

На основі отриманих інтегральних показників складових ефективності інноваційної діяльності Ізюмського казенного приладобудівного заводу можна зробити висновок про відсутність стійких тенденцій до зростання (зменшення) в межах окремих складових ефективності. Найбільш стабільні показники (діапазон змін $\pm 37\%$) характеризують маркетингову, фінансову та екологічну складові. Максимальний діапазон змін інтегральних показників ($+329\%$) спостерігався щодо соціальної ефективності інноваційної діяльності підприємства. Пріоритетність певних складових ефективності інноваційної діяльності на підприємстві є не-стабільною, однак можна виділити певні складові з постійно високими значеннями інтегральних показників ефективності, а саме: екологічну, ресурсну, соціальну та маркетингову. Отже, вплив інноваційної діяльності на соціальну сферу, маркетинг, природоохоронну діяльність на Ізюмському казенному приладобудівному заводі є досить високим.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні методичного підходу до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства, який на відміну від існуючих враховує її основні складові: економічну, фінансову, науково-технологічну, маркетингову, соціальну, ресурсну, екологічну. Розрахунок інтегральних показників ефективності інноваційної діяльності підприємства за наведеними складовими дає можливість здійснити двосторонній аналіз та забезпечити на його основі прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо інноваційної діяльності на підприємстві. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку пропозицій з удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства з урахуванням результатів оцінки її ефективності за складовими.

Література: 1. Харів П. С. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону / П. С. Харів, О. М. Собко – Тернопіль: ТАНГ, 2003. – 180 с. 2. Лисенко Л. А. Підхід до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства // Коммунальное хозяйство городов. Серия: Экономические науки. – 2007. – Вып. 78. – С. 94 – 100. 3. Валюх А. М. Стратегія регіонального розвитку інноваційної діяльності (організація та управління): Монографія. – Рівне: Ред.-вид. центр УДУВГП, 2004. – 174 с. 4. Гречан А. П. Теоретико-методологічні основи розвитку підприємств легкої промисловості на інноваційних засадах: Монографія. – К.: КНУТД, 2005. – 208 с. 5. Економіка і організація інноваційної діяльності: Наукове видання. / За ред. А. М. Стельмашука. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – 176 с. 6. Ендовицкий Д. А. Организация анализа и контроля инновационной деятельности хозяйствующего субъекта / Д. А. Ендовицкий, С. Н. Коменденко; [Под ред. Л. Т. Гиляровой]. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 272 с. 7. Матросова Л. Н. Формирование организационно-экономического механизма управления инновационными процессами в промышленности: Монография. – Луганск: Изд. ВУГУ, 2000. – 462 с. 8. Микитюк П. П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, Терноп. нац. екон. ун-т, 2007. – 296 с. 9. Минниханов Р. Н. Инновационный менеджмент в АПК / Р. Н. Минниханов, В. В. Алексеев, Д. И. Файзрахманов, М. А. Сагдиев – М.: Изд. МСХА, 2003. – 432 с. 10. Міністерство економіки України // <http://www.me.gov.ua>. 11. Трифилова А. А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с. 12. Анфилов В. С. Системный анализ в управлении: Учебн. пособ. / В. С. Анфилов, А. А. Емельянов, А. А. Кукушкин; [Под ред. А. А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 368 с.

Стаття надійшла до редакції
23.10.2008 р.

УДК 65.012.2:658.15

Марцин В. С.

БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ ЯК ШЛЯХ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

The level of the enterprise's financial activity management is determined by the financial security, which is needed for the normal enterprise functioning, validity of resources distribution and use efficiency. The main precondition of the enterprise's financial state forming is the economically grounded business plan.

Methodological approaches to the forming, elaboration, business plan management evaluation, its joining with development strategy in the transformation processes are considered. Business plan structure determining approaches are offered: they consider it not only as the business-planning instrument, but also as the enterprise's strategic development orientation. Business plan is considered as the levers system that embodies goal achievement.

У перші роки незалежності України перехід до ринку в економічній літературі, на жаль, трактувався як відмова від планування. Навіть вже за наявності різних форм власності планування повинно посилюватися, використовуватися в тісному поєднанні з методами управління ринком завдяки поєднанню плану і ринку.

Процес становлення ринкової економіки України пов'язаний з глибоким реформуванням всього організаційно-економічного механізму діяльності підприємств. Найхарактернішими для сучасних підприємств є проблеми, які перешкоджають їх ефективному функціонуванню. Це низька ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства. Вона проявляється у відсутності стратегії діяльності та орієнтації тільки на короткострокові результати, недостатні знання кон'юнктури ринку, відсутність трудової мотивації, неефективність фінансового менеджменту.

Головним пріоритетом суб'єктів підприємництва повинно бути використання у практиці господарювання умов для припливу капіталу.

Важливим завданням для управління підприємством є своєчасне визначення напрямів і швидкості руху капіталу, його міграції з однієї галузі в іншу. Звідси, як наслідок, виникає об'єктивна необхідність наукового дослідження проблем формування ефективних бізнес-планів і їх виконання. Тут необхідно об'єднати аналітичні підходи з діловим досвідом і творчою активністю науковців і практиків, щоб інтегрувати елементи накопичених знань у прогресивний науковий пошук.

Сьогодні у сфері бізнес-планування зароджується новий напрям. Це розробка, оцінка та управління бізнес-плануванням з використанням перспективних моделей розвитку з урахуванням елементів глобальної стратегії. Тут бізнес-планування поєднується з вирішенням проблем бізнес-стратегії на сучасному етапі [1, с. 136].

В умовах ринкової системи жодне підприємство не може працювати прибутково без ретельного підготовленого плану. Досвід господарювання свідчить, що планування діяльності організації набуває дедалі більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в середовищі функціонування підприємства. Чим більш динамічним і невизначеним стає середовище діяльності, тим більше порядку має бути на самому підприємстві, більше уваги слід приділяти розробці стратегій та оперативних дій для їх реалізації [2, с. 98]. Брак чіткого плану є незаперечним свідченням незадовільного управління підприємством. Успіх підприємницького проекту, незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу, неможливий без чіткого уявлення про перспективи діяльності, без опрацювання надійних орієнтирів і реального плану господарювання.

В умовах трансформації економічних процесів, завдяки поєднанню плану і ринку можна з меншими труднощами розв'язувати проблеми міжгалузевих відносин, еквівалентності взаємодії, внутрішньогосподарських зв'язків, управління фінансами зокрема.

Планування в цілому — це засіб реалізації принципів стратегії розвитку компанії [3, с. 153].

Принципи планування визначають характер і зміст економічної діяльності в організації. Правильне дотримання принципів планування створює передумови для ефективної підприємницької роботи і зменшує можливість негативних результатів.

Вітчизняна практика засвідчила, що засновники багатьох підприємств, які виникли в період перебудови, підійшли до їх створення не усвідомлено. Легкість, з якою створювались підприємства на початку 90-х років минулого століття, пояснюється передусім низьким рівнем внесків у статутний капітал, що зумовило невисоку професійну відповідальність підприємців за свій бізнес.

Крім того, на початку діяльності підприємство часто не було забезпечене ні відповідною технологією, ні фінансами. [1, с. 97]. Вироблення концепції та стратегії розвитку бізнесу підприємці зазвичай розпочинали на другому етапі, що підтверджує відсутність напрацювань у бізнес-плануванні. Унаслідок цього майже кожне четверте підприємство від загальної кількості зареєстрованих підприємств досить тривалий час тільки числилися і не займалися господарською діяльністю, а потім оголошували про свою самоліквідацію [1, с. 25].

Планування діяльності підприємства починається зі складання бізнес-плану. Бізнес-план розглядається як прогностична комплексна програма перспективного розвитку компанії. Він є вихідним документом, де узагальнюється вся інформація про фінансово-економічну діяльність. Тут повинно бути чітко подане техніко-економічне обґрунтування запланованої фінансової діяльності. Складають його на 3 – 5 років з поквартальним розподілом. Бізнес-план подається в органи нагляду і контролю за фінансовою діяльністю для отримання ліцензії на господарську діяльність [4, с. 29].

Структура бізнес-плану повинна включати:

- загальну характеристику, де представлена інформація про юридичну особу, її адреса, форми та види діяльності;
- огляд стану ринку в регіоні і сфера діяльності підприємства, узагальнена інформація про оцінку кількості об'єктів, конкурентоспроможність, відповідний сегмент ринку, що планує охопити компанія, перспективи розвитку ринку, вибір виду діяльності на перспективу;

- основний вид діяльності компанії та кінцевий її продукт;
- стратегія маркетингу, яка повинна охоплювати визначення кількості об'єктів, що підлягають реалізації, потенційний склад клієнтів, заходи просування на ринку свого продукту та інші маркетингові інструменти;

- організаційна структура підприємства та її розвиток, наявність укладених угод на юридичне та аудиторське обслуговування;

- план функціонування підприємства, який повинен включати прогноз розвитку компанії на 3 і більше років [5, с. 6];
- оцінка платоспроможності та ризиків діяльності підприємства з визначенням нормативу запасу платоспроможності, коефіцієнта платоспроможності, коефіцієнта ризику, імовірності дефіциту;

- стратегія фінансового планування, яка розробляється не менше ніж на 3 – 5 років [6, с. 28]. Базовими даними повинні бути дані прогнозу з виділенням стратегії залучення фінансових ресурсів (нового капіталу та кредитів).

Необхідність розробки бізнес-плану пояснюється ще й тим, що ризик банкрутства для знову створених підприємств, особливо в перші 3 – 5 років, значний. Про це свідчить і міжнародна практика. Тому вміння складати бізнес-план в умовах сучасної економіки — це досить актуальне завдання.

В економічній літературі бізнес-план розглядають у кількох аспектах. Це, перш за все, інструмент ділового планування, насамперед, планування відносин з контактними організаціями,

від яких залежить обсяг її фінансових ресурсів. По-друге, це результат дослідження і обґрунтування конкретного напрямку діяльності і розвитку підприємства, і по-третє, це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, де охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні й фінансові аспекти майбутнього бізнесу та особливості управління ним [2, с. 158].

Бізнес-планування слід розглядати як систему, що надає послуги споживачам та отримує таким чином прибуток. Компанія може виробляти нові сучасні технології, надавати послуги, однак вироблення цих цінностей базується на результатах діяльності та відносинах, що створює сам бізнес-план підприємства.

Бізнес-план повинен охоплювати:

- вибір клієнтів;
- визначення різноманітності та якості послуг;
- окреслення завдань самої компанії та її компаньйонів;
- розподіл ресурсів;
- вихід на ринок та оволодіння відповідною нішею;
- залучення клієнтів, бачення перспективи на майбутнє.

Підприємство при визначенні довгострокової конкурентної позиції в процесі формування бізнес-плану повинно об'єктивно оцінити вплив різних факторів [7, с. 162].

Розробка бізнес-плану підприємства вимагає детального аналізу ринкового портфеля компанії, її структури, системи управління, виділення ключових факторів, які дозволяють компанії успішно конкурувати на ринку.

Ключовим критерієм оцінки бізнес-плану в сучасних умовах є здатність реагувати на зміни пріоритетів споживачів. Ці пріоритети визначають вибір споживачів на ринку, а цей вибір стає в подальшому джерелом збільшення капіталу [8, с. 65]. Це дозволить по-новому оцінити сучасний рівень і перспективу розвитку як окремо взятого підприємства певної галузі, так і економіки України в світовій економіці.

План, як й інші економічні категорії, передбачає обґрунтування конкретних показників, які характеризують розвиток економіки, визначають взаємовідносини підприємницьких структур з державою, використовуючи важелі економічного впливу. Продавці і покупці як суб'єкти ринку можуть погоджувати свої інтереси і роботу за допомогою довгострокових і поточних планів. Узгодження інтересів власників бізнес-ідей та інвесторів здійснюється в бізнес-плані під час реалізації спільного проекту [6, с. 29]. Основним завданням ініціатора бізнес-ідеї є отримання прибутку від її реалізації. Це передбачає необхідність раціонального планування і витрачання коштів, вкладених у проект, отримання прибутку на вкладений капітал і своєчасне повернення коштів на здійснення бізнес-проекту. Тобто проект як спосіб здійснення необхідних змін в організації завершився, а бізнес-планування триває. Його мета: максимальна ефективність використання коштів, вкладених у реалізацію певної бізнес-ідеї, та формування нових ідей, забезпечення бажаного рівня ділової активності організації на перспективу [9, с. 104]. Розробка бізнес-проекту завершується передачею замовнику його реалізації.

У розробці бізнес-проекту вагоме місце повинно зайняти бачення перспективи.

Стратегічне, довгострокове планування необхідно обумовлювати визначенням основної мети і найзагальніших напрямів діяльності, оскільки кількість достовірної інформації про майбутнє незначна, а діапазон і швидкість змін постійно зростають. У планах, розрахованих на короткі проміжки часу і для окремих підрозділів організації, конкретність і опрацювання деталей обов'язкові.

Розробляючи бізнес-плани, необхідно враховувати Закон України "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України" [10]. Нині це єдиний основоположний документ з проблем прогнозування та програмування економічної і соціальної діяльності не тільки на рівні держави, а й регіонів та видів економічної діяльності. Тобто цим законом визначено систему прогнозів та планів (програм), яка складається з прогнозів економічного

і соціального розвитку України на середньостроковий (5 років) та короткостроковий (1 рік) період; Державної програми економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей районів та міст на короткостроковий період; прогнозів розвитку окремих галузей економіки (видів економічної діяльності) на середньостроковий період.

Унаслідок бізнес-планування складається система планів нижчого рівня. Такий план включає основні показники діяльності, які повинні бути досягнуті до кінця планового періоду. Іншими словами, план – це набір документів для менеджерів, які описують роль, яку кожна частина організації повинна відігравати в процесі досягнення мети фірми [11, с. 83].

Закономірно, що структура бізнес-плану не може бути однаковою в усіх випадках, бо на його зміст впливає багато різних чинників, але процес формування структури бізнес-планів має багато спільного. Зокрема, у структурі будь-якого бізнес-плану можна виокремити:

- опис ключових, найважливіших аспектів майбутнього бізнесу; опис стану всіх компонентів менеджменту, якого прагне досягти підприємець;

- кількісно охарактеризовані заходи, які передбачається вжити для досягнення поставлених цілей;

- узагальнення результатів розрахунків за допомогою фінансових показників, які й стають основними критеріями оцінки привабливості конкретного підприємницького проекту.

На сучасному етапі розвитку економіки бізнес-планування стало визнаною в усьому світі методологією підприємницької діяльності, перетворилося на своєрідний культурний міст у цивілізованому бізнесі і діловій співпраці між країнами й континентами. Бізнес-план є обов'язковим складником комплексу робіт із управління діловими проектами [5, с. 1].

Нині законодавство України закріплює обов'язковість розробки бізнес-плану. Він є новим документом для багатьох підприємців нашої країни. Поширена також позиція, яка заперечує доцільність розробки розгорненого бізнес-плану. Інколи вважають, що його відсутність може бути компенсована пізнанням "глибин" вітчизняного бізнесу й інтуїцією. У сучасних умовах така позиція не може бути достатньою не тільки для отримання інвестицій під конкретні бізнес-проекти, а й для професійної роботи в бізнесі. Тут практика бізнесу випереджає законодавство, і бізнес-планування стає обов'язковим елементом підприємницької діяльності.

У бізнес-плані повинні бути сформульовані перспективи і поточні цілі реалізації ідей, оцінені сильні і слабкі сторони бізнесу, наведено результати аналізу ринку і перелічено його особливості, викладено подробиці функціонування підприємства за цих умов, визначено обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту. Для цього варто звернути увагу на функції бізнес-планування.

Бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує дві найважливіші функції [1, с. 136]:

- зовнішню – ознайомити різних представників ділового світу з сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;

- внутрішню (життєво важливу для діяльності самого підприємства) – опрацювати механізм самоорганізації, тобто створити цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.

Традиційно бізнес-план у контексті зовнішньої функції розглядається як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів. Зовнішні інвестори і кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не простежуються у процесі зіставлення трьох взаємопов'язаних різновидів життєвих циклів: організації – ініціатора бізнес ідеї, нового продукту або послуги і, нарешті, проекту, реалізація якого дає змогу одержувати новий продукт. Отже, найкоротший життєвий цикл бізнес-проекту є складовою частиною життєвого циклу нового продукту, а цей, у свою чергу, входить у життєвий цикл ділової активності батьківської організації (фірми).

Отже, план і ринок (обіг товарної маси) поєднуються в загальну систему виробництва і споживання продукції (по-

слуг). Руйнування якоїсь складової призводить до руйнування всієї системи.

У вивченні стану бізнес-планування в Україні, зіставленні вітчизняної теорії, методології і практики розробки бізнес-проектів і бізнес-планів чи бізнес-пропозицій із зарубіжними підходами виявлено принципово важливі моменти: по-перше, існує думка вчених, експертів і практиків, що передінвестиційний аналіз ділового середовища, бізнес-план, його реалізація, моніторинг проекту є послідовно взаємопов'язаними елементами управління бізнес-проектами або управління будь-якими змінами для досягнення успіху. Поняття "проект" довгий час монополюють використовували інженери. Проект був пов'язаний з уявою про комплект технічної і кошторисної документації, необхідної для створення нових споруд або машин, тобто технічних систем. Нині це поняття застосовують не тільки інженери, а й бізнесмени, підприємці, економісти, фінансисти і політики, загалом творчі і цілеспрямовані люди, які планують (проектують) та втілюють у життя наміри з наперед задуманою метою і вимогами щодо строків, вартості, ризику і якості очікуваних результатів. Ці наміри перетворюються на різні технічні, організаційні, комерційні, економічні, соціальні проекти.

По-друге, новим змістом наповнилося поширене раніше поняття "планування". Нині це основний інструмент формування стратегії розвитку підприємства як самостійного господарюючого суб'єкта.

По-третє, ринкова орієнтація вносить нові мотиваційні механізми, пов'язані з фінансовими інтересами, адже управління проектами не є чимось новим. Різноманітність навколишнього середовища життєдіяльності, необхідність його пізнання з метою зміни і вдосконалення (залежно від зростаючих потреб людини) є джерелом різноманітності ідей і способів їх реалізації.

По-четверте, за даними фахівців, у різних країнах бізнес-планування формувалося впродовж останніх 40 років як самостійна дисципліна і особливий професійний вид діяльності в умовах ринкової економіки. Утворився розділ економічної науки "Управління проектами" з обширною інфраструктурою: спеціальною літературою, численними спеціалізованими підрозділами й експертами, поєднаними в міжнародні і національні асоціації та товариства, з розвинутою системою бізнес-освіти, підвищення кваліфікації, сертифікації тощо. У зв'язку з глобалізацією бізнесу проекти набули транснаціонального характеру. Суб'єктами глобального бізнесу є транснаціональні і багатонаціональні компанії.

А тому, такий план повинен переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітку визначену стратегію успіху і заслуговує на фінансову підтримку.

Не менш важливою є внутрішня функція бізнес-плану, у межах якої можна виокремити два напрями його застосування:

- 1) як інструмента стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес-плану майбутньої діяльності потребує визначення не тільки стратегічних напрямів і цілей діяльності, а й оперативних дій для їх досягнення. Бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє глибокому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом;

- 2) як механізму аналізу, контролю й оцінювання діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати та оцінювати успішність діяльності у процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану і своєчасно коригувати розвиток бізнесу. Крім того, у бізнес-плані вирішуються такі конкретні завдання:

- уточнюються правові аспекти, нормативи, обмеження, вимоги муніципальних органів;

- наводиться аналіз початкових матеріалів: ситуативного плану, показників технічного стану бізнесу, соціальних умов і демографічного складу населення та ін. Тут повинні бути розглянуті розміри можливих втрат, пов'язаних з організацією і розвитком конкретного бізнесу, з компенсаційними виплатами, а також із втраченою вигодою.

Окремо слід виділити завдання з формування інвестиційних програм, проектної пропозиції нового бізнесу з чітким аналізом можливих варіантів розвитку ситуації, визначення форми та умови реалізації проектної пропозиції.

Вагоме місце при формуванні бізнес-плану займає:

прогнозування умов виробництва продукції (надання послуг) підприємствами, що формуються на певній території, отримання ними прибутку, а також фінансових надходжень до бюджету;

визначення показників економічної, соціальної ефективності проектної пропозиції, а також його соціальна та екологічна результативність. Досягнення вказаних результатів можливе при правильній розробці стратегії маркетингової діяльності, при формуванні плану фінансового забезпечення та організації функціонування об'єкта. Для цього визначаються умови, форми, терміни розвитку бізнесу, уточнюються типи комерційних ризиків і умови страхування, готується резюме, подаються основні характеристики, параметри і показники проектної пропозиції, її переваги, можливі доходи, інвестиційні та експлуатаційні витрати, їх структура за джерелами фінансування, розміри і терміни фінансових надходжень до міського бюджету і позабюджетних фондів.

Принципи управління за допомогою бізнес-плану передбачають необхідність врахування у процесі розробки багатьох специфічних факторів, що впливають на зміст бізнес-плану. Серед них можна виокремити такі, як стан зовнішнього середовища підприємства, масштаб бізнесу, характеристики продукції – чи це традиційний, чи інноваційний продукт, джерела фінансування.

Зміст складових частин методології бізнес-планування зводиться до того, що він відображає безперервність розвитку як окремих підприємств, так і економіки загалом.

Отже, специфіка бізнес-плану полягає в тому, що це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту. У ньому повинно бути розглянуто чимало проблем, які можуть виникнути під час діяльності, визначено способи вирішення цих проблем.

Поза сумнівом, що розробка бізнес-плану – це трудомістка процедура, яка потребує тривалого часу. Водночас ця процедура досить корисна з погляду управління підприємством, адже бізнес-план чітко і детально описує процес функціонування фірми, показує, як її керівники планують досягти мети. Добре розроблений бізнес-план допомагає підприємству зміцнювати, завоювати нові позиції на ринку, сприяє залученню необхідних фінансових ресурсів і відповідає на питання, чи варто взагалі вкладати гроші в цю справу і чи принесе вона прибуток. Бізнес-план допомагає передбачати майбутні проблеми і зрозуміти, чи переборні вони, що потрібно зробити для їх вирішення.

Можна стверджувати, що планування є важливим складником будь-якого бізнесу. Значущість його дуже добре викладена у відомому афоризмі: "Планувати чи бути планованим". Значення вислову полягає в тому, що фірма, яка не вміє або не вважає за потрібне планувати свою діяльність, сама виявляється об'єктом планування, засобом для досягнення чужої мети. Планування – це могутній інструмент, здатний відкрити будь-які двері. Серйозний підхід до планування створює основу для стійкого й ефективного бізнесу.

Ураховуючи все вищевикладене, можна стверджувати, що планування бізнесу – це життєва потреба. Щоб підтвердити необхідність бізнес-планування звернемо увагу на його значущість, визначену так: "Підприємство, яке невдало планує, планує невдачу".

няк, И. В. Давиденко. – М.: Изд. РДЦ, 2003. – 186 с. 4. Бугас Н. В. Фінансова стійкість підприємства як передумова ефективного функціонування і розвитку // Економіка і держава. – 2005. – №6. – С. 27 – 30. 5. Постанова правління НБУ "Методичні рекомендації щодо організації та функціонування системи ризик-менеджменту в банках України" №361 від 02.08.2004 р. // www.nbu.gov.ua 6. Венгер В. Організація управління державними підприємствами: стан і перспективи // Економіка України – 2006. – №3. – С. 26 – 33. 7. Косова Т. Д. Амортизація як інвестиційний ресурс підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №9. – С. 157 – 164. 8. Верхоглядова Н. І. Оцінка ефективності інвестицій у людський капітал // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. – 2006. – №6. – С. 63 – 66. 9. Пойда-Носик Н. Н. Фінансові ресурси підприємства // Фінанси України – 2003. – №1. – С. 103 – 106. 10. Закон України "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України" від 23.03.2000 р., // <http://rada.gov.ua>. 11. Хачатурян С. В. Сутність фінансових ресурсів та їх класифікація // Фінанси України – 2003. – №4. – С. 81 – 86.

Стаття надійшла до редакції
13.11.2008 р.

УДК 005.32:331.101.3

Зайцева Т. С.

РОЛЬ ТРУДА В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

The article is devoted to the analysis of the influence of standard and type of organization culture on motivation of labour activity and interest of personnel in results of their work. The organization culture is the efficient factor of staff as grounded in the article. For revealing the place of organization culture in motivation process the author of the article investigates "the world of labour" which consists of four aspects of labour.

В рыночных условиях хозяйствования, когда каждое предприятие вынуждено функционировать в условиях конкурентной борьбы и динамично меняющейся внешней среды, значительно возрастает роль поиска внутренних стимулов труда, возникает необходимость глубокого анализа внутренних процессов мотивации труда, управление которыми способствует активизации трудового потенциала. В условиях ограниченности и исчерпаемости природных ресурсов наряду с экономическими факторами повышения конкурентоспособности предприятия усиливается значение оптимизации социокультурных отношений, учитывающих внутренние моменты трудовой деятельности. Одним из внутренних активаторов высокопроизводительной трудовой деятельности является ее мотивация. Как уже было отмечено в работе [1], мотивация является одной из функций управления и функций руководителя в формировании и развитии организационной культуры. Тем не менее в настоящее время немногие предприятия осознают и учитывают возможность использования организационной культуры в качестве одного из действенных и прогрессивных инструментов управления, мотивации и влияния на поведение работников при выполнении ими своих обязанностей. В основном на большинстве отечественных предприятий вся система управления направлена на подчинение ра-

Література: 1. Баринов В. А. Бизнес-планирование: Учебн. пособ. — М.: Форум; ИНФРА-М, 2003. — 368 с. 2. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібн. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко, О. Г. — 2-ге вид., допов. Дерев'яно. — К.: КНЕУ, 2004. — 386 с. 3. Черняк В. З. Бизнес-планирование: Учебн.-практ. пособ. / В. З. Черняк, А. В. Чер-

© Зайцева Т. С., 2008