогою факторного аналізу.....	3
<b>Кураксіна В. О.</b> Аналіз понять "мотивація" та "інноваційна стратегія".....	5
<b>Лихолетов В. М.</b> Формування стратегії оновлення продукції на підприємстві.....	7
<b>Кудей О. С.</b> Інноваційний розвиток підприємства: принципи оцінювання і регулювання.....	9
<b>Шестакова З. В.</b> Оцінка фінансового стану підприємств машинобудування за допомогою факторного аналізу.....	11
<b>Беззуб Л. О.</b> Мотивування персоналу за допомогою впровадження системи грейдів.....	16
<b>Власенко Ю. О.</b> Економіко-математичне моделювання в управлінні нематеріальними активами підприємства.....	18
<b>Булгакова О. А.</b> Проведення соціометрії як заходу поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.....	20
<b>Гамрецька О. О.</b> Вибір стратегії розвитку з урахуванням типу інноваційної поведінки підприємства.....	22
<b>Крюкова К. В.</b> Необхідність навчання персоналу на підприємстві.....	25
<b>Друзін О. М.</b> Застосування методів експертних оцінок для обґрунтування пріоритетних заходів з удосконалення діяльності підприємства.....	27
<b>Ломакіна А. В.</b> Поняття та сутність системи набору й відбору персоналу.....	29
<b>Таран Ю. А.</b> Управління продуктивністю праці основних робітників на промисловому підприємстві.....	31
<b>Ліщинська І. В.</b> Ефективність управління персоналом підприємства.....	33
<b>Петренко А. Ю.</b> Управління адаптаційними можливостями підприємства в умовах конкурентного зовнішнього середовища.....	35
<b>Лозова Х. П.</b> Аналіз сучасних методів та пропозиція комплексного підходу до оцінки вартості бренда.....	37
<b>Кисляк Ю. Ю.</b> Удосконалення оцінки інвестиційної привабливості промислового підприємства та ефективності інвестиційно-інноваційного проекту.....	39
<b>Романькова Т. І.</b> Використання операційних пріоритетів як запорука підвищення конкурентоспроможності операційної системи підприємства.....	42
<b>Щепановська О. В.</b> Грейдова система оцінювання посад та оплати праці.....	44
<b>Костюк О. В.</b> Теоретичне положення управління прибутком підприємства.....	46
<b>Сітніков Ю. В.</b> Інноваційний підхід до оцінки маркетингової діяльності на підприємстві.....	48
<b>Овчаров С. М.</b> Упровадження відділу зі зниження ризиків на вітчизняних підприємствах.....	50
<b>Юношева М. Л.</b> Застосування кластерного аналізу для розвитку регіонів.....	52
<b>Андрєєв В. А.</b> Інноваційний потенціал у взаємозв'язку з розвитком підприємства.....	55
<b>Чернишова К. А.</b> Особливості стратегії вхідного маркетингу.....	57
<b>Литвиненко Є. С.</b> Потенціал підприємства як основа його конкурентоспроможності.....	59
<b>Нечай Я. О.</b> Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	61
<b>Войткевич О. О.</b> Особливості використання маркетингу в управлінні персоналом підприємства.....	62

<b>Стеценко О. Ю.</b> Сутність контролінгу і його функціональна значимість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень.....	64
<b>Ларіонова А. М.</b> Порівняльна оцінка методів визначення вартості торгової марки.....	67
<b>Бойко О. О.</b> Визначення основних в Україні груп зовнішніх зацікавлених осіб у реалізації бізнес-планів.....	70
<b>Hojaberdiyeva L.</b> The principles of marketing: apple's branding strategy.....	73
<b>Shlyahova A.</b> Problem of leadership in organizations.....	74
<b>Ульянець Т. М.</b> Внутрішній маркетинг як елемент системи планування маркетингової діяльності підприємства.....	76
<b>Popova A., Voronkova K.</b> Social networks and society.....	79
<b>Stohniev H.</b> Possibilities of advertising in games.....	80
<b>Phedorchenko K.</b> The problems of unemployment of youth on the labour market in Ukraine.....	82
<b>Karashchuk I.</b> Mergers and acquisitions.....	83
<b>Orekhov O.</b> Political marketing.....	84
<b>Kryvenko A.</b> The impact of the national revolutions on the world economy.....	86
<b>Yatsun K.</b> The peculiarities of management.....	88
<b>Gerasimuk T.</b> The fundamentals of economic stability and security in Ukraine.....	89
<b>Durasova Y.</b> Pension reform in Ukraine.....	90
<b>Murga N.</b> The main problems of tourism in Ukraine and their solutions.....	92
<b>Kravchenko A.</b> Freelance as a way of earning.....	93
<b>Titova M.</b> Ethical marketing or ethics in advertising.....	94
<b>Razuvayeva D.</b> Money market.....	95
<b>Nguyen Thu Hue, KhoTkhan' Nga.</b> The history of Vietnamese economy.....	97
<b>Telehina A.</b> World accounting scandals.....	98
<b>Chemobay A., Tselih J.</b> Main currencies on the forex market.....	99
<b>Malmlygina A.</b> Tobacco price increase – is it good or bad?.....	101
<b>Baka V.</b> Entrepreneurship in competitive economy of Ukraine.....	102
<b>Nikulina N.</b> Segmentation and targeting as the ways of promoting goods.....	103
<b>Hrumalo A.</b> The main possibilities of the Ukrainian financial market development.....	105
<b>Surgay H.</b> Peculiarities of the Ukrainian economy development.....	106
<b>Zinchenko V.</b> Peculiarities of business presentations.....	107
<b>Tsparinda A.</b> Outsourcing as a way of doing business.....	109
<b>Klycheva N.</b> The Ukrainian monetary reforms.....	110
<b>Tsubera K.</b> Ways of job motivation.....	111
<b>Ivanova T.</b> Perspective directions of Ukrainian retail market development.....	113
<b>Ovsiy A.</b> Goal setting as the most effective way of motivating employees.....	114
<b>Gorodnytska V.</b> Currency risk management of Ukrainian commercial banks.....	116
<b>Viskrebentseva A.</b> The Ukrainian tax system.....	117
<b>Shevchenko K.</b> The problems and ways of reforming the banking system of Ukraine.....	119
<b>Tretjakova T.</b> Peculiarities of the Ukrainian stock market development.....	120
<b>Mudrak A.</b> Human resource management.....	121
<b>Мінченко Н. В.</b> Недобросовісна конкуренція та методи викрадення таємниць підприємства.....	123
<b>Марченко Н. М.</b> Особливості та роль ділової розвідки в бізнесі.....	125
<b>Зав'ялова О. Ю.</b> Передумови виникнення та актуальність ділової розвідки.....	127
<b>Штонда Г. А.</b> Особливості стимулювання збутової діяльності підприємства на різних етапах життєвого циклу товару.....	129
<b>Лісняк П. В.</b> Антикризове управління фінансовими ресурсами підприємств легкої промисловості.....	131



<b>Шалімова Т. О.</b> Організація стратегічного управління на підприємстві.....	133
<b>Арцих М. Р.</b> Особливості стимулювання збуту на продукцію сільськогосподарських підприємств.....	135
<b>Бойко А. М.</b> Основні методи оцінки вартості бренда.....	137
<b>Кобринська С. А.</b> Особливості оцінки маркетингової інтелектуальної власності.....	139
<b>Парфьонова А. А.</b> Проблеми формування і функціонування інноваційної політики України.....	141
<b>Заєць О. О.</b> Особливості конкурентної розвідки як засобу накопичення інформації в умовах ринкової економіки.....	143
<b>Лебедева А. В.</b> Гуманізація праці та планування кар'єри як провідні ланки нематеріальної мотивації.....	145
<b>Петрик М. О.</b> Сучасне вирішення проблеми стимулювання праці персоналу на підприємстві.....	147
<b>Потапова В. О.</b> Оптимізація витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності виробничого підприємства.....	149
<b>Ульянова Г. С.</b> Реалізація інноваційної стратегії підприємства.....	152
<b>Сиваш Ю. М.</b> Етапи креативного підходу до створення інновацій.....	154
<b>Месечка В. А.</b> Особливості функціонування технопарків в Україні.....	156
<b>Хорошаєва І. І.</b> Консалтингові послуги в Україні та перспективні напрями їх розвитку.....	159
<b>Божко Р. А.</b> Проблеми оцінки торгової марки як нематеріального активу.....	161
<b>Агекян Д. Г.</b> Необхідність та проблеми переходу до бездокументарних цінних паперів в Україні.....	164