

ISSN 1993-0259 (Print)  
ISSN 2219-4649 (Online)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний**  
**університет**

# **ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

**За редакцією С. І. Шкарабана**  
**Збірник засновано в 2007 році**  
**Виходить чотири рази на рік**

**Том 14**  
**№ 3**

**Тернопіль**  
**2013**

Збірник входить до переліку наукових фахових видань Вищої атестаційної комісії України у галузі економічних наук (Постанова ВАК України № 1-05/4 від 14. 10. 2009 р.)

Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2013. – Том 14. – № 3. – 241 с. – ISSN 1993-0259. – ISSN 2219-4649.

Збірник наукових праць „Економічний аналіз” містить статті теоретичного та прикладного характеру з актуальних проблем економіки, фінансів, обліку, аналізу й аудиту тощо.

**Головний редактор**

*Шкарабан С. І., д. е. н., проф., Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

**Заступники головного редактора**

*Дерій В. А., д. е. н., доц., Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

*Ярошук О. В., к. е. н., доц., Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

**Редакційна колегія:**

*Абуселідзе Г. Д., д. е. н., проф., Батумський державний університет імені Шота Руставелі (Грузія)*

*Длугопольський О. В., д. е. н., доц., Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

*Гуцал І. С., д. е. н., проф., Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

*Задорожний З.-М. В., д. е. н., проф., Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

*Крупка Я. Д., д. е. н., проф., Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

*Крик Барбара, д. габ., проф., Щецінський університет (Республіка Польща)*

*Крисоватий А. І., д. е. н., проф., Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

*Лазаришина І. Д., д. е. н., проф., Національний університет водного господарства та природокористування (Україна)*

*Мартинюк В. П., д. е. н., доц., Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

*Мних Є. В., д. е. н., проф., Київський національний торговельно-економічний університет (Україна)*

*Монастирський Г. Л., д. е. н., проф., Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

*Панков Д. О., д. е. н., проф., Білоруський державний економічний університет (Республіка Білорусь)*

*Предеус Н. В., д. е. н., доц., Саратовський державний соціально-економічний університет (Російська Федерація)*

*Рудницький В. С., д. е. н., проф., Львівський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (Україна)*

*Сковронська Агнешка, д. габ., проф., Вроцлавський економічний університет (Республіка Польща)*

*Чая Станіслав, д. габ., проф., Вроцлавський економічний університет (Республіка Польща)*

**Літературний редактор**

*Руденко М. І., к. філол. н., доц.*

Матеріали випуску друкуються мовою оригіналу.

Редакція не завжди поділяє думку автора. Відповідальність за достовірність фактів, власних імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

Відповідно до Закону про авторські права, при використанні наукових ідей та матеріалів цього випуску посилання на авторів і видання є обов'язковим. Передрук і переклади дозволяються лише зі згоди автора та редакції.

URL: <http://econa.org.ua/>

[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecan/index.html](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecan/index.html)

<http://www.library.tneu.edu.ua/>

ISSN 1993-0259 (Print)

ISSN 2219-4649 (Online)

© Тернопільський національний економічний університет, 2013

© «Економічний аналіз», 2013

© Різник О. І., дизайн обкладинки, 2007-2013

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
КВ № 19228-9028ПР від 13 липня 2012 р.*

---

## ЗМІСТ

### ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

<i>Єрфорт Ірина Юріївна, Єрфорт Юрій Олександрович</i> Удосконалення механізму ціноутворення на вугільну продукцію	6
<i>Зайцева Людмила Олексіївна</i> Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства	12
<i>Зорій Оксана Миколаївна, Коваленко Тетяна Вікторівна</i> Особливості застосування аутсорсингу	18
<i>Кваско Алла Володимирівна, Лавренюк Маргарита Михайлівна</i> Конкурентоспроможність продукції як складова конкурентного потенціалу підприємства	29
<i>Кісь Святослав Ярославович, Кісь Галина Романівна, Мельницький Михайло Михайлович</i> Якість діяльності – головна умова забезпечення конкурентоспроможності підприємств	35
<i>Кліонський Олександр Маркович</i> Науково-методичні підходи до формування механізму управління міжнародним маркетингом в аеропортах	45
<i>Колесник Максим Віталійович, Командровська Вероніка Євгеніївна, Ярмолюк Олексій Ярославович</i> Особливості реалізації проактивних стратегій в електронному бізнесі як вияв інноваційної діяльності	56
<i>Король Григорета Александровна, Безгодкова Алина Александровна, Григорьева Валерия Юрьевна</i> Усовершенствование метода ревизии в условиях медицинского коммунального учреждения	65
<i>Кошлата Мар'яна Михайлівна</i> Методи управління інноваційним розвитком підприємств на основі підвищення якості трудового життя	72
<i>Крамарчук Світлана Петрівна</i> Методичні аспекти здійснення бенчмаркінгу	77
<i>Крисюк Лариса Михайлівна, Скиртенко Ірина Василівна</i> Управління фінансовою безпекою транспортно-експедиторських компаній	83

---

---

<b>Кузьмінов Сергій Васильович, Орлова Вікторія Миколаївна</b> Оцінка та використання цінової еластичності попиту для обґрунтування управлінських рішень	<b>88</b>
<b>Кулик Наталія Михайлівна, Соколенко Тетяна Миколаївна</b> Технологія адаптації у системі управління підприємством	<b>96</b>
<b>Латишев Костянтин Олександрович</b> Інструменти підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства	<b>101</b>
<b>Маєвська Наталія Валеріївна</b> Економічний аналіз у системі стандартизації виробництва продукції підприємства	<b>108</b>
<b>Макарович Вікторія Костянтинівна</b> Аналіз ефективності факторингових операцій як інструменту управління оборотним капіталом	<b>114</b>
<b>Маначинська Юлія Анатоліївна, Скрипник Наталя Василівна, Скрипник Микола Євгенович</b> Інтегральна оцінка рентабельності продукції швейного виробництва	<b>123</b>
<b>Маслюк Олена Володимирівна</b> Інтегральна модель конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на основі його економічної стійкості	<b>130</b>
<b>Мельникова Олена Павлівна, Гайдай Ірина Юріївна, Боднар Тетяна Володимирівна</b> Розробка заходів з підвищення продуктивності праці на підприємствах вугледобувної галузі	<b>136</b>
<b>Миколюк Світлана Миколаївна</b> Удосконалення інституційно-правового механізму соціального трансфертування на дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування	<b>142</b>
<b>Минчинська Ірина Василівна, Дерев'яно Вікторія Миколаївна</b> Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства	<b>148</b>
<b>Нечаєва Ірина Анатоліївна, Проскуркіна Дарина Сергіївна</b> Метод аналізу середовища функціонування для оцінки ефективності роботи суб'єкта, який ухвалює рішення, та його переваги	<b>162</b>
<b>Новак Юлія Романівна</b> Проблеми інтеграції бізнес-системи в новий бізнес-простір	<b>168</b>

---

---

<b>Позднякова Світлана Валеріївна, Потапова Катерина Юріївна</b> Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу	<b>173</b>
<b>Поліщук Валентина Лонгінівна, Лазаришина Інна Дмитрівна</b> Інформаційне забезпечення та завдання аналізу нематеріальних активів	<b>180</b>
<b>Ребрик Юлія Сергіївна, Сириця Аліна Віталіївна</b> Діагностика фінансової кризи України у контексті зовнішньоекономічної інтеграції	<b>187</b>
<b>Скляр Ірина Дмитрівна, Шкодкіна Юлія Михайлівна</b> Фінансове забезпечення екологічно сталого розвитку: оцінка результативності	<b>196</b>
<b>Следь Олександра Миколаївна</b> Удосконалення системи показників оцінки оновлення основних засобів виробництва	<b>203</b>
<b>Сушко Надежда Александровна</b> Построение оптимизационной модели спроса на рыбопродукцию в АР Крым	<b>211</b>
<b>Федун Ігор Леонідович</b> Ефективність інвестицій в інновації агропромислового виробництва: методологічний вимір	<b>217</b>
<b>Чернецька Світлана Анатоліївна</b> Оцінка ефективності діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу	<b>225</b>
<b>Яременко Марина Олександрівна</b> Потенціал підприємства як елемент стратегічного управління при міжнародному співробітництві	<b>231</b>
<b>Ярощук Олексій Вікторович</b> Концепції визначення вартості власного капіталу акціонерного товариства	<b>236</b>

---

---

# ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658

**Ірина Юріївна ЄРФОРТ**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства,  
Донбаська державна машинобудівна академія  
бульв. Краматорський, 11-77, м. Краматорськ, Донецька обл., 84331, Україна,  
E-mail: erfort\_irina@mail.ru  
Телефон: +380637427722

**Юрій Олександрович ЄРФОРТ**

доцент кафедри технічної механіки,  
Донбаська державна машинобудівна академія  
бульв. Краматорський, 11-77, м. Краматорськ, Донецька обл., 84331, Україна,

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ВУГІЛЬНУ ПРОДУКЦІЮ

Єрфорт, І. Ю. Удосконалення механізму ціноутворення на вугільну продукцію [Текст] / Ірина Юріївна Єрфорт, Юрій Олександрович Єрфорт // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 6-11. – ISSN 1993-0259.

### **Анотація**

*У межах вирішення питання адаптації механізму ціноутворення на вугільну продукцію до умов ринкових відносин запропоновано використання методичного підходу до визначення нижньої межі зміни ціни. Цей методичний підхід ґрунтується на аналітичній моделі впливу зміни факторів на показник рентабельності інвестованого капіталу. Виходячи з калькуляційного аспекту маржинальної теорії ціноутворення, виділено фактори обсягу реалізації, змінних і постійних витрат на виробництво і реалізацію продукції. Величина впливу кожного з виділених факторів залежить від структури ціни. На основі аналізу проведеного за даними підприємства з видобутку енергетичного вугілля Донецької області виділені фактори згруповано за ступенем їх впливу на ціну вугілля. З'ясовано, що ціна є більш чутливою до відносної зміни постійних витрат порівняно зі змінними. Виявлено потенційні загрози та можливості підвищення ефективності діяльності підприємства.*

**Ключові слова:** механізм ціноутворення; вугільна продукція; структура ціни; змінні витрати; постійні витрати; рентабельність інвестованого капіталу підприємства.

**Ірина Юрьевна ЕРФОРТ**  
**Юрий Александрович ЕРФОРТ**

## УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА УГОЛЬНУЮ ПРОДУКЦИЮ

### **Аннотация**

*В рамках решения вопроса адаптации механизма ценообразования на угольную продукцию к условиям рыночных отношений предложено использование методического подхода к определению нижней границы изменения цены. Данный методический подход основывается на аналитической модели влияния изменений факторов на показатель рентабельности инвестированного капитала. Исходя из калькуляционного аспекта маржинальной теории ценообразования, выделены факторы объема реализации, переменных и постоянных расходов на производство и реализацию продукции. Величина*

---

© Ірина Юріївна Єрфорт, Юрій Олександрович Єрфорт, 2013

---

влияния каждого из выделенных факторов зависит от структуры цены. На основе анализа, проведенного по данным предприятия по добыче энергетического угля Донецкой области, выделенные факторы сгруппированы по степени их влияния на цену угля. Установлено, что цена более чувствительна к относительно изменению постоянных расходов по сравнению с переменными. Выявлены потенциальные угрозы и возможности повышения эффективности деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** механизм ценообразования; угольная продукция; структура цены; переменные расходы; постоянные расходы; рентабельность инвестированного капитала предприятия.

### **Iryna Yurievna YERFORT**

PhD in Economics,  
associate professor,  
Department of Economics of Enterprises,  
Donbass State Engineering Academy  
Kramatorskyi Boulevard, 11-77, Kramatorsk, Donetsk region, Ukraine, 84331  
E-mail: erfort\_irina@mail.ru  
Phone: +380637427722

### **Yuriy Oleksandrovych YERFORT**

associate professor,  
Department of Technical Mechanic,  
Donbass State Engineering Academy  
Kramatorskyi Boulevard, 11-77, Kramatorsk, Donetsk region, Ukraine, 84331

## **IMPROVEMENT OF THE COUL PRICING MECHANISM**

### **Abstract**

*In measures of solving the problem of adaptation the coal pricing mechanism for market terms, the methodical approach is proposed. It makes possible to evaluate the lowest level of prices change. The methodical approach is based on the analytical model, which describes how the rate of return on invested capital is influenced by factors change. On the strength of the calculation aspect of marginal pricing theory, the factors of sell volume, variable and fixed costs of producing and selling are determined. The influence of each factor depends on price structure. On the basis of a coalmining enterprise data, which is located in Donetsk region, the authors conduct analytical procedures and group all factors by level of their influence on the enterprise's product price. They come to the conclusion that coal prices are more sensitive to changes in fixed costs than in variable ones. The authors also determine potential risks and the possibility to improve enterprise effectiveness.*

**Keywords:** pricing mechanism; coal; price structure; variable costs; fixed costs; rate of return on invested capital.

### **JEL classification: L11**

Розвиток вітчизняної вугільної промисловості є одним з базових напрямків розвитку держави в умовах постійного зростання цін на нафту і газ та обмеженості бюджетних коштів. За оцінками експертів, вугілля здатне забезпечити енергетичну незалежність України. Обсяги виробництва вугілля зросли у 2011 р. на 7,7 млн тонн (14%), у 2012 – на 2,8 млн тонн (4,5%) (табл. 1). Програмою економічних реформ [1] визначено мету створення економічно ефективною, беззбитковою вугільної галузі, що забезпечує економіку сировиною за конкурентними на світовому ринку цінами. Важливим завданням для досягнення цієї мети є лібералізація ринку вугільної продукції, механізмів збуту й ціноутворення. Вирішення завдання передбачає зняття вимоги закуповувати енергетичне вугілля підприємствами державної теплової генерації тільки в ДП «Вугілля України»; ліквідацію ДП

«Вугілля України» після завершення поділу шахт на перспективні й на такі, що підлягають закриттю, з переданням останніх в управління Фонду державного майна України; формування цін на вугільну продукцію на основі балансу попиту та пропозицій; перехід до торгівлі вугіллям на аукціонах; лібералізацію імпорту вугілля; демонополізацію постачань гірничошахтного обладнання [1].

За договорами з державним підприємством «Вугілля України» як оператором оптового ринку вугільної продукції у 2010 році поставлено споживачам 16,4 млн тонн вугільної продукції (65% загального обсягу постачання підприємствами державного сектору), з яких 15,9 млн тонн – енергетичної продукції. Недоліки такої схеми реалізації вугільної продукції узагальнено у Концепції переходу на біржову форму продажу вугілля [2]. Це порушення балансу економічних

інтересів виробників і споживачів через відсутність на ринку можливості встановлення ринкових цін, наявність посередників; перехресне субсидування ефективно діючими вугледобувними підприємствами збиткових, що знижує мотивацію виробників вугільної продукції до конкуренції; зниження інвестиційної привабливості вугільної галузі через непрозорість ціноутворення і регулювання збуту; створення бар'єрів для ефективної торгівлі між малими вугледобувними підприємствами та покупцями.

Ціни на вугільну продукцію зростають, але з 2011 р. простежується тенденція уповільнення темпів їх зростання (див. табл. 1).

На ринку вугільної продукції виділяють сегменти енергетичного та коксівного вугілля. На енергетичне вугілля діють вільні ціни, рівень яких залежить від співвідношення попиту електростанцій та пропозицій постачальників. З огляду на збільшення обсягів виробництва електроенергії тепловими електростанціями у 2009-2012 рр. та зростання їх частки у загальному обсязі виробництва (див. табл. 1) потреба у енергетичному вугіллі зростає. Визначальним фактором ціни вугілля є його якість, що для енергетичного вугілля визначається сукупністю показників теплоти згоряння, зольності, вологості, виходу летких речовин тощо.

Оскільки від рівня цін на енергетичне вугілля суттєво залежить вартість виробленої електроенергії та теплоенергії, а відповідно й рівень цін в економіці країни, то удосконалення механізму ціноутворення на енергетичне вугілля має важливе значення.

В економічній літературі на питання ціноутворення звертається значна увага. Мікроекономічний аспект формування цін розглянутий у працях вітчизняних і російських учених: Багієва Г. А. [4], Єсіпова В. Є. [5], Ліпсиця І. В. [6], а також зарубіжних учених: Асселя Г. [7], Котлера Ф. [8], Негла Т. [9]. Серед

чималої наукової бібліографії з проблем ціноутворення немає належної кількості розробок, метою і результатом яких було б обґрунтування рівня та динаміки цін на вугільну продукцію у межах конкретної концепції управління підприємством, збалансування поточних та стратегічних завдань підвищення ефективності його діяльності.

Метою нашої роботи є удосконалення механізму ціноутворення вугільної продукції в частині визначення нижньої межі зміни ціни під впливом факторів для збереження досягнутого рівня ефективності діяльності підприємства.

У межах вирішення питання адаптації механізму ціноутворення на вугільну продукцію до умов ринкових відносин передбачено перехід на біржову форму продажу вугілля, яка має широке застосування у світі. Світова практика продажу енергетичного вугілля ґрунтується на визначенні його ціни з урахуванням енергетичної цінності (калорійності) та вмісту сірки. В Україні установлення допустимого коридору коливання котирувань на вугільну продукцію енергетичного призначення з урахуванням її марки покладено на уповноважений орган центральної виконавчої влади. Світовими ринками вугільної продукції є Міжконтинентальна біржа, розташована в Лондоні, Європейська енергетична біржа в Німеччині, Австралійська фондова біржа.

Лібералізація механізму ціноутворення на вугільну продукцію спрямована у тому числі й на посилення мотивації вугледобувних підприємств до провадження ефективної діяльності. Прийняття цінових рішень підприємствами в таких умовах потребує відповідного методичного забезпечення. Якість цінових рішень підприємства є важливим, а іноді й визначальним чинником його конкурентоспроможності, а відтак обумовлює можливості не тільки виживання, але й перспективного розвитку.

**Таблиця 1. Окремі показники діяльності промисловості України у 2009-2012 рр. [3]**

Найменування показника	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.
1. Виробництво готового вугілля, млн т	55	55	62,7	65,5
2. Індекси цін виробників у добуванні вугілля, лігніту і торфу	105,5	133,8	112,5	105,8
3. Виробництво електроенергії тепловими електростанціями: млн кВт·год	78716,1	86473,5	93633,7	97125,1
у відсотках від загального обсягу виробленої електроенергії	45,34	45,79	48,03	48,84

Системний підхід передбачає розгляд процесу формування цінового механізму в сукупності його зв'язків із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства. При безумовній важливості внутрішніх факторів саме зовнішні у ринкових умовах визначальним чином впливають на

діяльність підприємства.

Для оцінки впливу факторів на зміну ціни вугільної продукції можна використовувати методичний підхід [10], що ґрунтується на аналітичній моделі впливу зміни факторів на показник рентабельності інвестованого капіталу.



Виходячи з калькуляційного аспекту маржинальної теорії ціноутворення, виділено фактори обсягу реалізації, змінних і постійних витрат на виробництво і реалізацію продукції та розроблено низку аналітичних моделей, які дозволяють встановити вплив зміни кожного з них на зміну ціни реалізації продукції підприємства з урахуванням обмеження за контрольним рівнем рентабельності інвестованого капіталу. У результаті одержано формулу для розрахунку нижньої межі коефіцієнта зміни цін ( $k_{\text{Цmin}}$ )

$$k_{\text{Цmin}} = \frac{-k_o}{1+k_o} \cdot \frac{\text{Ц} - 3 \cdot (1+P_K)}{\text{Ц}} + k_3 \cdot \frac{3}{\text{Ц}} \cdot (1+P_K) + k_C \cdot \frac{C}{\text{Ц} \cdot O} \cdot (1+P_K), \quad (1)$$

де  $\text{Ц}$ ,  $O$ ,  $3$ ,  $C$ , – відповідно ціна й обсяг реалізації

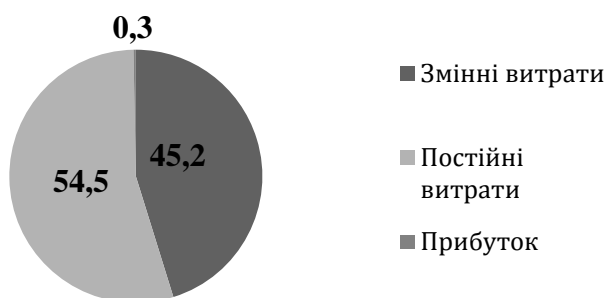


Рис. 1. Структура оптової ціни готового енергетичного вугілля підприємства Донецької області

На основі даних про структуру ціни розраховано вплив однакової процентної зміни обсягу реалізації, змінних та постійних витрат на ціну вугілля. За результатами розрахунків,

продукції, питомі змінні і загальні постійні витрати в попередньому періоді незмінності цін;

$k_o$ ,  $k_3$ ,  $k_C$  – відповідно коефіцієнти зміни обсягу реалізації продукції, питомих змінних і загальних постійних витрат у поточному періоді незмінності цін порівняно з попереднім;

$P_K$  – контрольний рівень рентабельності інвестованого капіталу підприємства.

Величина впливу кожного з виділених факторів залежить від структури ціни, тобто питомої ваги змінних, постійних витрат та прибутку у ціні реалізації продукції підприємства. На основі аналізу структури ціни підприємства з видобутку енергетичного вугілля Донецької області (рис. 1) визначимо вплив розглянутих факторів на ціну вугілля підприємства. У структурі ціни найбільшою є питома вага постійних витрат (54,5%), частка прибутку незначна (0,3%).

наведених у табл. 2 та на рис. 2, розглянуті фактори згруповані у порядку зменшення величини їх негативного та позитивного впливу на ціну продукції.

Таблиця 2. Аналіз впливу факторів на зміну ціни готового вугілля

Коефіцієнт зміни факторів	Коефіцієнт зміни ціни																		
	-0,9	-0,8	-0,7	-0,6	-0,5	-0,4	-0,3	-0,2	-0,1	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
$k_{\text{Ц}O}$	обсягу реалізації ( $kO$ )																		
	4,807	2,137	1,246	0,801	0,534	0,356	0,229	0,134	0,059	0,000	-0,049	-0,089	-0,123	-0,153	-0,178	-0,200	-0,220	-0,237	-0,253
$k_{\text{Ц}3}$	змінних витрат ( $k3$ )																		
	-0,419	-0,373	-0,326	-0,280	-0,233	-0,186	-0,140	-0,093	-0,047	0,000	0,047	0,093	0,140	0,186	0,233	0,280	0,326	0,373	0,419
$k_{\text{Ц}C}$	постійних витрат ( $kC$ )																		
	-0,505	-0,449	-0,393	-0,337	-0,281	-0,224	-0,168	-0,112	-0,056	0,000	0,056	0,112	0,168	0,224	0,281	0,337	0,393	0,449	0,505

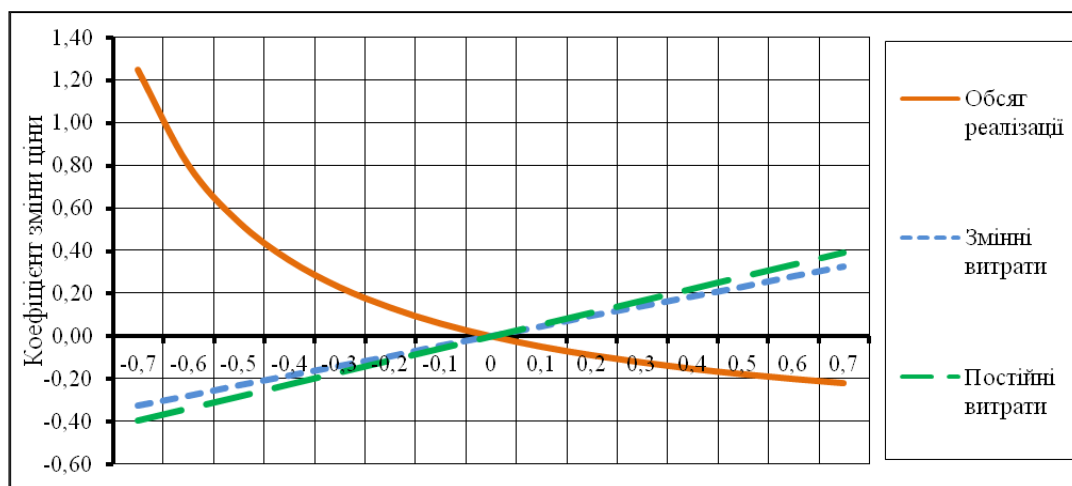


Рис. 2. Вплив факторів на зміну ціни готового вугілля

Таблиця 3. Групування змін факторів у порядку зменшення величини їх впливу на ціну вугілля

Вимагає зростання ціни	Надає можливість зменшення ціни
1. Зменшення обсягу реалізації	1. Зменшення постійних витрат
2. Зростання постійних витрат	2. Зменшення змінних витрат
3. Зростання змінних витрат	3. Зростання обсягу реалізації

Аналіз даних (табл. 3) показує, що з огляду на структуру ціни енергетичного вугілля, вона є більш чутливою до відносної зміни постійних витрат порівняно зі змінними. Вплив зміни обсягу реалізації залежить від напрямку – зменшення чи зростання. Найбільший вплив на ціну має зменшення обсягу реалізації вугілля. Якщо порівнювати різноспрямовані тенденції зміни розглянутих факторів, то ціна є більш чутливою до зменшення обсягів реалізації та зростання витрат, оскільки це потребує збільшення цін для збереження рівня ефективності діяльності підприємства. Ці зміни чинників можна розглядати як загрози ефективності діяльності підприємства. Зміни факторів, що позитивно впливають на показник рентабельності інвестованого капіталу, є можливостями

підвищення ефективності діяльності підприємства.

З використанням методичного підходу до аналізу цінового механізму підприємства виявлено найбільш значущі серед таких факторів: ціна, обсяг реалізації, змінні і постійні витрати на виробництво і реалізацію вугільної продукції. Ступінь впливу кожного з цих факторів залежить від структури ціни вугільної продукції і досягнутого рівня рентабельності інвестованого капіталу. На основі аналізу динаміки визначальних факторів виявляються резерви і розробляються конкретні заходи з метою підвищення гнучкості цінового механізму вугледобувного підприємства, що є перспективним напрямом подальших досліджень.

### Список літератури

1. Програма економічних реформ на 2010-2014 рр. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» від 2 червня 2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
2. Концепція переходу на біржову форму продажу вугілля, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2011 р. № 1070-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
3. Статистичний щорічник України за 2012 рік [Текст] / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – 560 с.
4. Багиев, Г. Л. Маркетинг [Текст] : учеб. для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – [2-е изд.]. – М. : ЗАО «Изд-во «Экономика», 2001. – 718 с.
5. Цены и ценообразование [Текст] / под ред. В. Е. Есипова. – СПб. : Питер, 2001. – 464 с.
6. Лунциц, И. В. Коммерческое ценообразование [Текст] : учеб. / И. В. Лунциц – М. : БЕК, 1999. – 368 с.
7. Assael, H. (1993) *Marketing: Principles & Strategy*. 2nd ed. Oak Brook: Dryden Press.
8. Kotler, Ph. (1999) *Kotler on marketing : how to create, win, and dominate markets*. New York: Free Press.
9. Nagle, T., Hogan, J., Zale, J. (2011). *The Strategy and Tactics of Pricing*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall.

- 
10. Ерфорт, И. Ю. Оценка эффективности изменения цен предприятия [Текст] / И. Ю. Ерфорт, Ю. А. Ерфорт // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – Краматорськ : ДДМА. – 2008. – №3(13). – С. 88-91.

### References

1. President of Ukraine. Prohrama ekonomichnykh reform na 2010-2014 rr. «Zamozhne suspil'stvo, konkurentospromozhna ekonomika, efektyvna derzhava». (2010). Retrieved September 15, 2013, from : <http://www.rada.gov.ua> [accessed 25 September 2013].
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. Kontsepsiya perekhodu na birzhovu formu prodazhu vuhillya. (Conception from 26. 102011, Order № 1070-p). (2011). Retrieved September 15, 2013, from : <http://www.rada.gov.ua> [accessed 25 September 2013].
3. State Statistics Service of Ukraine. Statistical publication of Ukraine in 2012. (2013). Kyiv: State Statistics Service of Ukraine.
4. Bagiev, G., Tarasevich, V., Ann M. (2001). Marketing. 2-e izd. Moskwa: ZAO «Izdatel'stvo «Jekonomika».
5. Esipov, V. (2001). Ceny i cenoobrazovanie. S. Piterburg: Piter.
6. Lipsic, I. (1999). Kommercheskoe cenoobrazovanie. Moskwa: BEK.
7. Assael, H. (1993). Marketing: Principles & Strategy. 2nd ed. Oak Brook: Dryden Press.
8. Kotler, Ph. (1999). Kotler on marketing : how to create, win, and dominate markets. New York: Free Press.
9. Nagle, T., Hogan, J., Zale, J. (2011). The Strategy and Tactics of Pricing. New Jersey: Prentice Hall.
10. Erfort, I., Erfort, Ju. (2008). 'Estimation of the efficiency of price changes on the enterprise' Herald of the DSEA, 3 (13), 88-91.

**Стаття надійшла до редакції 26.09.2013 р.**

**Людмила Олексіївна ЗАЙЦЕВА**

аспірантка кафедри економічної теорії та прикладної статистики,  
ДВНЗ «Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка»  
E-mail: lyudmila123654@mail.ru

## **АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Зайцева, Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Людмила Олексіївна Зайцева // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. –Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 12-17. – ISSN 1993-0259.

### **Анотація**

*Достовірною оцінкою можливостей підприємства дозволяє розробити вдалу конкурентну стратегію і визначити становище підприємства на ринку. Досягнення цієї мети можливо лише при проведенні оперативної і об'єктивної оцінки конкурентоспроможності. Сьогодні у науковій літературі репрезентовано велику кількість методик. Але нині відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, що була б визнана фахівцями-теоретиками та бізнесменами-практиками абсолютно задовільною. Отже, в статті розглянуто різні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, що спрямовані на поліпшення позиції підприємства на ринку. Визначено показники його діяльності для оцінки його конкурентоспроможності. Аналіз методів довів, що найбільш ефективним буде одночасне застосування різних методик, результати яких доповнюють одна одну та дозволяють отримати найбільш повне уявлення про рівень конкурентоспроможності підприємства.*

**Ключові слова:** методи оцінки конкурентоспроможності підприємства; потенціал підприємства; показники діяльності підприємства; суб'єкти оцінки; підприємства-конкуренти.

**Людмила Алексеевна ЗАЙЦЕВА**

## **АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **Аннотация**

*Достоверная оценка возможностей предприятия позволяет разработать успешную конкурентную стратегию и определить положение предприятия на рынке. Достижение этой цели возможно лишь при проведении оперативной и объективной оценки конкурентоспособности. Сейчас в научной литературе представлено большое количество методик. Но ныне отсутствует общепринятая методика оценки конкурентоспособности предприятия, которая была бы признана специалистами-теоретиками и бизнесменами-практиками абсолютно удовлетворительной. Итак, в статье рассмотрены различные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия, направленные на улучшение позиции предприятия на рынке. Определены показатели деятельности предприятия для оценки его конкурентоспособности. Анализ методов показал, что наиболее эффективным будет одновременное применение различных методик, результаты которых дополняют друг друга и позволяют получить наиболее полное представление об уровне конкурентоспособности предприятия.*

**Ключевые слова:** методы оценки конкурентоспособности предприятия; потенциал предприятия; показатели деятельности предприятия; субъекты оценки; предприятия-конкуренты.

## **ANALYSIS OF MODERN METHODS OF ASSESSMENT OF ENTERPRISES COMPETITIVENESS**

### **Abstract**

*Accurate assessment of business opportunities can help to develop a successful competitive strategy and determine the position of the enterprise on the market. Achievement of this goal is possible due to the operational and objective assessment of competitiveness. Nowadays, the scientific literature is represented by a large number of methods. But there is no generally accepted method of assessing the competitiveness of enterprises that would have been recognized by specialists-theorists and business practitioners as a completely satisfactory one. Thus, the article considers different approaches to assessing the competitiveness of enterprises aimed at improving the position of the company on the market. The parameters of the activity of the enterprise to assess its competitiveness are determined. Analysis of the methods has proved that simultaneous use of different methods is the most efficient. Their results complement each other and allow to get the most complete picture of the level of competitiveness.*

**Keywords:** *methods for assessing the competitiveness of enterprises; potential of the enterprise; enterprise performance; subjects of estimation; companies and competitors.*

### **JEL classification: C13, C82, M41**

Швидкі зміни зовнішнього середовища стимулюють підприємства до впровадження нових методів, систем і підходів до управління конкурентоспроможністю. Сьогодні для успішного функціонування будь-якого підприємства на ринку, оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства, вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.

На проблему оцінки конкурентоспроможності підприємства останнім часом звертається значна увага з боку як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Теоретичним і практичним питанням оцінки конкурентоспроможності підприємства присвячені дослідження вчених, таких, як Жовновач Р., Мартиненко В., Міняйленко І., Нурмаганбетов К., Поклонский Ф., Фатхутдинов Р. та ін.

У роботах, де розглядається оцінка конкурентоспроможності підприємства, використовується величезна кількість розрахункових і розрахунково-графічних методів. Кожен з них має свої особливості: авторами-науковцями обґрунтовується ефективність застосування цих підходів для розрахунку показників конкурентоспроможності, необхідність обліку тих або інших чинників для оцінки. Ці особливості обумовлені специфікою підприємств і галузей, на прикладі яких проходить апробація пропонованих методик.

Але переважна більшість методів ґрунтується:

- на виявленні невичерпного переліку чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства;
- для оцінки виявлених дослідниками чинників

конкурентоспроможності використовуються приблизні оцінки, «експертні методи», яким притаманні суб'єктивність та і умовність;

- низка методик при оцінці конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на дуже складних побудовах, що ідеалізуються, вводяться нові для економічної науки визначення і показники, будуються різні матриці, нові системи координат. Логічна обґрунтованість використовуваних теоретичних моделей, з точки зору теорії, не викликає сумніву, але у конкретних економічних умовах функціонування підприємства ці моделі виглядають надто абстрактними;

- простежується зведення різних за природою техніко-економічних показників у єдиний показник конкурентоспроможності підприємства, що є недоцільним. Так більшість економічних чинників у кожній конкретній економічній ситуації, що визначаються на підприємствах різноманітних галузей економіки, по-різному впливають на їх конкурентоспроможність [2, с. 70].

Таким чином, слід зауважити, що проблема оцінки конкурентоспроможності підприємства досліджена недостатньо: зокрема потребує подальшого уточнення та обґрунтованого використання показників, які розкривають галузеві особливості конкурентоспроможності підприємства та відповідають конкурентам підприємства присутнім на досліджуваному ринку, з метою вирівнювання умов їх суперництва.

У зв'язку з цим важливим завданням є аналіз сучасних методик: з метою їх систематизації і виявлення таких, що допоможуть у короткі терміни з визначенням рівня

конкурентоспроможності підприємства з найменшою погрішністю результатів оцінки та витрат на їх отримання.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства передбачає розрахунок комплексу показників, які характеризують різні аспекти діяльності підприємства, показують результати та реальні можливості всіх структурних підрозділів підприємства, здатність швидко реагувати на зовнішні зміни, за рахунок аналізу сильних і слабких сторін, які формують його конкурентоспроможність у ринковому середовищі.

Цей комплекс оцінки може складатися з наступних показників: потреба у капіталовкладеннях фактичних та на перспективу, у тому числі за окремими видами продукції і конкретними ринками; асортимент конкурентоспроможної продукції, її обсяги та вартість; набір ринків або їх сегментів для кожного продукту; потреба у засобах на формування попиту та стимулювання збуту; перелік заходів та засобів, якими підприємство може забезпечити собі перевагу на ринку; створення заохочуваного уявлення про підприємство у споживачів, виготовлення високоякісної продукції, постійне оновлення асортименту продукції на основі власних розробок та винаходів, які забезпечені патентним захистом, добропорядне та чесне виконання зобов'язань за угодами стосовно терміну постачання товарів і послуг [13, с. 152].

Розгляд перерахованих показників потребує детального вивчення конкурентоспроможності продукції, що виготовляє підприємство, його потенціалу (фінансового, виробничого, трудового, інноваційного тощо), організаційно-управлінських можливостей, маркетингу, ринкової активності підприємства та впливу діяльності суб'єктів оцінки. До суб'єктів належать: підприємства-конкуренти, підприємства-споживачі (переробники сировини), інвестори або власники та держава.

Розрахунок показників оцінки конкурентоспроможності підприємства повинен здійснюватися за принципами: системності, комплексності, об'єктивності, оптимальності, науковості, динамічності, безперервності, порівнюваності, ефективності дослідження, інформаційного забезпечення. Дотримання в комплексі зазначених принципів дозволить досягти поставлених цілей та здобути максимально точну оцінку конкурентоспроможності підприємства при застосуванні найбільш оптимального методу, прийняттого для підприємства [3].

При виборі методу оцінки конкурентоспроможності підприємства треба враховувати можливість – за короткий час та з найменшими витратами отримати повну і достовірну інформацію, яка дозволить з

мінімальною погрішністю об'єктивно, кількісно і якісно оцінити формування та управління конкурентними перевагами підприємства і їх потенціалом.

За результатами дослідження робіт сучасних науковців щодо питання оцінки конкурентоспроможності підприємства слід зазначити наступне:

Так деякі науковці, серед них Рибницький Д., Городня Т., Львівська К. [11], Поклонский Ф., Мамченко Е. [10], у своїх методиках як один з головних чинників використовують конкурентоспроможність продукції, що виробляється цим підприємством, оскільки продукція є своєрідним дзеркалом, що відбиває підсумки роботи усього підприємства, усіх його підрозділів і служб. Таким чином, продукція підприємства визначає його успіх, а отже, і його конкурентоспроможність.

Науковці Безугла В. [1], Куманецький С. [4] оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства пропонують проводити за комплексною методикою, що базується на взаємозв'язку значення потенціалу підприємства та продукції, що воно виготовляє.

Більшість науковців, серед яких Бородін А., Ваганова Л., Дибач І., Есмагулова Н., Жовновач Р., Мамченко Е., Мартиненко В., Нурмаганбетов К., Парсяк В., Поклонский Ф., Тереніна Н., Фатхутдінов Р., Хрущ Н., та інші, при виборі методу оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства дотримуються думки, що вона залежить від розрахунку та аналізу показників потенціалу (ресурсів) підприємства. Саме потенціал характеризує його можливості при здійсненні поточної діяльності, але кожен автор з зазначених виділяє свої особливості при здійсненні оцінки.

Так науковці Хрущ Н., Ваганова Л. [14] пропонують три підходи до побудови показників конкурентоспроможності з метою її оцінки. По-перше, отримання прогнозних показників роботи підприємства в результаті економіко-математичного моделювання його діяльності – тобто оцінювання майбутньої діяльності; по-друге, оцінка конкурентоспроможності на основі фактичних даних діяльності підприємства в минулому – тобто оцінка минулих подій; а третє – реалізація технологічно допустимих потенційних можливостей підприємства, що дозволяє оцінити його сучасний стан. Але найбільш ефективною та поширеною є комбінація другого і третього підходів, тобто побудова показників конкурентоспроможності на основі ознак минулої фактичної діяльності підприємства з застосуванням характеристик його потенційних сучасних можливостей (потенціалів).

Бородін А., Тереніна Н., Фатхутдінов Р. застосовують метод рейтингових оцінок при визначенні конкурентоспроможності

підприємства, коли аналізують використання потенціалу підприємства для здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства.

Так Бородін А., Тереніна Н. [2] вважають, що найвлучнішим підходом до оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод рейтингових оцінок, що будується на використанні первинної та вторинної інформації. Розподіл продукції між постачальниками і споживачами, рекламними агентствами, персоналом фірм-конкурентів, спеціальними аналітичними службами – це інформація, що є первинною. Основними джерелами вторинної інформації є звіти про виробничо-господарську діяльність, статистичні збірки, думки споживачів про характеристику продукції. На основі отриманої інформації складається рейтинг досліджуваного підприємства [2, с. 70].

Фатхутдінов Р. [12] при оцінці конкурентоспроможності підприємства акцентує увагу на виявленні його ключових факторів успіху, при виконанні послідовних етапів, що дозволяють скласти рейтинг.

Оскільки конкурентоспроможність визначається успіхами, досягнутими у виробництві, маркетингу та менеджменті, то за допомогою послідовного парного порівняння всіх відомих узагальнюючих показників, які застосовуються під час планування, обліку, складання звітності та після отримання фінансового результату господарської діяльності підприємства, Парсяк В., Дибач І. [8] пропонують виокремлювати три найважливіших, що є ключовими в зазначених сферах: собівартість виготовленої продукції (щодо виробництва), обсяг збуту продукції (щодо маркетингу), прибуток (щодо менеджменту). Оцінка та аналіз отриманих по них значень у результаті діяльності підприємства дає змогу визначити резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства [8, с. 59].

Нурмаганбетов К., Есмагулова Н. [7] для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства пропонують використовувати узагальнений показник, що складається з базових, зведених до єдиної оцінки. У якості базових показників можуть виступати: думки експертів; середньогалузеві показники; показники конкуруючого підприємства або лідера на ринку; показники оцінюваного підприємства за минулі періоди.

Поклонский Ф., Мамченко Е. [10] виділяють прикладні методи, які забезпечують поетапне дослідження потенціалу підприємства шляхом порівняльної оцінки найбільш важливих складових діяльності підприємства: конкурентоспроможності техніко-технологічної бази, продукції, системи управління, але ці методи побудовані на твердженні, що конкурентоспроможність продукції є найбільш

важливою складовою [10, с. 124].

Жовновач Р. [3] вважає, що найбільш обґрунтованим для оцінки конкурентоспроможності підприємства є використання комплексних методичних підходів, спрямованих на розробку зведеного показника рівня конкурентоспроможності, що реалізується у виявленні наявних ресурсів підприємства, оцінки ефективності їх використання і визначенні рівня його конкурентоспроможності відносно підприємств, які функціонують в одній галузі та належать одній продуктивній групі.

Мартиненко В. [5] переконаний, що найефективніше для оцінки конкурентоспроможності підприємства застосовувати розрахунок коефіцієнта життєздатності, якому відповідає шкала визначення рівня життєздатності підприємства. Розрахунок цього коефіцієнта також використовують українські підприємства при діагностиці банкрутства. Економіко-математична модель визначення рівня життєздатності для підприємств промисловості має такий вигляд (1):

$$Kж = 1,0Kп.л. + 2,5Ka.л. + 2,86Kм.в.к. + 2,0Kм.в.п.р. + 3,33Kр.п.р. \quad (1)$$

де *Kж* - коефіцієнт життєздатності промислових підприємств; *Kп.л.* - коефіцієнт поточної ліквідності; *Kа.л.* - коефіцієнт абсолютної ліквідності; *Kм.в.к.* - коефіцієнт маневровості власних коштів; *Kм.в.п.р.* - коефіцієнт майна виробничого призначення; *Kр.п.р.* - коефіцієнт рентабельності продажу продукції.

Отримані значення відповідають наступним рівням: так 2,25 і нижче – дуже низький, 4,15-2,26 – низький, 4,99-4,16 – середній та 5,0 і вище – високий.

Важливе значення для оцінки конкурентоспроможності підприємства відіграє правильний вибір підприємств-конкурентів. Так Пляскіна А. вказує на кілька підходів до визначення таких підприємств:

- вибір найближчих конкурентів. Аналіз успіху їх діяльності дозволяє отримати необхідну і достатню інформацію для розробки заходів протидії як у тактичному, так і в стратегічному напрямку;
- вибір сильніших конкурентів (з більшою часткою ринку). Результати аналізу сприяють розробці моделі найефективнішої конкурентної поведінки на певному ринку, де засобами їхньої реалізації є імітація, пошук нових шляхів, конфронтація з лідером та інші дії;
- вибір підприємств, яким належить значна сумарна частина ринку (понад 50%). Аналіз дає змогу деталізувати висновки для різноманітних кон'юнктурних ситуацій та розробити як атакуючі, так і оборонні дії;

- вибір усіх діючих конкурентів у географічних межах ринку. Результати аналізу необхідні для використання в планах розвитку підприємства [9, с. 57- 58];
- вибір усіх можливих конкурентів. Окрім діючих підприємств, розглядаються усі, які можна перепрофілювати на випуск або продаж нової продукції без значних витрат часу і ресурсів [10, с. 124]. Аналіз дозволяє виявити сильні позиції підприємства та розробити заходи для подальшого та найдовшого їх закріплення у зовнішньому середовищі.

Дуже важливо конкурентоспроможність підприємства, що розглядається, оцінювати при порівнянні з конкурентами. Так підходи до визначення підприємств-конкурентів, що пропонують Пляскіна А. та Поклонский Ф., дозволяють отримати необхідну і достатню інформацію для розробки тактичних та стратегічних заходів, дій залежно від кон'юнктурної ситуації, моделі конкурентної поведінки з відображенням їх у планах розвитку підприємства та при організації поточної та майбутньої діяльності, щоб досягти кращих результатів, ніж у конкурентів, незалежно від підходів.

Згідно з більшістю вищезaproпонованих методик оцінку конкурентоспроможності підприємства, наприклад, у галузі легкої промисловості, слід проводити за простими фінансовими коефіцієнтами, що є найприйнятнішими в оцінці діяльності суб'єкта господарювання за даними виробничого, науково-технічного, фінансового та інших потенціалів підприємства з урахуванням показників підприємства за минулі періоди, як зазначають Нурмаганбетов К., Есмагулова Н., із застосуванням методики бальних оцінок, авторами якої є Міняйленко І., Микитенко О., що проводиться при дотриманні етапів: підготовчого, розрахункового та рекомендаційного.

Підготовчий етап передбачає підбір показників для оцінки виробничого, науково-технічного, фінансового та інших потенціалів підприємства.

### **Список літератури**

1. Безугла, В. О. Конкурентоспроможність та аналіз існуючих методик її оцінки [Текст] / В. О. Безугла, І. І. Постіл // *Економіка та держава*. – 2007. – №11. – С. 33-35.
2. Бородин, А. В. *Современные подходы к оценке конкурентоспособности предприятий* [Электронный ресурс] / А. В. Бородин, Н. Л. Теренина // *Казанская наука*. – 2012. – № 3. – С. 69-72. – Режим доступа: [www.kazanscience.ru/files/Kazanskaya\\_Nauka\\_3\\_2012.php](http://www.kazanscience.ru/files/Kazanskaya_Nauka_3_2012.php).
3. Жовновач, Р. І. *Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств* [Электронный ресурс] / Р. І. Жовновач. – Кіровоград: КНТУ // *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. – 2011. – С. 106-113. – Режим доступа: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_19\\_ekon/stat\\_19/14.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_19_ekon/stat_19/14.pdf).
4. Куманецький, С. А. *Основні методи конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах виходу на зовнішні ринки* [Электронный ресурс] / С. А. Куманецький // *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. – 2009. – № 4(8). – С. 18-22 — Режим доступа: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vbumb/2009\\_4/2.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2009_4/2.pdf).
5. Мартиненко, В. П. *Методи оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання* / В. П. Мартиненко // *Формування ринкових відносин в Україні*. — 2008. — № 10(89). – С. 42-45.

Розрахунковий етап передбачає наступні дії: по-перше, на основі початкових даних визначаються значення коефіцієнтів за складовими потенціалу підприємства з метою надання їм відповідних балів; по-друге, підсумовуються бали за складовими потенціалу підприємства; по-третє, визначається характеристика кожної складової потенціалу підприємства залежно від її значущості та одержаних балів при застосуванні розподілу за категоріями.

На останньому рекомендаційному етапі проводиться розробка програми заходів щодо підвищення ефективності використання потенціалу та визначення забезпечення рівня спроможностей і можливостей підприємства [6, с. 32].

Огляд сучасних методик оцінки конкурентоспроможності підприємства показав, що усі вони володіють істотним недоліком: оцінка конкурентоспроможності підприємства лише констатує його поточний стан, але в сучасних ринкових умовах вона повинна по можливості дати прогноз на перспективу для отримання кращих результатів або уникнення втрат.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємств найбільш ефективним буде одночасне застосування різних методик, результати яких доповнюють одна одну та дозволяють отримати найбільш повне уявлення про її рівень. Щодо легкої промисловості, то для її підприємств найбільш прийнятними є комплексні методи, що засновані на класифікації категорій, які аналізують значення коефіцієнтів, при розкритті виробничої, фінансової, інноваційної, трудової, маркетингової та інших сторін діяльності підприємства. Отже, напрямком подальшого дослідження є розробка найбільш оптимальної методики, що дозволить у короткий термін та з мінімальними витратами кількісно і якісно оцінити формування та управління конкурентними перевагами підприємства і їх потенціалом.



6. Міняйленко, І. В. Науково-методичні аспекти оцінювання потенціалу підприємств легкої промисловості [Електронний ресурс] / І. В. Міняйленко, О. В. Микитенко // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. — №1. — Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2011\\_1/031-035.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_1/031-035.pdf).
7. Нурмаганбетов, К. Р., Методика оцінки конкурентоспособности предприятия легкой промышленности [Електронний ресурс] / К. Р. Нурмаганбетов, Н. Д. Есмагулов // Организатор производства. — 2009. — № 2. — С. 90-93. Режим доступу: [www.organizator.vorstu.ru/2009/2-51.pdf](http://www.organizator.vorstu.ru/2009/2-51.pdf).
8. Парсяк, В. Аналітичні передумови управління конкурентоспроможністю невеликих підприємств / В. Парсяк, І. Дибач // Економіст. — 2010. — №8 — С. 56-59.
9. Пляскіна, А. І. Оцінка конкуренції та конкурентоспроможності суб'єктів харчової промисловості / А. І. Пляскіна // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — №2(56). — С. 52-59.
10. Поклонский, Ф. Е. Развитие конкурентоспособности продукции, что выпускается, как результат эффективного использования потенциала предприятия [Текст] / Ф. Е. Поклонский Е. Ю. Мамченко // ДонДУУ МЕНЕДЖЕР. — 2007. — №3 (41). — С. 121-126.
11. Рибницький, Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня, К. А. Львівська // Науковий вісник НЛТУ України. — 2010. — Вип. 20. 9. — С. 227-230. — Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlntu/20\\_9/227-Rybnytski\\_NV\\_20\\_9.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlntu/20_9/227-Rybnytski_NV_20_9.pdf).
12. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: маркетинг, менеджмент. М. : Издательский центр «Маркетинг», 2002. — 892 с.
13. Франів, І. А. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / І. А. Франів, Л. М. Коваль, Р. Р. Русин-Гриник // Механізм регулювання економіки. — 2010. — № 3, Т. 1. — С. 149-153. — Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mre/2010\\_3/3\\_5.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2010_3/3_5.pdf).
14. Хрущ, Н. А. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Н. А. Хрущ, Л. В. Ваганова // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — № 5, Т. 3. — С. 153-156. — Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2010\\_5\\_3/37hru.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_5_3/37hru.pdf).

## References

1. Bezuglaya, V., Postil, I. (2007). Konkurentospromozhnist ta analiz isnuuyuchih metodik ii otsinki. *Ekonomika ta derzhava*, 11, 33 -35.
2. Borodin, A., Terenina, N. (2012). *Sovremennye podkhody k otsinke konkurentospromozhnosti predpriyatiy*. *Kazan science*, 3, 69-72.
3. Zhovnovach, R. (2011). *Theoretical and metodologichni pidhody do otsinki konkurentospromozhnosti pidpriemstv*. *Naukovi pratsi Kirovogradskogo natsionalnogo tehničnogo universitetu*. *Ekonomichni nauky*, 106-113.
4. Kumanetsky, S. (2009). *Osnovni metody konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpriemstv v umovax vихodu na zovnishni rinky*. *Visnik Berdyanskogo universitetu menedzhmentu i biznesu*, 4(8), 18-22.
5. Martinenko, V. (2008). *Metodi otsinki konkurentospromozhnosti subektiv gospodaryuvannya*. *Formuvannya rinkovih vidnosin v Ukraini*, 10(89), 42-45.
6. Minyaylenko, I., Mykytenko, O. (2011). *Naukovo – metodichni aspekty otsinnyuvannya potentsialu pidpriemstv legkoi promislivosti*. *Visnik Xmelnytskogo natsionalnogo universitetu*, 1.
7. Nurmagambetov, K., Esmagulov, N. (2009). *Metodika otsinki konkurentospromozhnosti predpriyatiy legkoy promyshlennosti*. *Organizator proizvodstva*, 2, 90-93.
8. Parsyak, V., Dibach, I. (2010). *Analitichni peredumovi upravlinnya konkurentospromozhnostu nevelikix pidpriemstv*. *Ekonomist*, 8, 56 -59.
9. Plyaskina, A. (2006). *Otsinka konkurentsi ta konkurentospromozhnosti subektiv xarchovoi promislivosti*. *Aktualni problemi ekonomiki*, 2(56), 52 -59.
10. Poklonsky, F., Mamchenko, E. (2007). *Rozvitok konkurentospromozhnosti produktsi scho vipuskaetsya, yak rezultat effektivnogo vikoristannya potentsialu pidpriemstva*. *DonDUU MANADZHER*, 3(41), 121 – 126.
11. Ribnitsky, D., Gorodnia, T., Lvivska, K. (2010). *Suchasni pidhody do otsinyuvannya konkurentospromozhnosti pidpriemstva*. *Naukova visnik NLTU Ukraini*, 20. 9, 227-230.
12. Fatkhutdinov, R. (2002). *Konkurentosposobnost organizatsii v usloviyah krizisa: marketing, menedzhment*. *Moscow. Izdatelskii tsenter "Marketing"*.
13. Franiv, I., Koval, L., Rusin – Grinik, R. (2010). *Teoretichni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpriemstva*. *Mehanizm regulyuvannya ekonomiki*, 3, 149-153.
14. Khrush, N., Vaganova, L. (2010). *Suchasni metodichni pidhody do otsinki konkurentospromozhnosti pidpriemstva*. *Visnik Khmelnytskogo natsionalnogo universitetu*, 5, 153-156.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2013 р.

**Оксана Миколаївна ЗОРІЙ**

студентка, магістрант спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»,  
Донецький національний технічний університет  
вул. Артема, 96, м. Донецьк, 83001, Україна  
E-mail: zoriy\_oksana@mail.ru  
Телефон: +380623010925

**Тетяна Вікторівна КОВАЛЕНКО**

кандидат економічних наук, доцент,  
викладач кафедри управління персоналом та економіки праці,  
Донецький національний технічний університет  
вул. Артема, 96, м. Донецьк, 83001, Україна  
E-mail: upet@list.ru  
Телефон: +380623010925

**ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ**

Зорій, О. М. Особливості застосування аутсорсингу [Текст] / Оксана Миколаївна Зорій, Тетяна Вікторівна Коваленко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 18-28. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Стаття присвячена аналізу аутсорсингу як одного з методів оптимізації витрат на сучасному етапі розвитку підприємства. Запропоновано основні наукові підходи до визначення цього поняття, розглянуто класифікації видів, визначено основні переваги та недоліки від його використання при збільшенні ефективності функціонування підприємства. Проаналізовано теоретичні засади застосування аутсорсингу на підприємстві з метою зниження витрат на виробництво, поліпшення якості та підвищення конкурентоспроможності продукції. Встановлено основні фактори, що обумовлюють необхідність прийняття рішення про аутсорсинг. Запропоновано підхід до нього як до економічного феномену, побудовано класифікації його видів за економічним змістом і за способом організації взаємодії між підприємствами. За результатами оцінки підтверджено необхідність використання стратегії аутсорсингу на підприємстві, а також необхідність удосконалення українського законодавства в цій області.*

**Ключові слова:** аутсорсинг; класифікаційні ознаки аутсорсингу; аутстафінг; зниження витрат; конкурентоспроможність; стійкість підприємства.

**Оксана Николаевна ЗОРИЙ  
Татьяна Викторовна КОВАЛЕНКО**

**ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА**

**Аннотация**

*Статья посвящена анализу аутсорсинга как одного из методов оптимизации затрат на современном этапе развития предприятия. Представлены основные научные подходы к определению этого понятия, рассмотрены существующие классификации видов, выделены основные преимущества и недостатки от его использования при увеличении эффективности функционирования предприятия. Проанализированы теоретические основы использования аутсорсинга на предприятии с целью снижения затрат на производство, улучшения качества и повышения конкурентоспособности продукции. Выделены основные факторы, обуславливающие возникновение необходимости принятия решения об аутсорсинге. Предложен подход к нему как к экономическому феномену, построены классификации его видов по экономическому содержанию и по способу организации взаимодействия между предприятиями. По результатам оценки*

---

підтверджена необхідність використання стратегії аутсорсинга на підприємстві, а також необхідність удосконалення українського законодавства в області аутсорсинга.

**Ключевые слова:** аутсорсинг; класифікаційні ознаки аутсорсинга; аутстафінг; зниження витрат; конкурентоспроможність; стійкість підприємства.

### **Oksana Mykolaivna ZORII**

Student,  
Department of Personnel Management and Labour Economics,  
Donetsk National Technical University  
Artema str., 96, Donetsk, 83001, Ukraine  
E-mail: zoriy\_oksana@mail.ru  
Phone: +380623010925

### **Tetiana Viktorivna KOVALENKO**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Lecturer of Department of Personnel Management and Labour Economics,  
Donetsk National Technical University  
Artema str., 96, Donetsk, 83001, Ukraine  
E-mail: upet@list.ru  
Phone: +380623010925

## **FEATURES OF OUTSOURCING USING**

### **Abstract**

*This article is devoted to outsourcing analysis as a method of optimizing costs at the current stage of enterprise development. The basic scientific approaches to the definition of the notion "outsourcing" are considered. The existing classifications of outsourcing types are reviewed. The main advantages and disadvantages of outsourcing implementation in case of increasing of enterprise efficiency are defined. Theoretical basics of outsourcing implementation on the enterprise aimed to reduce the production costs, improve the quality and competitiveness of products are determined. Basic factors contributing to the necessity in taking decision on outsourcing are identified. The approach to outsourcing as an economic phenomenon is proposed. The classifications of outsourcing types on economic content and the way of interaction organization between enterprises are offered. The necessity for usage of outsourcing strategy on enterprise, as well as the need to improve the Ukrainian legislation in the field of outsourcing are proved.*

**Keywords:** outsourcing; outsourcing classification features; outstaffing; cost reduction; competitiveness and sustainability of an enterprise.

### **JEL classification: L230, L510**

На сучасному етапі розвитку економіки, що характеризується постійним зростанням конкуренції і нестабільністю усіх сфер діяльності, підприємства, бажаючи оптимізувати свою діяльність і зменшити кількість виконуваних функцій, стикаються з необхідністю постійної і налагодженої співпраці з іншими суб'єктами господарювання. Також важливо звернути увагу й на посилення міжнародного розподілу праці. Спеціалізації країн, компаній на окремих бізнес-процесах стають усе більш важливими з погляду забезпечення їхньої життєздатності та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. На сучасному етапі однією з найбільш популярних моделей бізнесу є аутсорсинг.

Ця форма співпраці дає можливість зосередитися на виконанні стратегічно важливих функцій організації, уникнути додаткових витрат і

збільшити прибутковість завдяки зменшенню кількості виконуваних функцій, скороченню штату співробітників, оптимізації організаційної структури і системи управління, таким чином – підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Фахівці провідних країн світу зазначають, що використання аутсорсингових операцій дає можливість на 30% знизити витрати у процесі господарської діяльності й тим самим збільшити дохідність. Однак на вітчизняному ринку така діяльність недостатньо розвинута. Основною причиною цього є необізнаність менеджерів у питаннях переходу до нового способу ведення бізнесу, що передбачає використання аутсорсингу та оцінювання його ефективності.

Істотний внесок у вивчення та розкриття сутності цього поняття, обґрунтування переваг та

недоліків, які він забезпечує, зробили сучасні зарубіжні науковці, серед яких Анікін Б. А., Календжян С. О., Хейвуд Дж. Б. та ін. Теоретичні й прикладні аспекти формування і розвитку аутсорсингової форми підприємницької діяльності знайшли відображення у наукових працях таких вітчизняних учених, як Григорак М. Ю., Зозульов О. В., Манойленко О. В. та ін.

Метою роботи є дослідження особливостей, передумов, переваг та загроз від застосування аутсорсингу в діяльності вітчизняних підприємств, визначення впливу процесів глобалізації на його розвиток та викладення авторського бачення шляхів активізації цього процесу в Україні.

Досягнення окресленої мети викликало необхідність розв'язання таких завдань: з'ясувати та розвинути теоретичні основи аутсорсингу та здійснити систематизацію його видів; удосконалити методичні підходи до прийняття рішення у сфері його використання; обґрунтувати витратно-цінові залежності бізнес-функцій; розробити науково-практичні рекомендації для прийняття управлінських рішень щодо контрактного аутсорсингу.

Аутсорсинг – запозичення ресурсів ззовні. Передбачає виконання сторонньою організацією окремих завдань чи бізнес-процесів, які не є профільними для підприємства, але необхідні для повноцінного його функціонування. У цьому випадку підприємство купує не працю конкретних працівників, а послугу.

Термін «аутсорсинг» («outsourcing») походить від англійського «outside resource using» – використання зовнішніх ресурсів. Уведення цього терміна в теорію менеджменту Б. Анікін і деякі інші вчені пов'язують із використанням ресурсів зовнішніх організацій або провайдерів (від англ. to provide – «надавати послуги»). Аутсорсинг набув розповсюдження у зв'язку з розвитком інформаційних систем і технологій. Початок «епохи аутсорсингу» пов'язують з 60-х рр. XX ст., зокрема з 1962 р., коли було засновано Electronic Data System Corporation (EDS) [1].

Поняття «аутсорсинг» ще не остаточно утвердилось і тому пояснюється лише частково. Таким чином, згідно з дослідженими джерелами, які проаналізувала Сергієнко О. [2], фахівець у сфері логістики, можна виокремити такі підходи до визначення аутсорсингу (табл. 1):

- функціонально-орієнтований;
- коопераційний;
- управлінський;
- інструментальний.

Якщо розглядати перший підхід, то аутсорсинг у цьому випадку розглядається як процес передачі деяких другорядних функцій для зменшення витрат компаній. Подальша розробка проблеми призвела до того, що цей процес необхідно розглядати у контексті взаємовигідної співпраці

для замовника та постачальника аутсорсингових послуг на основі спеціалізації та кооперації. Тобто, можна зробити висновок, що запропоновані підходи не унеможливають, а вигідно доповнюють один одного. Що стосується третього підходу, то автори також описують процес передачі бізнес-процесів назовні, стратегічний довгостроковий характер відносин між замовником і постачальником послуг, але наголошують на ролі аутсорсингу як моделі управління компанією. Окрім вже зазначених підходів до визначення поняття, науковцями був запропонований ще й інструментальний. Цей підхід відображає аутсорсинг як інструмент досягнення конкурентних переваг, пов'язаних не лише зі зниженням собівартості продукції, а насамперед з необхідністю сконцентрувати увагу на основній діяльності – ядрі бізнесу.

Узагальнюючи позиції, запропоновані фаховими джерелами, можемо зробити висновок, що поняття «аутсорсинг» становить цілеспрямоване виокремлення певних бізнес-процесів та їх реалізацію іншими організаціями, які мають відповідний досвід, знання, засоби та виконують свої обов'язки в конкретній сфері краще, ніж організація-замовник, і на договірній основі. Таким чином, використання аутсорсингу зводиться до того, що підприємство зосереджує всі ресурси на тому виді діяльності, який є основним і передає інші функції надійному партнеру.

Також треба відрізнити такі поняття, як аутсорсинг та аутстафінг. У світовій практиці аутстафінг відомий як виведення персоналу за штат компанії і виник на заході в 70-і роки під час економічного спаду.

Аутстафінг (outstaffing – «поза штатом») – є різновидом аутсорсингу, тобто передачі окремих функцій, бізнес-процесів або їх частин іншим компаніям з метою забезпечення вищого рівня ефективності їх виконання. Аутстафінг не передбачає добору та гарантування заміни працівника, провайдер лише оформляє до себе в штат тих працівників, які є в штаті компанії-замовника, і вони залишаються працювати у замовника за договором надання послуг. Аутстафінг дає змогу підприємству отримати економію в тому разі, коли за його штат виводять значну кількість працівників. У такому випадку плата за послугу аутстафінгу з розрахунку на кожного виведеного працівника є нижчою.

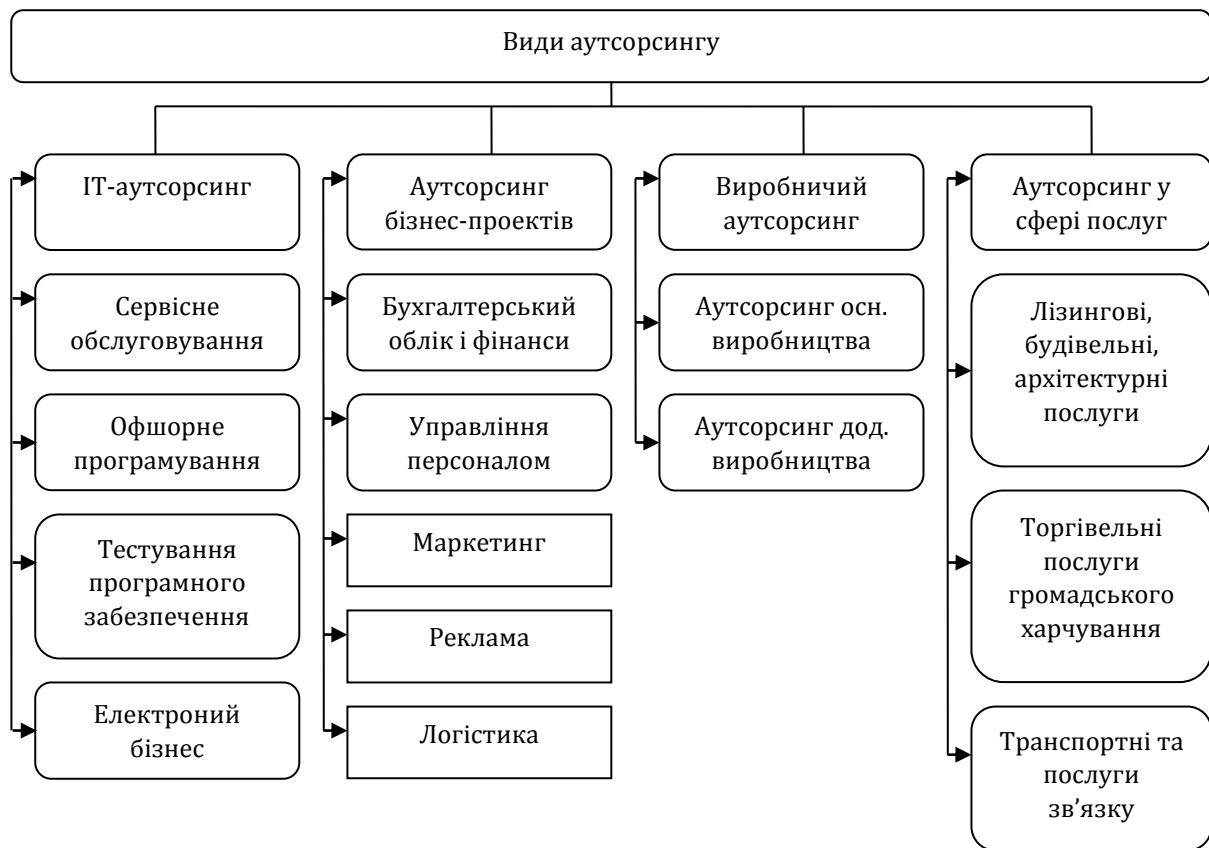
Фахівці зазначають, що компанії часто використовують аутстафінг не для зниження витрат, а для формального підвищення своєї привабливості. Зменшення кількості штатних працівників дає можливість покращити показники, які розраховують на одного працівника. Аутстафінг переважно застосовують до персоналу, який не має безпосереднього відношення до основного виробництва: бухгалтери, секретарі, водії, ІТ-спеціалісти,

**Таблиця 1. Підходи до визначення поняття «аутсорсинг»**

Підхід	Автор	Визначення
Функціонально-орієнтований	Райзберг Б., Лозовський Л., Стародубцева Є. [7]	Аутсорсинг – це передавання традиційних неключових функцій організації (таких, наприклад, як бухгалтерський облік або рекламна діяльність для машинобудівної компанії) зовнішнім виконавцям-аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми
	Айвазян З. [15]	Аутсорсинг – це передавання певних допоміжних функцій третій особі, яка спеціалізується в певній галузі
	Хейвуд Дж. [5]	Аутсорсинг – це передавання внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств і всіх пов'язаних із ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною.
	Михайлов Д. [3]	Аутсорсинг – це передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії. Підрядник адаптує свої універсальні засоби та знання до потреб бізнесу конкретного замовника та використовує їх в інтересах замовника за плату, яка визначена вартістю послуг, а не часткою в прибутку
	Календжян С. [16]	Аутсорсинг – це відмова від власного бізнес-процесу протягом обумовленого в договорі терміну та придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу в іншій компанії
Коопераційний	Фрідман Т. [4]	Аутсорсинг – це один із десяти найбільш вагомих факторів, що визначають характер розвитку світової економіки на сучасному етапі
Управлінський	Анікін Б. [2]	Аутсорсинг – це виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що володіє необхідними для цього ресурсами, на основі довгострокових відносин.
	Івлєв А. [19]	Аутсорсинг – це організаційне рішення, яке оптимізує конфігурацію бізнес-системи, виходячи з параметрів «якість-витрати-володіння»
	Бравар Ж. -Л., Морган Р. [6]	Аутсорсинг – це обумовлене договором використання матеріальних засобів, майна та знань третьої особи з гарантованим рівнем якості, гнучкості та цінності вартісних критеріїв і оцінок для надання послуг, які раніше надавалися за рахунок внутрішніх сил компанії, з можливим переходом наявного персоналу до постачальника послуг та/або трансформацією/оновленням процесів або технологій, що підтримують бізнес
Інструментальний	Микало О. І. [17]	Аутсорсинг – це інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових, виходячи з ринковимх умов, для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнес-процесах

Тепер детальніше розглянемо види аутсорсингу. Компанії, як правило, починають використовування схеми насамперед з ІТ-аутсорсингу, плавно переходячи до решти видів. Так можна виокремити ще і виробничий

аутсорсинг, який останнім часом відіграє все більшу роль у діяльності низки компаній та аутсорсинг у сфері послуг. Види аутсорсингу, які існують на сьогодні у світовій практиці, зображено на рис. 1 [10].



**Рис. 1. Види аутсорсингу**

Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) – це передача спеціалізованій компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, таких як [11]:

- обслуговування мережевої інфраструктури;
- проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом;
- розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній;
- створення і підтримка публічних web-серверів;
- управління інформаційними системами;
- офшорне програмування.

Виробничий аутсорсинг передбачає передачу частини виробничих процесів або всього циклу виробництва сторонній компанії. Цей вид підприємству дозволяє:

- зосередитися на розробці нових продуктів і послуг, що важливо в умовах технологій, які стрімко змінюються, і попиту для забезпечення конкурентної переваги;
- збільшити гнучкість виробництва – на невеликих заводах простіше займатися перебудовою виробничого процесу та диверсифікувати продукцію, яка випускається;
- використовувати додаткові переваги від ведення бізнесу на ринках з дешевою робочою силою.

Аутсорсинг бізнес-процесів (АБП) містить велику кількість другорядних функцій. Один з його напрямків – виробничо-господарський

аутсорсинг, до якого входять експлуатація об'єктів нерухомості, послуги професійного прибирання, управління транспортним парком підприємства, харчування та ін. До нього також належать управління персоналом, внутрішній аудит, фінанси та бухгалтерія, маркетинг та ін.

Попри швидкий розвиток, аутсорсинг бізнес-процесів ще не досить поширений в Україні. Це пояснюється невисоким ступенем мобільності фірм, компанії побоюються втратити контроль або ексклюзивну інформацію, довірити стороннім комерційні таємниці.

Також можна виокремити наступні форми аутсорсингу, що були розроблені фахівцем у цій сфері Микола О. І., які відображено в табл. 2.

Як показує практика промислово розвинених країн, на сьогодні без використання аутсорсингу практично неможливо створити ефективне спеціалізоване виробництво. Головне при переході на такий процес полягає у тому, щоб чітко проаналізувати всю сукупність вирішуваних підприємством завдань, зіставити їх із стратегічними цілями, та адекватно визначити обсяг робіт, які варто передавати аутсорсеру.

Українські підприємства найчастіше звертаються до послуг аутсорсерів у кризових чи передкризових умовах, акцентуючи свою увагу на можливості зниження витрат, оскільки в більшості випадків утримувати штатних працівників дорожче, ніж тимчасово скористатися послугами спеціалізованих компаній.

**Таблиця 2. Форми аутсорсингу та їх характеристики [12]**

Критерії класифікації	Форма аутсорсингу	Характеристика
Критерії класифікації	Традиційний	Передача функцій спеціалізованій компанії на довгостроковій основі для досягнення конкурентних переваг
	Трансформаційний	У повноваження аутсорсера входить здійснення функцій підрозділу, а також розробка і впровадження проектів з його реорганізації для найбільш повної відповідності вимогам ринку з наступним поверненням оновленого підрозділу замовникові
	Проміжний	Залучення аутсорсера до виконання функцій організації на період самостійної розробки співробітниками замовника нових методик реалізації тимчасово доручених аутсорсеру завдань
Ступінь залучення ресурсів компанії-замовника	Внутрішній	Створення дочірньої компанії (з часткою у капіталі) для виконання функцій або бізнес-процесів компанії, переданих на аутсорсинг
	Спільне підприємство	Підприємство на регулярній основі стає постачальником товарів і послуг для замовника
	Зовнішній	Вибір зовнішнього підрядника з надання аутсорсингових послуг на тендерній основі
Характер і співвідношення функцій, що передаються на аутсорсинг	Повний	Передача окремих бізнес-процесів або підрозділів компанії сторонній організації
	Частковий	Передача окремих функцій у межах бізнес-процесу або окремого підрозділу сторонній організації
	Удосконалений	Передача компанією декількох бізнес-процесів стороннім організаціям, із збереженням за собою функції диспетчера
Кількість виконавців	Із залученням одного виконавця	Залучення одного виконавця для реалізації функцій або бізнес-процесів компанії
	Сумісний	Залучення декількох виконавців для виконання однакових функцій
Країна базування компанії-постачальника послуг	Локальний	Розміщення замовлень на аутсорсинг у межах країни базування компанії-замовника
	Офшорний	Розміщення замовлень за межами країни базування компанії-замовника
Строк надання послуг	Дискретний	Здійснюється одноразове надання послуг у межах аутсорсинг-проекту
	Постійний	Надання послуг здійснюється на постійній основі в межах підписаної угоди

Передачу окремих функцій стороннім організаціям доцільно здійснювати в певній послідовності. Процес ухвалення рішення про застосування аутсорсингу може складатися із шести етапів (рис. 2).

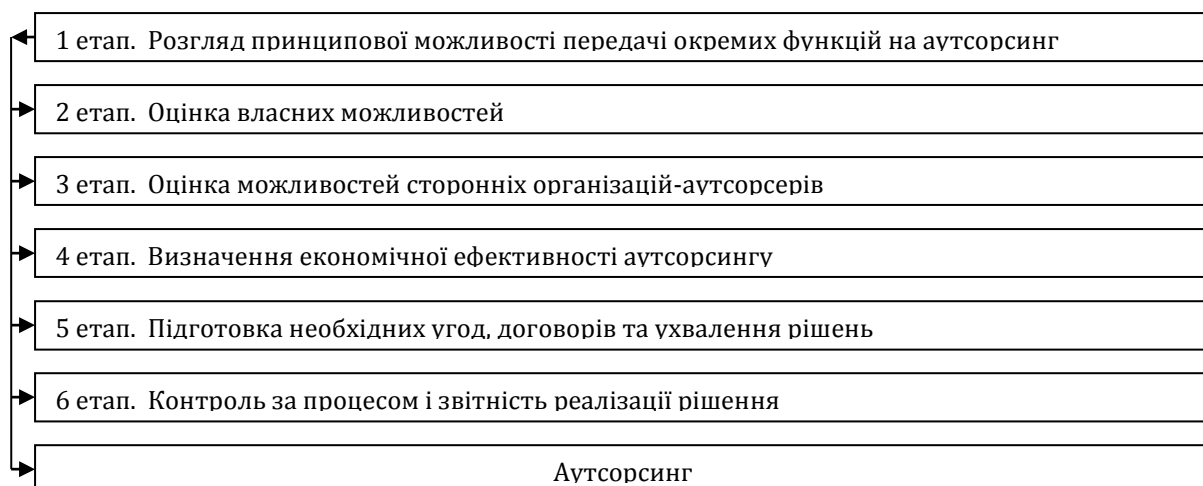
Мета застосування аутсорсингу – використання передових бізнес-технологій і ноу-хау для завоювання та утримання конкурентних переваг в умовах загострення відносин між організаціями, що передають і приймають на себе виконання окремих видів діяльності на основі укладених довгострокових угод.

Практичним результатом застосування аутсорсингу є можливість спрямувати власні ресурси підприємства на виконання тих функцій, які становлять його сильний бік, на те, що

компанія вміє робити краще за інших, та надавши зовнішньому виконавцю (аутсорсеру) ті функції, які він вміє виконувати краще за інших. Тим самим підприємство може зосередити у своїх руках новітні досягнення в галузі науки, техніки і технологій, забезпечивши максимальне задоволення очікувань споживача, максимальну відповідність вимогам ринку [1, с. 140].

Прийняття рішення про використання аутсорсингу є складним комплексним завданням, що зачіпає стратегічні інтереси, тому воно знаходиться в компетенції вищого менеджменту компанії. Фактично це рішення означає вибір між власним виробництвом і придбанням послуг «на боці» та пов'язане з аналізом як справжнього стану справ у компанії, так і можливих ризиків

аутсорсинг-проектів. недоліки використання аутсорсингу на  
 Можна виокремити основні переваги та підприємствах (табл. 3).



**Рис. 2. Етапи ухвалення рішення про застосування аутсорсингу**

**Таблиця 3. Переваги та ризики використання аутсорсингу**

Переваги	Ризики
Зниження собівартості функцій, що передаються виконавцю	Втрата контролю над власними ресурсами та певною частиною виробництва
Підвищення якості та надійності	Зниження продуктивності праці власних працівників
Концентрація уваги на основних цілях підприємства	Збільшення витрат при передачі другорядних функцій
Доступ до додаткових ресурсів, нових технологій та знань	Зниження якості товарів та послуг
Скорочення операційних витрат	Загроза рейдерської атаки з боку аутсорсера
Збільшення швидкості виходу товарів підприємства на ринок	Ризик витоку комерційної інформації підприємства
Покращення системи управління	Нерозвинена культура взаємодії між підприємством та аутсорсером
Можливість розміщень замовлень на виробництво комплектуючих за кордоном за цінами, меншими від вітчизняних, та кращої якості	Навчання чужих спеціалістів замість своїх
Зменшення витрат на навчання персоналу	Залежність від одного постачальника
Збільшення сегмента ринку, який охоплює підприємство	Чітке планування виробництва товарів та закупівель необхідних матеріалів
Зниження собівартості функцій, переданих аутсорсеру	Відсутність досвіду спілкування з аутсорсинговими компаніями
Зростання інвестиційної привабливості компанії	Невелика кількість аутсорсингових компаній на ринку
Розподіл та зменшення ризиків	

Найголовнішою перевагою є швидкість та зручність вирішення того чи іншого виробничого питання, оскільки аутсорсингова організація пропонує готову до використання систему за принципом «тут і вже».

Однією із значних переваг є збільшення сегмента ринку, який охоплює підприємство. Воно полягає у можливості сфокусувати увагу на основному виробництві, знизити інвестування в неосновні фонди, гнучко реагувати на зміни на ринку і зміни усередині підприємства та дозволяє

обійтися без розширення штату і скоротити накладні витрати на навчання персоналу.

Поряд із очевидними перевагами використання аутсорсингу існують серйозні фактори, які стримують його розвиток. Підприємства, які успішно його використовують, намагаються подолати ці фактори та захистити виконання власних зобов'язань. Ефективність можлива тільки у тому випадку, коли існує повна прозорість відносин і встановлені надійні партнерські взаємовідносини між організаціями, що уклали



договір про надання послуг аутсорсингу.

Таким чином, передумовами впровадження аутсорсингу можуть виступати:

- висока динаміка бізнесу (придбання, підвищення частки участі, продаж активів). Необхідна наявність технологій швидкого реагування на зміни в бізнесі – гнучке залучення ресурсів під необхідні проекти;
- вивільнення часу керівників для функцій стратегічного управління, передача «рутинних» операцій з реалізації проектів сервісній компанії;
- відсутність спеціальних навичок. Багато проектів вимагають технічних знань, яких немає у працівників компанії. Це пояснюється як тим, що компанія не може найняти фахівців, які володіють необхідним рівнем підготовки, так і недоцільністю їх залучення на повний робочий день;
- підвищення якості обслуговування. Багато компаній звертаються до аутсорсингу для того, щоб підвищити рівень узгодженості дій своїх служб. Наприклад, нерідко буває так, що в кожному з підрозділів великої компанії створюється своя служба технічної підтримки, і кожна з цих служб виконує доручені їй завдання на своєму рівні. Передача всіх функцій технічної підтримки єдиного постачальника дозволяє стандартизувати обслуговування і гарантує відповідний рівень сервісу;
- удосконалення управління процесами. Постачальники послуг аутсорсингу заробляють гроші за рахунок стандартизації процесів;
- досягнення об'єктивності. Технічний персонал часто не бажає відмовлятися від технологічної бази, яку він добре знає, і не в змозі прийняти оптимальне рішення без допомоги неупередженого консультанта [13].

Нерідко на практиці, визначаючи ефективність аутсорсингу, підприємства-замовники, як правило, порівнюють лише витрати на оплату праці працівників, функції яких планують передати аутсорсеру, із витратами на здійснення цих операцій. Однак за такого підходу під час порівняння враховують не усі витрати на виконання бізнес-процесів, до яких, окрім виплати заробітної плати, належать витрати на організацію виробничого процесу, технологічне забезпечення діяльності, податкові відрахування, програмне забезпечення, а також витрати на оплату відпусток, лікарняних працівникам і можливих штрафів, пов'язаних з особливостями діяльності певного відділу на підприємстві. Отже, оцінювання ефективності аутсорсингу треба здійснювати комплексно, що передбачає врахування усіх доходів і витрат на кожному з етапів реалізації певного процесу чи функції.

У табл. 4 наведено основні види витрат за

основними етапами процесу реалізації аутсорсингової угоди [8, с. 236]. Такий підхід надає можливість проаналізувати усі витратні статті при використанні аутсорсингу і виділити основні аспекти визначення його ефективності у процесі попереднього, поточного і підсумкового контролю і аналізу ефективності аутсорсингової діяльності.

Аналізуючи ефективність аутсорсингу, найчастіше порівнюють фактичні показники діяльності підприємства до і після його впровадження. При цьому основним і достатньо суперечливим завданням для підприємства є вибір системи показників оцінки ефективності аутсорсингових операцій. Щоб правильно сформулювати таку систему, насамперед необхідно зрозуміти суть основних цілей і завдань, які ставлять перед собою власники чи менеджери підприємства, приймаючи рішення щодо аутсорсингу. Вони, як правило, поділяються на короткострокові – це зменшення витрат і збільшення прибутку, а також довгострокові – збільшення економічного потенціалу підприємства, зростання конкурентоспроможності, підвищення якості продукції тощо. Отже, аналіз ефективності аутсорсингу можна здійснювати на основі кількісних і якісних параметрів [14].

Кількісні показники відображають вартісний аспект діяльності підприємства. Зазвичай їх поділяють на абсолютні та якісні. За допомогою абсолютних показників можна проаналізувати відхилення фактичної величини витрат, доходів і прибутку від базових значень. Так роблять висновок про результативність впровадження аутсорсингу. Відносні дають змогу здійснити оцінку ефективності використання трудових ресурсів, основних фондів чи фінансових ресурсів, а також інших складових, які формують економічний потенціал підприємства і беруть участь у процесі аутсорсингу.

За допомогою якісних параметрів можна оцінити, наскільки покращилася діяльність підприємства з погляду якісної складової його функціонування, що впливає на збільшення попиту споживачів і прибутковості підприємства. Інакше кажучи, ефективність упровадження аутсорсингу на підприємстві можна визначити за допомогою таких якісних показників:

- покращення технологічної оснащеності виробничого процесу;
- зростання частки інноваційної продукції;
- зменшення частки браку;
- покращення якості й оперативності наданих послуг чи виробленої продукції, а також її складових елементів;
- оптимізація організаційної структури, процесу виробництва тощо.

Отже, ефективність впровадження його на підприємстві можна оцінювати за системою показників, що була запропонована спеціалістом з

**Таблиця 4. Витрати підприємства за основними етапами реалізації аутсорсингової угоди**

Етапи реалізації аутсорсингової угоди	Витрати
Аналізування внутрішнього середовища підприємства і оцінка доцільності передачі в аутсорсинг бізнес-процесів	Витрати планування (витрати на оцінювання ризиків та визначення можливостей застосування аутсорсингу, витрати на розробки стратегії здійснення аутсорсингу тощо)
Аналізування ринку аутсорсингових послуг і вибір підрядника	Витрати реалізації (витрати на моніторинг ринку аутсорсингових послуг, витрати на організацію тендеру, витрати на підготовку переговорів тощо)
Укладання контракту	Витрати, пов'язані з надання послуг та обміном інформацією (витрати, пов'язані із забезпечення документального оформлення операцій, витрати передавання та отримання інформації, витрати на додаткові консультації і переговори)
Передача бізнес-процесів сторонній організації (аутсорсеру) і трансформація виробничо-господарської діяльності	Витрати передачі (витрати на трансформацію діяльності, витрати на зміну умов діяльності й складу працівників підприємства тощо)
Поетапний контроль виконання аутсорсером його функцій, аналіз результатів та коригування відхилень	Витрати на моніторинг і контроль (витрати на здійснення аналізу виконання умов договору, витрати на проведення коригувальних заходів)
Підсумковий аналіз аутсорсингової діяльності та припинення взаємовідносин з аутсорсером	Витрати на припинення взаємовідносин (витрати на здійснення підсумкового аналізу, витрати, пов'язані з пошуком нового виконавця послуг чи з повторною реорганізацією свого бізнесу, витрати, пов'язані зі збитками, завданими аутсорсером у разі невиконання ним умов договору тощо)

Проаналізувавши основні показники оцінювання ефективності використання аутсорсингу в господарській діяльності підприємств, можна зробити висновок, що аналіз його результативності на підприємстві можна здійснювати як на основі специфічних показників за певними видами аутсорсингу, так і за допомогою узагальнювальних показників оцінки ефективності діяльності підприємства.

Виходячи з того, що застосування операцій аутсорсингу містить досить високі ризики, пов'язані з можливою втратою контролю з боку замовника над технологічним процесом, якістю виконання, імовірністю можливої втрати власної конкурентоспроможності, вважаємо, що подальшого наукового обґрунтування потребують методики оцінки ризиків застосування аутсорсингових операцій та розробка регламентів взаємодії замовника й виконавця з погляду дотримання балансу їх інтересів та розподілу економічного ефекту у стратегічній перспективі.

Отже, можна зробити висновок, що аутсорсинг є одним із найефективніших способів ведення

бізнесу, зважаючи на ті переваги, які отримує підприємство-замовник при його використанні. Така форма сприяє впровадженню інновацій і покращенню інтеграційних зв'язків вітчизняних підприємств як у межах країни, так і поза нею, без чого сьогодні неможливо забезпечити ефективність господарської діяльності.

Використання аутсорсингу спрямоване на стабілізацію розвитку підприємства, ефективне використання його внутрішнього потенціалу, підвищення гнучкості та адаптивності до змін у ринковому середовищі, пошук нових ринкових можливостей, підвищення здатності підприємства до впровадження інновацій.

Слід зазначити, що, незважаючи на високу ефективність аутсорсингу, він є достатньо ризикованим способом ведення бізнесу через те, що пов'язаний з радикальними змінами у системі господарювання підприємства. Тому подальшого вивчення потребують ризики аутсорсингової діяльності, що дасть змогу визначити основні шляхи та методи регулювання їхнього впливу на діяльність підприємства.



**Рис. 3. Основні показники оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві**

### Список літератури

1. Аалдерс, Р. Аутсорсинг: практическое руководство [Текст] / Р. Аалдерс: – М. : Альпина Бизнес Букс, 2003. – 470 с.
2. Аникин, Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций [Текст] : учеб. пособие / Под ред. проф. Б. А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 187 с.
3. Михайлов, Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса [Текст] : учебное пособие / Д. М. Михайлов. – М. : КНОРУС, 2009. – 256 с.
4. Фридман, Т. Плоский мир: Краткая история XXI века [Текст] / Т. Фридман; Пер. с англ. М. Колопотина. – М. : АСТ: АСТ МОСКВА: Хранитель, 2006. – 601 с.
5. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ [Текст] / Дж. Б. Хейвуд. – 2004. – 176 с.
6. Бравар, Ж. -Л. Эффективный аутсорсинг [Текст] / Ж. -Л. Бравар, Р. Морган. – Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
7. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь [Текст] / А. Б. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
8. Чижевська, Л. В. Професійна діяльність бухгалтера : аутсорсинг, ризики, захист інформації [Текст] : монографія / Л. В. Чижевська, І. М. Вигівська, А. П. Дикий, А. С. Скакун. – Житомир: ЖДТУ, 2011. – 403 с.
9. Селюченко, Н. Є. Проблеми ринку праці в умовах кризи та можливі шляхи їх вирішення [Текст] / Н. Є. Селюченко, В. П. Кічор // Національний університет «Львівська політехніка». – 2009. – №640. – С. 189-196.
10. Заводовська, І. І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу [Текст] / І. І. Заводовська // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – №80. – С. 43-45.
11. Подлевський, А. А. Аутсорсинг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств [Текст] / А. А. Подлевський, М. М. Матвійчук // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – 2010. – № 1(49) Серія «Економіка». – С. 162–168.

- 
12. Микало, О. І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу [Текст] / О. І. Микало // Економічний простір. – 2010. – №37. – С. 216-222.
  13. Бутів, А. М. Передумови та перспективи використання аутсорсингу в діяльності вітчизняних підприємств [Текст] / А. М. Бутів // Наукові записки. Економіка. – 2012. – №19. – С. 466.
  14. Дідух, О. В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств [Текст] / О. В. Дідух // Львівська політехніка. – 2012. – №739 С. 82-87.
  15. Айвазян, З. С. Бізнес на «пустом месте» [Текст] / З. С. Айвазян // Финансист. – 2002. – №4. С. 25
  16. Каледжян, С. О. Аутсорсинг сегодня – это фордовский конвейер 100 лет назад: второе дыхание бизнеса? [Текст] / С. О. Каледжян // Управление персоналом. – 2010. – №3 (229). – С. 15-22.
  17. Микало, О. І. Підходи до визначення терміна «Аутсорсинг» [Електронний ресурс] / О. І. Микало. – Режим доступу: [http://econopu.kpi.ua/files/files/22\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://econopu.kpi.ua/files/files/22_kpi_2010_7.pdf).
  18. Сергиенко, О. Основные тенденции развития рынка аутсорсинговых услуг [Электронный ресурс] / О. Сергиенко. – Режим доступа: <http://www.apteka.ua/article/magazine/658>.
  19. Ивлев, А. Г. Аутсорсинг организационного развития [Электронный ресурс] / А. Г. Ивлев. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/index.php>.

## References

1. Aalders, R. (2003). *Outsourcing: practical guide [Autsorsing: prakticheskoe rukovodstvo]*. Moscow: Alpina Business Books.
2. Anikin, B. A. (2003). *Outsourcing: creation of the highly effective and competitive organizations [Autsorsing: sozdanie visokoeffektivnih i konkurentosposobnih organizacij]*. Moscow: INFRA-M.
3. Mihailov, D. M. (2009). *Outsourcing. New system of business organization [Autsorsing. Novaya sistema organizacii biznesa]*. Moscow: KNORUS.
4. Fridman, T. (2006). *The flat world: Brief history of XXI century [Ploskiy mir: Kratkaya istoriya XXI veka]*. Moscow: AST MOSKWA.
5. Heywood, G. B. (2004). *Outsourcing. In searches of competitive advantages [Autsorsing. V poiskah konkurentnih preimushchestv]*.
6. Bravar, J. -L. (2007). *Effective outsourcing [Effektivniy autsorsing]* Balans Business Books.
7. Raizberg, B. A. (2007). *The modern economic dictionary [Sovremenniy ekonomicheskii slovar]*. Moscow: INFRA-M.
8. Chizevskaya, L. V. (2011). *The professional activity of accountant: outsourcing, risks, defence information [Profesiina diyalnist buhgaltera: autsorsing, riziki, zahist informacii]*. Zitomir: ZDTU.
9. Seluchenko, N. E. (2009). *Problems of labor-market in the conditions of crisis and the possible ways of their solution [Problemi rinku praci v umovah kryzy ta mozlyvi shliahy ih vyrishennia]*. Natsionalnii universytet "Lvivska politehnika", 189-196.
10. Zavodska, I. I. (2006) *Prerequisites and prospects of the modern business development on outsourcing basis [Peredumovy ta perspektyvy rozvytku suchasnogo biznesu na osnovi autsorsingu]*. *Kultura narodov Prichernomoria*, 80, 43-45.
11. Podleviskii, A. A. (2010). *Outsourcing as factor of increase the competitiveness of enterprises [Autsorsing yak faktor pidvishennia konkurentocpromoznosti pidpryemstv]*. *Visnik Natsionalnogo universytetu vodnogo gospodarstva ta pryrodokorystuvannia*, 1(49), 162-168.
12. Mikalo, O. I. (2010). *Analysis and classification of outsourcing forms [Analiz ta klasyfikaciia form autsorsingu]*. *Ekonomichnii prostir*, 37, 216-222.
13. Butov, A. M. (2012). *Prerequisites and the prospects of use outsourcing in the activity of home enterprises [Perdumovy ta perspektyvy vykorystannia autsorsyngu v diialnosti vitchizniansh pidpryemstv]*. *Naukovi zapysky. Ekonomika*, 19, 466.
14. Diduh, O. V. (2012). *Analysis of the effectiveness of outsourcing using in the proprietary activity of enterprises [Analiz efektyvnosti vykorystannia autsorsyngu u gospodariskii diialnosti pidpryemstv]*. *Lvivska politehnika*
15. Aivazian, Z. S. (2002) *Business on "empty place" [Biznes na "pustom meste"]*. *Finansist*, 739, 82-87.
16. Kaledzian, S. O. (2010). *Outsourcing today is Fords' conveyor 100 years ago: the second breath of business? [Autsorsing segodnia – eto fordovskiy konveyer 100 let nazad: vtroe dyhanie biznesa?]*. *Upravlenie personalom*, 3(229), 15-22.
17. Mikalo, O. I. (2010). *Approach definition term "Outsourcing" [Pidhody do viznachennia termina "Autsorsing"]*.
18. Sergienko, O. *The basic tendencies of progress of the outsourcing services market [Osnovnii tendencii razvitiia rinka autsorsingovyh uslug]*.
19. Ivlev, A. G. (n. d.). *Outsourcing of organizational progress [Autsorsing organizacionnogo razvitiia]*.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2013 р.

**Алла Володимирівна КВАСКО**

кандидат економічних наук, доцент,  
викладач кафедри організації видавничої справи та книгорозповсюдження,  
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»  
вул. Виборзька, 2/24, м. Київ, 03056, Україна

**Маргарита Михайлівна ЛАВРЕНЮК**

студентка,  
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»  
вул. Виборзька, 2/24, м. Київ, 03056, Україна  
E-mail: margosha29@mail.ru  
Телефон: +380097790024

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ЯК СКЛАДОВА  
КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Кваско, А. В. Конкурентоспроможність продукції як складова конкурентного потенціалу підприємства [Текст] / Алла Володимирівна Кваско, Маргарита Михайлівна Лавренюк // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 29-34. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Розглянуто конкурентний потенціал поліграфічних підприємств та визначено найвагоміші їх елементи. Розкрито суть методичного підходу до формування конкурентного потенціалу підприємств через систему визначення конкурентоспроможності продукції. Проаналізовано зв'язок понять «ціна-якість», визначено вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на ці значення. З'ясовано основні вимоги до поліграфічної продукції, які можна виміряти за допомогою відповідних показників. Запропоновано альтернативні поєднання базових елементів для підвищення конкурентоспроможності продукції з подальшим впливом на економічний потенціал підприємства. У ході дослідження визначено, що конкурентоспроможність потенціалу підприємства слід розглядати як важливе стратегічне завдання. Ступінь реалізації конкурентного потенціалу визначає сукупність конкурентних переваг підприємства. Саме тому формування і розвиток конкурентного потенціалу є основним завданням кожного підприємства.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність товару; ціна; якість; потенціал підприємства; конкурентоспроможність підприємства.

**Алла Владимировна КВАСКО  
Маргарита Михайловна ЛАВРЕНЮК**

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ  
КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация**

*Рассмотрен конкурентный потенциал полиграфических предприятий и определены наиболее значимые его элементы. Раскрыта суть методического подхода к формированию конкурентного потенциала предприятий через систему определения конкурентоспособности продукции. Проанализирована связь понятий «цена – качество», определено влияние внешних и внутренних факторов на данные значения. Выявлены основные требования к полиграфической продукции, которые можно измерить с помощью соответствующих показателей. Предложены альтернативные сочетания базовых элементов для повышения конкурентоспособности продукции с последующим воздействием на экономический потенциал предприятия. В ходе исследования определено, что конкурентоспособность потенциала предприятия следует рассматривать как важную стратегическую задачу. Степень реализации конкурентного потенциала определяет совокупность конкурентных преимуществ предприятия. Именно*

---

поэтому, формирование и развитие конкурентного потенциала является основной задачей каждого предприятия.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность товара; цена; качество; потенциал предприятия; конкурентоспособность предприятия.

### **Alla Volodymyrivna KVASKO**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Lecturer of Department of Publishing and Bookselling,  
National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"  
Vuborgska srt., 2/24, Kyiv, 03056, Ukraine

### **Margaryta Mykhailivna LAVRENYUK**

Student,  
National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"  
Vuborgska srt., 2/24, Kyiv, 03056, Ukraine  
E-mail: margosha29@mail.ru  
Phone: +380097790024

## **THE COMPETITIVENESS OF THE PRODUCT AS A PART OF COMPETITIVE CAPACITY OF ENTERPRISES**

### **Abstract**

*The potential of competitive printing companies is considered. Their most significant elements are identified. The essence of the methodological approach to the competitive potential of enterprises has been improved through the definition of competitiveness. It was analyzed the relationship of concepts "price-quality" and identified the influence of external and internal factors on the data values. The basic requirements to design products that can be measured by appropriate indicators are found out. The alternative combination of basic elements to enhance the competitiveness of the subsequent impact on the economic potential enterprises is determined. It has been identified that the competitive potential of the company should be seen as an important strategic task. The degree of competition determines the set of potential competitive advantage. Therefore, the formation and development of competitive potential are the main objectives of every business.*

**Keywords:** competitive product; price; quality and potential of enterprise competitiveness.

### **JEL classification: C14**

Розвиток ринкових відносин та ринку друкованої продукції вимагає постійних змін та першості з метою утримання своїх позицій. Підприємство, яке намагається посилити свою значущість, зобов'язане максимально враховувати потреби споживача і обертати їх з вигодою для себе. Оптимізація поєднання ключових характеристик при виборі продукції («ціна-якість») є балансовою точкою при роботі зі споживачами. Досягнення конкурентоспроможного рівня продукції, що виробляється з орієнтацією на ринок, дасть поштовх до зростання конкурентного потенціалу підприємства.

Дослідженнями проблем конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства займалися такі вчені, як А. В. Войчак, Р. В. Камишніков, І. Коломієць, Т. Б. Харченко, Г. Р. Чупик, В. Шкардун та інші. Поняття конкурентного потенціалу було розглянуто в роботах А. В. Балабаниць,

Л. В. Балабанової, Т. О. Загорної. Проте ця категорія дуже швидко трансформується до умов ринку, чим і породжує нові питання для досліджень. Складністю визначення конкурентоспроможності продукції та потенціалу підприємства є недостатність та несвоєчасність інформації про стан ринку.

Мета статті – дослідження конкурентоспроможності продукції як складової конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

На сучасному етапі ринок поліграфічної продукції прогресивно розвивається і абсолютно заповнений різноплановим наданням послуг споживачеві. Через значну кількість видавничо-поліграфічних суб'єктів діяльності важливою є стійкість на ринку та утримування своїх конкурентних позицій з перспективою виходу на вищі щаблі діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства – здатність створювати, виробляти і продавати

товари та послуги, цінкові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів.

Конкурентоспроможність товару впливає на конкурентоспроможність самого підприємства. Однак між цими поняттями є важливі для підприємця відмінності [1].

1. Конкурентоспроможність підприємства, що відображає його відмінності від конкуруючих суб'єктів, застосовна до досить тривалого періоду. Конкурентоспроможність товару визначається за будь-який невеликий, з точки зору економіки, проміжок часу.

2. Оцінку конкурентоспроможності товару дає споживач, а підприємству – не тільки споживач, але і сам підприємець.

Саме останній визначає, чи вигідно йому за певних умов створювати товар, надавати послугу чи ні.

Конкурентоспроможність підприємства визначають наступні показники:

- економічний потенціал (активи, основний капітал, обсяг продажів і т. п.);
- виробничий і збутовий потенціал (виробничі потужності, наявність сировинної бази, центрів технічного обслуговування, рівень автоматизації і технології виробництва і т. д.);
- науково-дослідний потенціал (організація наукових досліджень, щорічні витрати на НДДКР в абсолютному виразі і до загального обсягу продажу, число зайнятих у НДДКР за все і у відсотках до числа зайнятих на фірмі, напрям наукових досліджень фірми, область патентування, оцінка можливості посідання організацією монопольного становища в якій-небудь галузі техніки і т. д.);
- репутація організації і дотримання договірних зобов'язань;
- фінансове становище (платоспроможність, кредитоспроможність, структура капіталу і т. д.);
- організаційна структура;
- менеджмент організації, склад і професійний рівень її керівних працівників, ринкова стратегія, інноваційність і т. д. [2].

Конкурентоспроможність товару і суб'єкта дослідження творять конкурентний потенціал підприємства. Необхідно зазначити, що останній є новою і перспективною економічною категорією, але єдиного розуміння і поняття в сучасній фаховій літературі не існує, хоча певний теоретичний фундамент для конкурентного потенціалу щодо суміжних понять (ринковий потенціал, стратегічний потенціал, маркетинговий потенціал, виробничий потенціал, економічний потенціал і ін.) вже закладений давно і демонструє тенденцію швидкого розвитку і актуальності питання.

Слід розрізняти поняття потенціал підприємства – це внутрішній потенціал і

конкурентний потенціал – це зовнішньо-внутрішній потенціал. З потенціалу підприємства в конкурентний потрапляють лише конкурентні переваги. Важливим є реальне їх виокремлення.

Конкурентна перевага – наявність у системі якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами. Конкурентні переваги підприємства, за джерелами їх виникнення, можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів. Зовнішні конкурентні переваги – це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значущі цінності для споживачів його продукції, що створює можливість більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їхньої діяльності [3].

Базисом загальної конкурентної переваги є внутрішні, однак це всього потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій. Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших конкурентних переваг, а з іншого – забезпечують йому конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Потенціал підприємства – основа формування конкурентного потенціалу з урахуванням багатьох чинників. Кожен з них створює конкурентні переваги, які і формують першу частину конкурентного потенціалу, тобто досягнуті конкурентні переваги.

Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниць конкурентний потенціал розглядали як «сукупність наявних конкурентних переваг і маркетингових можливостей фірми, що мають здатність при сприятливому маркетинговому кліматі трансформуватися в конкурентні переваги підприємства, забезпечуючи йому стійку конкурентну позицію на ринку». При подальшому розвитку досліджень під конкурентним потенціалом розуміється вже «... комплекс можливостей і ресурсів підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей». Т. О. Загорна розглядає поняття «конкурентний потенціал торгової марки» і також визначає його як «сукупність можливостей підприємства використовувати функціональні і емоційні властивості торгової марки з метою посилення переваг у конкурентній боротьбі».

Доцільно під конкурентним потенціалом розуміти сукупність зовнішніх і внутрішніх стосовно конкурентного середовища можливостей підприємства, реалізація яких створює

---

конкурентні переваги і забезпечує стійку конкурентну позицію на ринку.

Конкурентний потенціал підприємства об'єднує одночасно три рівні зв'язків і відносин:

1. Конкурентний потенціал відображає минуле, тобто сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення, і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування і розвитку, можна зазначити, що він фактично набуває значення поняття «ресурс».

2. Конкурентний потенціал характеризує рівень практичного вживання і використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей, тобто частково збігається з поняттям «резерв».

3. Конкурентний потенціал орієнтується на розвиток (на майбутнє). Будучи єдиною стійкою і змінною станів, конкурентний потенціал містить (як можливі) елементи майбутнього розвитку підприємства.

Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових і галузі та країни. Мова, перш за все, йде про конкурентоспроможність продукції (товарів), яка є одною з основних характеристик конкурентного потенціалу підприємства. Конкурентоспроможність товару визначається властивостями, що становлять явний інтерес для споживача, забезпечують задоволення його потреб, та здатністю певного товару бути проданим на визначеному сегменті ринку з певною вигодою до виробника.

Якщо розглянути конкурентоспроможність товару, то його, як правило, визначають ціна та якість виконання. Вплив цих показників і визначає місце організації на ринку.

Ціна — це грошовий вираз вартості, кількості грошей, що сплачуються або одержуються за одиницю товару або послуги.

Основу структури ціни продукції становлять її собівартість і прибуток. Собівартість, як відомо, характеризує витрати підприємства на виготовлення і реалізацію продукції. Кожне підприємство намагається повністю компенсувати витрати, що пов'язані з виробництвом продукції, і отримати якнайбільший прибуток. Останній є джерелом фінансування поточних витрат і подальшого його розвитку [4].

Якість товарів чи послуг є одним із найважливіших факторів успішної комерційної діяльності будь-якої організації. Якість — це сукупність властивостей і характеристик товару, які зумовлюють його здатність задовольняти конкретні особисті чи виробничі потреби відповідно до свого призначення. Водночас якість визначає переваги однорідних товарів, без пов'язування із конкретною потребою та певним ринком або його сегментом.

Якість продукції вимірюють системою показників, що характеризують надійність, функціональність, довговічність, ремонтпридатність, економічність, дизайн, легкість у користуванні та інші споживчі властивості товару [5].

Залежно від кількості властивостей, які характеризуються, показники якості поділяються на:

- одиничні, що характеризують окремі властивості виробу;
- комплексні, за допомогою яких вимірюється група властивостей виробу;
- узагальнюючі, які характеризують якість усієї сукупності продукції підприємства.

Одиничні показники, що застосовуються у поліграфії, умовно поділяються на такі групи:

1. Показники призначення (характеризують пристосованість виробів до використання та область використання).

2. Показники надійності і довговічності.

3. Показники технологічності (характеризують ефективність конструкцій машин та технологій їх виготовлення).

4. Ергономічні показники (враховують комплекс гігієнічних антропометричних, фізіологічних властивостей людини, вимоги техніки безпеки).

5. Естетичні показники (характеризують виразність, відповідність стилю і моді, оригінальність, гармонійність).

6. Показники стандартизації та уніфікації, що відбивають ступінь використання у виробі стандартизованих та уніфікованих деталей та вузлів.

7. Економічні показники (відображають витрати на розробку, виготовлення і експлуатацію виробу).

Комплексні показники характеризують кілька властивостей продукції. Відповідно до цього продукцію поділяють на сорти, марки, класи. У процесі господарської діяльності важливо не тільки правильно оцінити якість окремих виробів, але й загальний рівень якості продукції підприємства [6]. Для цього використовується система загальних показників, основними серед яких є:

- коефіцієнт оновлення асортименту;
- частка сертифікованої продукції;
- частка продукції, призначеної для експорту;
- обсяг товарів, реалізованих за зниженими цінами під час сезонного розпродажу.

Максимально ефективне поєднання якісно виконаних робіт за помірною ціною є ключем до утримання конкурентних переваг [7]. Проте часто виникає питання: що є важливішим для споживача, «якість» чи «ціна»? Однозначно відповісти важко навіть фахівцям: визначальним є вплив факторів зовнішнього середовища (політичної ситуації, стану ринку друкованої

---



продукції та економіки загалом) [8].

У період скорочення ринкових масштабів та кризи на ринку визначальною основою для споживача є цінова категорія. Цей фактор негативно позначається на діяльності підприємств: споживач, бажаючи знизити ціну, доводить її до економічно необґрунтованої межі, що породжує економію на якості. Оскільки ринок перенасичений поліграфічними суб'єктами, виконавець часто погоджується з умовами клієнта, лише б його втримати [9]. Дуже важко надавати якісні послуги, коли чітким обмеженням слугує ціна – підприємства не користуються всіма своїми потужностями. Більше того, їх діяльність у кращому випадку є беззбитковою, а то і йде у збиток, якщо клієнт є постійним замовником із значними обсягами. Тому хорошим показником є першочергова орієнтація на якість: коли замовлення уточнюється з огляду на побажання клієнта придбати якісну продукцію, і тільки тоді мова йде про ціну без обмежень. У такому випадку підприємство має змогу надати весь спектр своїх послуг, виконати їх якісно та виготовити конкурентоспроможний товар, підкріплення якого здійснюється через високий рівень обслуговування клієнта, що вивисує загальний потенціал усього підприємства [10]. Сьогодні покупець (споживач) згоден платити більше, якщо та чи інша властивість товару є для нього вирішальною (суттєвішою за інші).

Як зазначають фахівці, показовою є орієнтація на якість, адже конкурувати у ціновій категорії не вигідно, якщо не нарощувати обсягів. При якісній орієнтації на ринок важливою є адаптація та введення відносно нових видів послуг: друк на нестандартних матеріалах (металах, дереву, склі)

[11]. Уміння працювати з такого роду матеріалами дозволяє впевнено триматися на плаву навіть при кризових ситуаціях на ринку. Такі специфічні послуги надає незначна кількість підприємств, що дозволяє завжди залишатися із замовленнями. А їх запровадження на основі унікальних технологій з дотриманням високої якості забезпечує прибуткову діяльність та унеможливорює недоотримання прибутку з друкованої паперової продукції [12].

Отже, в основі ефективного функціонування структурних одиниць має бути закладене реальне співвідношення ціни та якості: завищена ціна призведе до скорочення клієнтської бази, а її зниження – до недоотримання прибутків. Конкурентоспроможною буде продукція, що виявиться гнучкішою відносно мінливих потреб споживача при одночасному збереженні прийняттого співвідношення «ціна-якість» для відповідних суб'єктів економічних відносин.

Оптимальним у цих умовах є надання якісних послуг, відносно нових та мало розповсюджених на ринку, за рахунок уведення власних технологій, інноваційності та нестандартності (друк на металі, дереві, склі тощо) у відповідному до типу робіт ціновому сегменті. Баланс між ціновою політикою та якістю виконання робіт є запорукою конкурентоспроможності підприємства та його стабільності на ринку.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства слід розглядати як важливе стратегічне завдання. Ступінь реалізації останнього визначає сукупність конкурентних переваг підприємства. Саме тому формування і розвиток конкурентного потенціалу є основним завданням кожного з них.

## Список літератури

1. Чупик, Г. Р. Наукові підходи до визначення категорій "конкуренція" та "конкурентоспроможність" / Г. Р. Чупик // Вісник Львівської КА. – 2006. – № 22. – С. 55-58.
2. Должанський, І. З. Конкурентоспроможність підприємства / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2002. – 114 с.
3. Войчак, А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50-53.
4. Кондрашова, В. К. Економіка поліграфічного підприємства: учебник для вузів / В. К. Кондрашова, О. Г. Ісаєва. – М. : Изд-во МГУП, 2000. – 320 с.
5. Молодцова, О. П. Управління якістю програм продукції: навч. посіб. / О. П. Молодцова. – К. : КНЕУ, 2001. – 302 с.
6. Пунин, Е. М. Маркетинг, менеджмент, ценообразование на предприятии / Е. М. Пунин. – М. : Международные отношения, 2007. – 661 с.
7. Коломієць, І. Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації / І. Ф. Коломієць // Конкуренція. – 2007. – № 3. – С. 16-26.
8. Харченко, Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки / Т. Б. Харченко // АПЕ. – 2003. – № 2. – С. 70-73.
9. Швайка, Л. А. Фактори якості та конкурентоспроможності продукції поліграфічних підприємств / Л. А. Швайка // Наукові записки УАД. – 2000. – № 2. – С. 114-116.
10. Павлова, В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення / В. А. Павлова, Дніпропетровський ун-т економіки та права. – Д. : Видавництво ДУЕП, 2006. – 276 с.
11. Шкардун, В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия / В. Шкардун // Маркетинг. – 2005. – № 1. – С. 38-50.

- 
12. Шнирко, О. Політика підвищення конкурентоспроможності: досвід розвинених країн та Україна / О. Шнирко // *Економіст*. – 2006. – № 8. – С. 33-35.

### **References**

1. Чурик, G. R. (2006). *Naukovi pidhodu do vuznachennia kategoriy "konkyrencia" ta "konkyrentospromozhnist"*. *Visnik Lvivskoi KA*, 22, 55-58.
2. Dolzhanskiy, I. Z. (2002). *Konkyrentospromozhnist pidpruemstva*. *Kuiv: Centr navchalnoi literatyru*.
3. Voichak, A. V. & Kamushnikov, R. V. (2005). *Konkyrentni perevagu pidpruemstva: sytnist i klasufikacia*. *Marketing v Ukraini*, 2, 50-53.
4. Kondrashova, V. K. (2000). *Ekonomika poligraficheskogo predpriyatiya: Uchebnik dlya vuzov*. Moskva. : Izd-vo MGUP.
5. Molodtsova, O. P. (2001). *Upravlinnya yakystyu program produktsiyi : navch. posib*. *Kuiv : KNEU*.
6. Punin, E. M. (2007). *Marketing, menedzhment, tsenoobrazovanie na predpriyatii*. Moskva: Mezhdunarodnyie otnosheniya.
7. Kolomiets, I. F. (2007). *Pidvuschennya rivnya konkurentospromozhnosti pidpriemstva v sistemi faktoriv internatsionalizatsiyi*. *Konkurentsya*, 3, 16-26.
8. Harchenko, T. B. (2003). *Zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpriemstv yak zasib rinkovogo reformuvannya ekonomiki*. *APE*, 2, 70-73.
9. Shvayka, L. A. (2000). *Faktori yakosti ta konkurentospromozhnosti produktsiyi poligrafichnih pidpriemstv*. *Naukovi zapiski UAD*, 2, 114-116.
10. Pavlova, V. A. (2006). *Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinki ta strategiya zabezpechennya*. *Dnipropetrovsk: Vidavnitstvo DUEP*.
11. Shkardun, V. (2005). *Integralnaya otsenka konkurentosposobnosti predpriyatiya*. *Marketing*, 1, 38-50.
12. Shnipko, O. (2006). *Politika pidvischennya konkurentospromozhnosti: dosvid rozvinenih krayin ta Ukrainu*. *Ekonomist*, 8, 33-35.

**Стаття надійшла до редакції 15.10.2013 р.**

**Святослав Ярославович КІСЬ**

кандидат економічних наук, доцент,  
викладач кафедри теорії економіки та управління,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
вул. Карпатська, 15 м. Івано-Франківськ, 76019, Україна  
E-mail: svjatkis@gmail.com  
Телефон: +380342242261

**Галина Романівна КІСЬ**

кандидат економічних наук, доцент,  
викладач кафедри менеджменту і адміністрування,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
вул. Карпатська, 15 м. Івано-Франківськ, 76019, Україна  
E-mail: svjatkis@gmail.com  
Телефон: +380342242261

**Михайло Михайлович МЕЛЬНИЦЬКИЙ**

здобувач кафедри теорії економіки та управління,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
вул. Карпатська, 15 м. Івано-Франківськ, 76019, Україна  
E-mail: svjatkis@gmail.com  
Телефон: +380342242261

**ЯКІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ – ГОЛОВНА УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Кісь, С. Я. Якість діяльності – головна умова забезпечення конкурентоспроможності підприємств [Текст] / Святослав Ярославович Кісь, Галина Романівна Кісь, Михайло Михайлович Мельницький // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2013. – Том 14. – № 3. – С. 35-44. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Розкрито сутність понять «конкурентоспроможність товару» та «конкурентоспроможність підприємства» для встановлення взаємозв'язку та взаємозалежності між ними. Проаналізовано підходи до формування факторів конкурентоспроможності підприємства та методів її оцінки. Сформульовано припущення про домінуючий вплив якісних характеристик діяльності підприємства на його конкурентоспроможність. Запропоновано авторський підхід до групування факторів останньої, який враховує чинники управлінського, виконавчого та техніко-технологічного впливу. На підставі сформульованого припущення про синонімію понять «економічна безпека» та «конкурентоспроможність» запропоновано класифікацію її факторів за якісними характеристиками середовища функціонування підприємства. Визначено перелік якісних характеристик конкурентоспроможності відповідно до особливостей функціонування мікроекономічного середовища. Продемонстровано динаміку формування останньої з урахуванням тенденцій якісних змін. За її результатами з'ясовано, що конкурентоспроможність – це результат якості діяльності.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність; якість; фактори конкурентоспроможності.

---

**Святослав Ярославович КИСЬ**  
**Галина Романовна КИСЬ**  
**Михаил Михайлович МЕЛЬНИЦКИЙ**

**КАЧЕСТВО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – ГЛАВНОЕ УСЛОВИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Аннотация**

*Раскрыта сущность понятий «конкурентоспособность товара» и «конкурентоспособность предприятия» для установления связи и взаимозависимости между ними. Проанализированы подходы к формированию факторов конкурентоспособности предприятия и методов ее оценки. Сформулированы предположения о доминирующем влиянии качественных характеристик деятельности предприятия на его конкурентоспособность. Предложен авторский подход к группировке ее факторов, учитывающий аспекты управленческого, исполнительного и технико-технологического воздействия. На основании сформулированного предположения о синонимичности понятий «экономическая безопасность» и «конкурентоспособность» предложена классификация факторов последней по качественным характеристикам среды функционирования предприятия. Определен перечень качественных характеристик конкурентоспособности в соответствии с особенностями функционирования микроэкономической среды. Продемонстрирована динамика ее формирования с учетом тенденций качественных изменений. По ее результатам установлено, что конкурентоспособность – это результат качества деятельности.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность; качество; факторы конкурентоспособности.

**Sviatoslav Yaroslavovych KIS**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Lecturer,  
Department of Economics and Management Theory,  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas  
Karpatska str., 15, Ivano-Frankivsk, 76019, Ukraine  
E-mail: svjatkis@gmail.com  
Phone: +380342242261

**Galyna Romanivna KIS**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Lecturer,  
Department of Management and Administration,  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas  
Karpatska str., 15, Ivano-Frankivsk, 76019, Ukraine  
E-mail: svjatkis@gmail.com  
Phone: +380342242261

**Mykhailo Mykhailovych MELNYTSKYI**

Researcher,  
Department of Economics and Management Theory,  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas  
Karpatska str., 15, Ivano-Frankivsk, 76019, Ukraine  
E-mail: svjatkis@gmail.com  
Phone: +380342242261

**THE QUALITY OF ACTIVITY IS MAIN CONDITION OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS**

**Abstract**

*The essence of the concepts “product competitiveness” and “enterprise competitiveness” is revealed in order to establish their correlation and interdependence. The approaches for determination of the factors of enterprise competitiveness and the methods of its assessment are analyzed. The assumption about the prevailing influence of qualitative characteristics of the enterprise activity on its competitiveness is made. The authors suggest the original approach to the grouping of enterprise competitiveness factors taking into consideration the factors of managerial,*

---

*executive and technological influences. On the basis of the above-mentioned assumption about the synonymic nature of the concepts "economic security" and "competitiveness" the classification of the enterprise competitiveness factors according to the qualitative characteristics of the environment of its functioning is offered. Due to the peculiarities of microeconomic environment functioning the list of qualitative characteristics of competitiveness was defined. The dynamics of the enterprise competitiveness formation is shown taking into account the trends of qualitative changes. According to its results it has been found out that competitiveness is the result of the enterprise activity quality.*

**Keywords:** competitiveness; quality; competitiveness factors.

### **JEL classification: M20**

У сучасних умовах глобалізації світової економіки якісні перетворення охоплюють економіку практично всіх країн світу, регіонів, галузей, окремих підприємств, які є складними та динамічними соціально-економічними системами (СЕС), у межах яких відбуваються процеси виробництва, розподілу, обміну й споживання матеріальних та інших благ. Найхарактернішими рисами функціонування підприємств у сучасних ринкових відносинах є нестабільність та непередбачуваність їх господарського розвитку, які зумовлюють жорсткість умов здійснення підприємницької діяльності в найрізноманітніших сферах та спонукають вітчизняних суб'єктів господарювання до пошуку нових форм і методів конкурентних переваг.

Аналіз широкого переліку наукових публікацій, які стосуються теоретичних, методологічних та практичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємств [1-7], дає підстави стверджувати, що питання, пов'язані з ідентифікацією дефініції, чинників та факторів формування конкурентоспроможності, напрямів її підвищення, методики оцінювання та інше, репрезентовані на достатньо високому рівні. Зокрема, поширеним у фаховій літературі є визначення конкурентоспроможності як сукупності виробничих, соціальних, управлінських чинників систем та їх взаємодії у часі і просторі, що є достатньою умовою виробництва (реалізації) продукту і відображає динамічний стан реалізації потенціалу шляхом задоволення потреб споживачів. Наукові джерела із стратегічного управління [8, 9] найчастіше конкурентоспроможність розглядають стосовно товару та підприємства. При цьому під конкурентоспроможністю товару (продукції), як правило, розуміють його відповідність вимогам споживачів або обраного ринку за технічними, економічними, екологічними характеристиками, а дефініція «конкурентоспроможність підприємства» – це рівень компетенції суб'єкта господарювання відносно інших конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості. Не заперечуючи наведені вище трактування, вважаємо, що конкурентоспроможність товару та підприємства – це взаємопов'язані поняття, змістове наповнення яких дозволяє зробити висновок про їх

взаємозалежність. Наприклад, про високий рівень конкурентоспроможності окремо взятого підприємства можна вести мову в результаті аналізу динаміки показників прибутковості, продуктивності, обсягів реалізації, порівняння якісних та цінових параметрів продукції та ін., позитивна зміна яких обумовлена насамперед випуском конкурентоспроможної продукції чи послуги, яка користується попитом споживачів на ринку.

Водночас зростання конкурентоспроможності товару – це наслідок покращення техніки та технологій, які використовує підприємство, ефективнішого залучення ресурсів, у тому числі – інтелектуальних, продуктивнішого використання людського капіталу, яким володіє виконавчий та управлінський персонал підприємства. Автори дослідження [10] звертають увагу на те, що конкурентоспроможність продукції створюється в межах функціонування певних процесів: дослідження, розробки, виготовлення і споживання. На нашу думку, кожен з цих процесів характеризується певними якісними характеристиками, які формують якісні характеристики кінцевої продукції. Пропонуючи на ринок товар або послугу, яка порівняно з іншими учасниками конкурентних відносин є більш привабливою для споживача, підприємство розкриває свою здатність забезпечити високий рівень конкурентоспроможності. Ураховуючи те, що будь-яка господарська діяльність – це насамперед наявність та використання всіх видів ресурсів, якими володіє суб'єкт господарювання, здатність до конкуренції можна трактувати як уміле використання організаційно-управлінських, науково-технічних, економічних, маркетингових і інших засобів поєднання цих ресурсів з метою ведення ефективної господарської діяльності. Тобто важливе значення має не тільки кількість задіяних ресурсів, але й якість їх використання, створення умов для розкриття прихованих, потенційних можливостей підприємства.

Значна частина наукових джерел, у яких досліджуються питання конкурентоспроможності, присвячена визначенню факторів конкурентоспроможності та їх класифікації. З точки зору розуміння якості як головної умови досягнення конкурентоспроможності підприємства, вважаємо за доцільне здійснити

фрагментарний аналіз підходів до класифікації факторів конкурентоспроможності з наступним виділенням категорії «якість» як ключового фактора успіху (КФУ). Такими зарубіжними вченими, серед яких значна частина російських авторів, як А. Дайан, П. Зав'ялов, А. Ніколаєв, А. Олів'є, М. Портер, А. Дж. Стрікленд, А. Томсон, Р. Урсе, Р. Фатхудінов, Н. Яшин та інші [11-16], були закладені наукові основи класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства. Серед вітчизняних науковців можна відзначити внесок О. Костусева [17], Л. Балабанової, А. Воронкової [21], В. Диканя [19], Л. Піддубної [22], В. Савчука [20], В. Холода [18] та інших, які в межах досліджень її різних аспектів звертали увагу на питання класифікації головних чинників ринкового успіху підприємства, підходи до вирішення яких у фахових джерелах численні та різноманітні. Більшість вчених, які досліджують проблеми, пов'язані з конкурентоспроможністю господарюючих суб'єктів у навчальній та науковій літературі, схиляються до думки про те, що традиційно фактори, які визначають конкурентні можливості підприємства, поділяють на зовнішні та внутрішні. Якщо вияви зовнішніх мало залежать від політики підприємства, а їх змістове наповнення можна звести до політико-економічних, правових, природно-ресурсних та ринкових факторів, то внутрішні здебільшого визначаються керівництвом підприємства і, на наш погляд, формують перелік об'єктивних передумов конкурентоспроможності організаційного утворення. Професор Кузьмін О. Є., формуючи в роботі [23] перелік внутрішніх факторів конкурентоспроможності, виокремлює структурні, ресурсні та технічні. При цьому, у трьох зазначених автором внутрішньоорганізаційних напрямках формування конкурентоспроможності наявні якісні характеристики функціонування суб'єкта господарювання. Зокрема, аналіз структурних факторів дає можливість виявити в їх складі такі елементи, як якість організаційної структури, виробничих процесів, персоналу, інформації. Серед ресурсних факторів привертає увагу якість сировини, матеріалів та їх використання, а серед технічних – якість технології, обладнання та технологічних процесів виготовлення продукції. До внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства автори праці [24], наприклад, зараховують характер та швидкість упровадження інновацій, трудовий потенціал, організаційну структуру підприємства, ефективність технологій, фінансове забезпечення та інші. Їх групування дає можливість виокремити фактори організаційно-економічного, кадрового, техніко-технологічного та фінансового характеру. Звертає увагу підхід до класифікації факторів конкурентоспроможності, запропонований у [25]. Перелічені автором чинники за критерієм прийняття управлінських

рішень, на наш погляд, можна вважати такими, які залежать від організації системи менеджменту підприємства. Подібна класифікація за ознакою ефективності управлінської діяльності наведена в [26, с. 32], де внутрішні фактори конкурентоспроможності запропоновано розглядати залежно від використання засобів виробництва, предметів праці, трудових та фінансових ресурсів, а також від характеристик продукції та маркетингової політики підприємства.

Серед зарубіжних вчених значну увагу на проблему виявлення та класифікації ключових факторів успіху організаційного утворення звернули А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд. У роботі [27] зазначено, що фактори конкурентоспроможності або ключові фактори успіху – це ті «...результати діяльності, які кожна фірма повинна забезпечувати (або прагнути до цього), щоб бути конкурентоспроможною й домагатися фінансового успіху», а класифікація за ознаками їх розподілу зводиться до виокремлення тих, що залежать від технології, належать до сфери виробництва, стосуються реалізації продукції, входять до сфери маркетингу, відносяться до професійних навичок та пов'язані з організаційними можливостями.

На думку окремих російських фахівців [14, 15, 16], до числа внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства належать: конкурентоспроможність результату виробництва (за споживчими та вартісними параметрами); виробничі можливості підприємства, які обумовлені техніко-організаційним рівнем розвитку підприємства; якість управління; фінансово-економічний стан підприємства; ризики господарської діяльності; характеристики кадрового складу.

Значним внеском у вирішення проблеми класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства слід вважати напрацювання професора М. Портера, який очолює Інститут стратегії та конкурентоспроможності при Гарвардському університеті (США), є засновником напряму конкурентоспроможності в економічній науці, автором відомої праці «Конкурентні переваги нації»(1990) [28]. У роботі [29] ним запропоновано поділити всі фактори конкурентоспроможності підприємства на кілька типів: основні та розвинуті, спеціалізовані та загальні, природні і штучно створені. Вагомим здобутком очолюваної М. Портером Гарвардської школи бізнесу (США) є розроблена науковцями методика розрахунку «індекса мікроекономічної конкурентоспроможності», яка ґрунтується на такій її концепції, згідно з якою конкурентна стратегія та якість бізнес-середовища є вирішальними у формуванні конкурентних переваг підприємства. Методика передбачає розрахунок субіндекса «діяльність і стратегія

компаній» на основі 16 показників, а субіндекса «якість бізнес-середовища» – на основі 31 показника. При цьому у розрахунках цих субіндексів «вага» (вплив) першого визначається коефіцієнтом 0,37, а другого – 0,63. Це означає, що якісні характеристики діяльності підприємства, на думку науковців Гарвардського університету, є визначальними у формуванні його конкурентоспроможності, а тому питання, пов'язані з інтерпретацією якості як головної умови формування конкурентних переваг підприємства, є актуальними і вимагають ґрунтовних наукових досліджень.

З огляду на зазначене вище, метою нашого дослідження є переформатування підходів до групування, класифікації та аналізу факторів конкурентоспроможності з метою удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі врахування якісних характеристик середовища його функціонування.

Попередньо підсумовуючи результати аналізу різних підходів до формування переліку факторів конкурентоспроможності підприємства, частково погоджуючись з думкою автора роботи [38], можемо виокремити загальні ознаки, на основі яких здійснюється групування цих чинників:

1. Фактори управлінського впливу (фінансово-економічний стан підприємства, характеристика процесу просування і реалізації продукції, ступінь використання інтелектуального капіталу, ступінь інноваційної активності).

2. Фактори виконавчого впливу або персонал-орієнтовані (кадрове забезпечення підприємства, рівень розвитку людського капіталу, мотивація персоналу).

3. Фактори техніко-технологічного впливу (рівень знання основних засобів, ступінь використання сучасного обладнання та технологій).

Формування факторів конкурентоспроможності підприємства, на нашу думку, тісно пов'язане з системою її оцінювання, яка дозволяє визначити ступінь впливу, важливість та необхідність урахування того чи іншого фактора. Найбільш поширеними в зарубіжній практиці є рейтингові системи оцінювання конкурентоспроможності, найважливішими моментами яких можна вважати відбір показників результатів господарської діяльності підприємства та визначення «ваги» того чи іншого показника в загальній рейтинговій оцінці. Серед двох конкуруючих груп дослідників, Світовим економічним форумом, який щорічно публікує Глобальний звіт про конкурентоспроможність (The Global Competitiveness Report), та Міжнародним інститутом менеджменту та розвитку (MIMP, Лозанна), який репрезентує «Щорічник світової конкурентоспроможності» (The World Competitiveness Report), мікроекономічний рівень

конкурентоспроможності досліджується лише першою групою вчених. Світовий економічний форум (СЕФ) у Давосі оцінює рейтинг конкурентоспроможності за показниками, що на одну третину базуються на твердих статистичних даних, а на дві третини – на експертних оцінках, отриманих шляхом опитувань [30]. За його підтримки в Україні Фондом «Ефективне управління» публікується «Звіт про конкурентоспроможність регіонів України» [31], який з 2010 року охоплює показники по всіх 27 адміністративно-територіальних одиницях країни. Незважаючи на те, що наведений у документі повний та ґрунтовний аналіз факторів та результатів оцінки конкурентоспроможності регіонів України характеризує мезоекономічний рівень, вважаємо за доцільне дослідити можливість використання окремих підходів для подальшого розширення або уточнення переліку факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. З цієї точки зору, заслуговує на увагу те, що у «Звіті про конкурентоспроможність регіонів України» компоненти або фактори конкурентоспроможності згруповано у 12 складових, які поділені на 3 ієрархічні рівні за ознакою орієнтованості економіки: базові вимоги – для факторно-орієнтованих економік, підсилювачі ефективності – для економік, орієнтованих на ефективність і фактори розвитку, та інноваційного потенціалу – для інноваційно-орієнтованих економік. Проведений аналіз змісту факторного наповнення 12 складових, на основі якого визначається Індекс конкурентоспроможності регіонів України, дає підстави вважати, що конкурентоспроможність мезоутворення значною мірою залежить від об'єктивних результатів діяльності регіону, а також у багатьох випадках характеризується якісними показниками їх розвитку. При цьому останні, за нашими спостереженнями, наявні майже в кожній із 12 складових конкурентоспроможності.

Продемонстрована вище проблема оцінки конкурентоспроможності регіону достатньо гостро торкається окремо взятого суб'єкта господарювання, з огляду на те, що в сучасних умовах необхідно вибрати оптимальний метод оцінки для вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю. Управлінській науці відомий достатньо широкий спектр методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які класифікуються за такими ознаками, як ступінь охоплення аспектів функціонування підприємства та форма вираження результату оцінки. У межах останньої виділяють наступні методи оцінки: матричні, графічні та індексні. Не заперечуючи важливості матричних та індексних методів оцінки, вважаємо за доцільне детальніше зупинитись на графічних, зважаючи на їх взаємозв'язок з двома іншими, а також простоту та

високий ступінь наочності. Як зазначено в [32], графічні моделі оцінювання конкурентоспроможності передбачають побудову певних матриць, або «поля оцінювання», поділ їх на квадранти (зони), які відповідають певному рівню конкурентоспроможності, та визначення конкурентного статусу підприємства. На думку відомого російського науковця Фатхутдінова Р. А., графічним інструментом порівняння стану функціонування підприємства та його конкурентів є побудова багатокутників конкурентоспроможності – у вигляді векторів-вісей, зіставлення яких дозволяє виявити слабкі та сильні сторони підприємства [33, с. 254]. Одним із методів кількісного вимірювання величини сторін багатокутника є метод експертних оцінок. Головним недоліком графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства слід вважати їх неспроможність забезпечити її інтегральну оцінку. Водночас позитивним є те, що вони дозволяють сформулювати певні висновки щодо напрямків підвищення конкурентоспроможності організаційних утворень.

Зважаючи на результати проведених у [34] досліджень, хочемо частково не погодитись з думкою про обмеженість використання графічних методів для інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності. Якщо «конкурентоспроможність підприємства» означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку, то стан захищеності суб'єктів господарювання від різного роду загроз характеризує поняття «економічна безпека підприємства». Привертає увагу те, що «здатність» та «захищеність» як ключові поняття у наведених визначеннях є синонімами, а тому «конкурентоспроможність» та «економічну безпеку» стосовно окремо взятого підприємства можна розглядати у тісному взаємозв'язку.

Погоджуючись з результатами наукових досліджень [34] та зважаючи на наведені вище аргументи на користь сумісності понять «конкурентоспроможність» та «економічна безпека», вважаємо можливим здійснити інтерпретацію їх окремих положень з метою уточнення підходів до формування факторів конкурентоспроможності підприємства. На основі використання реінтерпретованих у роботі [35] 14 кроків-рекомендацій Е. Демінга у вигляді 3-х основних критеріальних складових досягнення мети TQM – забезпечення такої якості продукту чи послуги, яка гарантуватиме будь-якому організаційному утворенню конкурентноздатність, ринковий успіх і економічну безпеку, класифікацію факторів останньої можна здійснити за наступними критеріями:

1. Фактори, які залежать від якісних

характеристик мезоекономічного, макроекономічного та світового середовища: якість виробничих ресурсів, фінансово-економічний стан галузі, регіону, держави (обсяг інвестицій, рівень процентних ставок, рівень капіталізації, валютний курс), якість механізмів державного регулювання та конкурентної боротьби, якість життя населення.

2. Фактори, які залежать від якісних характеристик мікроекономічного середовища:

- якості управління (системи менеджменту підприємства);
- якості виконання (виконавчого персоналу підприємства);
- якості техніки та технологій, які використовує підприємство.

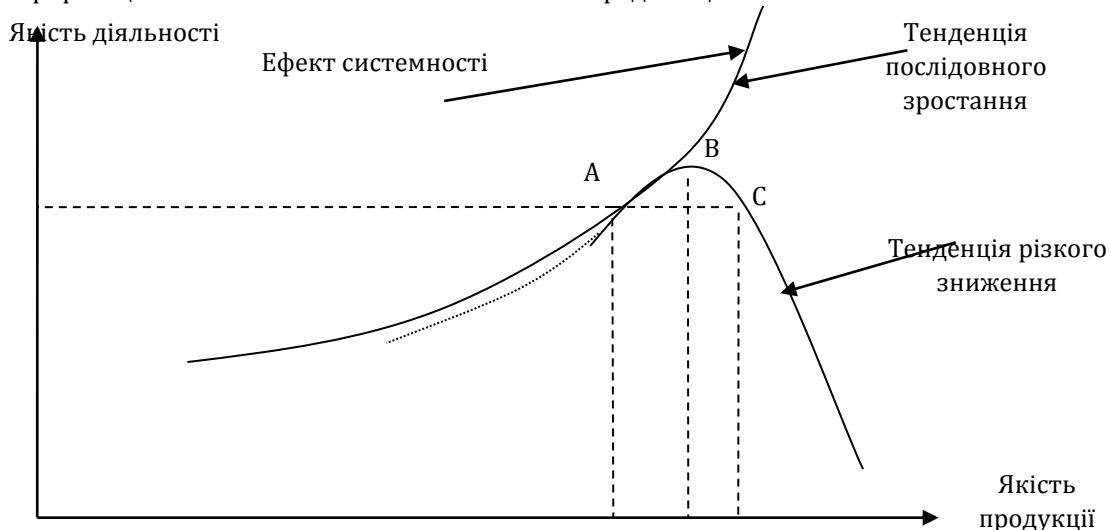
Якість управління, на нашу думку, слід пов'язувати з такими якісними характеристиками управлінського персоналу, як: професійна підготовка, інноваційна здатність, продуктивність праці, готовність до неперервного навчання, рівень використання сучасних управлінських технологій та інтелектуального потенціалу персоналу, лідерські якості. Їх притаманність управлінському корпусу підприємства значною мірою впливає на фінансово-економічний стан підприємства, ефективність використання ресурсів, інноваційний розвиток виробництва, процеси просування та реалізації продукції чи послуг. Якість виконавчого персоналу як складова факторів мікроекономічного середовища найбільш узагальнено може бути охарактеризована професійною підготовкою, інноваційною здатністю, продуктивністю праці, інтелектуальною активністю, готовністю до змін, самостійністю у виконанні робіт. Результатом діяльності персоналу підприємства, якому притаманні наведені вище характеристики, стануть високі показники конкурентоспроможності за такими критеріями, як: якість виготовленої продукції чи наданої послуги; якість та надійність обслуговування обладнання, ступінь оволодіння наявними та можливість сприйняття та використання нових технологій; вчасне виконання обсягів замовлень; творчий підхід до виконання операцій; ефективність маркетингової діяльності. Якісні характеристики техніки та технологій, які формують третю групу запропонованих вище факторів конкурентоспроможності, залежать від рівня використання підприємством вітчизняних та закордонних технічних засобів, технологій, технологічного обладнання, власних та залучених ідей, відкриттів, розробок; запровадження у виробничий процес комп'ютерних та інформаційних технологій, використання інтелектуальної власності; фізичного зношення основних засобів. На наш погляд, саме ці характеристики будуть визначати конкурентоспроможність за ефективністю



технологій, комунікацій, обладнання, інформаційного забезпечення, інтелектуальної активності.

Підтвердження гіпотези про якість діяльності як основу формування конкурентоспроможності організаційного утворення знаходимо у запропонованому в роботі [36] функціональному взаємозв'язку між якістю продукції та якістю діяльності підприємства (рис. 1)

Реінтерпретація змістової частини



**Рис. 1. Графік взаємозалежності якості діяльності та якості продукції**  
[36, с. 264]

2. На проміжку до точки А (рис. 1) якість діяльності підприємства та якість продукції мають тенденцію до взаємного зростання. Можна припустити, що конкурентоспроможність суб'єкта господарювання гарантована високою якістю продукції або її конкурентоспроможністю.

3. Точка А – це точка, в якій необхідні зміни у підходах до формування конкурентоспроможності підприємства, а саме: від орієнтації на якість продукції необхідно переходити до орієнтації на якість діяльності.

4. Точка В – це точка втрачених можливостей зростання конкурентоспроможності підприємства, яка свідчить про те, що формування конкурентних переваг відбувається винятково на основі якості продукції.

5. У точці С спостерігається тенденція до зниження якості діяльності з одночасним скороченням темпів зростання якості продукції. Загалом така ситуація характеризується, на наш погляд, послабленням конкурентоспроможності підприємства, гальмуванням процесів, пов'язаних з розширенням переліку конкурентних переваг.

6. Проілюстровані на рисунку 1 тенденції в розвитку підприємства свідчать про те, що конкурентоспроможність – це результат якості діяльності, яка формує передумови зростання

вищенаведеної взаємозалежності з точки зору демонстрації якості діяльності як головного чинника конкурентоспроможності підприємства дає можливість сформулювати наступні висновки та припущення:

1. Конкурентоспроможність підприємства – це результат якості діяльності, який є наслідком впливу факторів, які залежать від якості внутрішнього та зовнішнього середовища.

якості продукції. При цьому якість діяльності слід розглядати з позиції формування потенціалу якості, з урахуванням класифікованих вище факторів конкурентоспроможності.

Зображена на рисунку 1 взаємозалежність свідчить про необхідність прийняття вчасних та релевантних управлінських рішень щодо змін у конкурентному становищі підприємства. Прийняття таких рішень можливе за умови функціонування на підприємстві системи управління конкурентоспроможністю, яка, на нашу думку, не може бути відокремленою від системи управління якістю, а доповнювати її такими заходами, як: підготовка та підвищення кваліфікації персоналу (управлінського та виконавчого), підвищення культури виробництва, реалізація інвестиційної політики відповідно до досягнень НТП та потреб розвитку виробництва, підвищення ефективності капіталовкладень для покращення якісних характеристик діяльності підприємства, адаптація завдань і функцій управління якістю продукції до умов формування конкурентоспроможності на основі якості діяльності.

Для практичної реалізації запропонованих вище підходів до формування конкурентних переваг підприємства необхідно провести

---

комплекс додаткових досліджень, які будуть покращенню якісних характеристик виробничих спрямовані на розробку та обґрунтування процесів, дозволять спланувати якісну діяльність напрямків необхідних змін, що сприятимуть та забезпечити конкурентоспроможність.

### **Список літератури**

1. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов – М. : Маркетинг, 2002. – 892 с.
2. Отенко, І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства: наукове видання / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків : ХНЕУ, 2005. – 212 с.
3. Довбенко, В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації / В. І. Довбенко // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – № 6 (35). – С. 29-35.
4. Нефедова, О. Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін / О. Г. Нефедова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – №5. Т. 2. – С. 212-215.
5. Адамик, В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В. Адамик, Г. Вербицька // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2008. – №1. – С. 69-78.
6. Струк, Н. Оцінка конкурентоспроможності в системі аналізу перспективності ділового партнерства підприємств / Н. Струк // Вісник Львівського національного ун-ту. Серія економічна. – 2008. – Вип. 37(1). – С. 89-93.
7. Тараненко, І. В. Алгоритм дослідження та оцінки інноваційної конкурентоспроможності країн / І. В. Тараненко // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. – 2011. – Вип. 33, Ч. 1. – С. 196-201.
8. Горбаль, Н. І. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / Н. І. Горбаль, С. Б. Романишин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20. 12. С. 12-117.
9. Воронкова, А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А. Э. Воронкова – 2-е изд. – Луганск: ВГУим. В. Даля, 2004. – 315 с.
10. Клименко, С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась. – К. : КНЕУ, 2006. – 527с.
11. Оливье, А. Академия рынка: Маркетинг / А. Оливье, А. Дайан, Р. Урсе; [пер. с франц. А. Дайан, Ф. Буккерель, Р. Ланкар и др.]. – М. : Экономика, 1993. – 512 с.
12. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер; [пер. с англ. под ред. В. Д. Щетинина]. – М. : Междунар. отношения, 1993.
13. Томсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд. – М., 1998. – С. 151.
14. Николаев, А. Ю. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия как основа его экономического развития: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Николаев Андрей Юрьевич. – М., 2003. – 170 с.
15. Завьялов, П. С. Конкурентоспособность и маркетинг / П. С. Завьялов // Российский экономический журнал. – 1995. – №2. – С. 32.
16. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА. – 2000. – 312 с.
17. Костусев, О. О. Конкурентна політика в Україні: монографія / О. О. Костусев. – К. : КНЕУ, 2004. – 310 с.
18. Балабанова, Л. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : ВД Професіонал, 2006. – 448 с.
19. Дикань, В. Л. Обеспечение конкурентной устойчивости предприятия: монография / В. Л. Дикань. – Харьков: Основа, 1995. – 160 с.
20. Савчук, В. І. Системи управління конкурентоспроможністю: підручник / В. І. Савчук, Д. А. Корж. – К. : Знання, 2002. – 310 с.
21. Воронкова, А. Э. Стратегическое управление конкурентным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А. Э. Воронкова. – Луганск: Изд-во ВГУ им. В. Даля, 2000. – 315 с.
22. Піддубна, Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: [монографія] / Л. І. Піддубна. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 368 с.
23. Кузьмін, О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [підручник] / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
24. Тенденции развития экономики и формирование современной системы управления внешнеэкономическими связями: региональный аспект: [монография] / Под общей ред. д. е. н., проф. Крамаренко В. И. – Симферополь: Культура народов Причерноморья, 2007. – 263 с.
25. Вівчарин, Н. Вибір і оцінка факторів, які впливають на конкурентоспроможність торгово-посередницьких підприємств / Наталія Вівчарин // Галицький економічний вісник. – 2005. – №2 (6) – С. 59-66.

26. Радева, М. М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства / М. М. Радева, П. М. Мослов // *Держава та регіони*. – 2004. – №3. – С. 176-180.
27. Томсон, А. А. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии* / А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд. – М., 1998. – С. 151.
28. Porter, Michael E. *The Competition Advantage of Nations* – Free Press, N. Y., 1990.
29. Портер, М. *Международная конкуренция* / М. Портер; [пер. с англ. под ред. В. Д. Щетинина]. – М. : *Междунар. отношения*, 1993.
30. Загоруйко, Ю. Рейтинг конкурентоспроможності: двигун прогресу чи ярмарок марнославства? // *Дзеркало тижня*. – 2005. – № 45 (573). – 19-25 листоп. – С. 9.
31. *Звіт про конкурентоспроможність регіонів України 2012*. Фонд „Ефективне управління”. – Київ, 20 листопада 2012р. 99 с.
32. Hussey, D. E. *Portfolio Analysis: Political Experience with directional Policy Matrix / Long Range Planning*. Vol. 11. – Aug. – P. 2-8 (1978).
33. Фатхутдинов, Р. А. *Стратегическая конкурентоспособность: Учеб.* / Р. А. Фатхутдинов. – М. : *Экономика*, 2005. – 504 с.
34. Кісь, С. Я. *Управління економічною безпекою підприємств нафтогазового комплексу: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04: захищ. 23. 092010: затверджена 23. 022011* / Кісь Святослав Ярославович. – Івано-Франківськ., 2010. – 193с.
35. Кісь, С. Я. *Просторова графоаналітична модель комплексного менеджменту якістю функціонування організаційних утворень* / С. Я. Кісь, В. П. Петренко // *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції „Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації”*. (22-24 жовтня), 2008 р. – Тернопіль: *Економічна думка*, 2008. – С. 254 – 256. (616с. )
36. Коротков, Э. М. *Концепция менеджмента: учебное пособие* / Э. М. Коротков. – М. : „Дека”, 1996. – 301 с.

## Reference

1. Fatkhutdinov, R. A. (2002). *Competitiveness organization in crisis: economics, marketing, management*. Moscow: Marketing.
2. Otenko, I. P. & Poltavska, E. A. (2005). *Management competitive advantage : scientific publications*. Kharkov: KHNEU.
3. Dovbenko, V. I. (2007). *Factors increasing the competitiveness of domestic enterprises in the conditions of globalization*. *Foreign Trade: law and economics*, 6 ( 35), 29-35.
4. Nefedov, O. G. (2007). *Competitiveness in terms of external changes*. *Journal of Khmelnytsky National University. Economics*, 5 (2), 212-215.
5. Adamik, V. & Verbytska, G. (2008). *Evaluation of the competitiveness of enterprises*. *Herald of Ternopil National Economic University*, 1, 69-78.
6. Struk, N. (2008). *Evaluation of the competitiveness of the system analysis of promising business partnership business*. *Bulletin of the Lviv National University*, 37 ( 1), 89-93 .
7. Taranenka, I. V. (2011). *Algorithm research and evaluation of innovative competitiveness*. *Scientific Bulletin of the Uzhgorod University. Economics*, 33 (1), 196-201.
8. Gorbal N. I. & Romanishyn, S. B. (2010). *Management system of enterprise's competitiveness*. *Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine*, 20. 12, 12-117.
9. Voronkov, A. E. (2004). *Stewardship competitive potential of the enterprise : diagnostics and organization*. Lugansk : VNU im . Dahl.
10. Klimenko, S. & Dubrova, O. & Barabas, D. (2006). *Competitiveness of enterprise management*. Kyiv: MBK.
11. Olivier, A. & Diane A. & Urse R. (1993). *Academy market : Marketing*. Moscow: Economics.
12. Porter, M. (1993). *International competition*. Moscow : Intern. relations.
13. Thomson, A. & Strickland A. J. (1998). *Strategic Management. Arts development and implementation of strategies*. Moscow.
14. Nikolaev, A. Y. (2003). *Control Mechanism competitiveness of the enterprise as the basis of its economic development*. Moscow.
15. Zavyalov, P. (1995). *Competitiveness and marketing*. *Russian economic journal*, 2, 32.
16. Fatkhutdinov, R. A. (2000). *Competitiveness : economics, strategy, management*. Moscow: INFRA .
17. Kostusev, O. (2004). *Competition Policy in Ukraine*. Kyiv: MBK.
18. Balabanov, L. & Moroz V. (2006). *Strategic management competitiveness of enterprises*. Kyiv: PH Professional.
19. Dikan, V. L. (1995). *Ensuring competitive sustainability of the enterprise*. Kharkov : Osnova, 1995.
20. Savchuk, V. & Korzh, D. A. (2002). *Management System competitiveness*. Kyiv : Knowledge.
21. Voronkov, A. E. (2000). *Stewardship competitive potential businesses : diagnostics and organization*. Lugansk Univ VNU IM . Dahl.
22. Piddubna, L. I. (2007). *Competitiveness of economic systems: theory, mechanisms of regulation and control*. Kharkiv : ID " INZHEK " .

- 
23. Kuzmin, A. E. & Gorbal, N. (2005). *Management of international competitiveness of the enterprise*. Lviv: Compact LW.
  24. Kramarenko, V. I. (2007). *Economic trends and the formation of a modern management system of foreign economic relations : regional aspects*. Simferopol: The Culture of the Black Sea.
  25. Vivcharyn, N. (2005). *Selection and evaluation of factors that affect the competitiveness of trade and intermediary companies*. *Galician Economic Journal*, 2 (6), 59-66 .
  26. Radyeva, M. & Moslov, P. (2004). *Comprehensive evaluation of the competitiveness of enterprises*. *State and regions*, 3, 176-180.
  27. Thomson, A. & Strickland, A. (1998). *Strategic Management . Arts development and implementation of strategies*. Moscow.
  28. Porter, M. E. (1990). *The Competition Advantage of Nations*-Free Press, N. Y.
  29. Porter, M. (1993). *International competition*. Moscow: Intern. relations.
  30. Zagoruyko, J. (2005). *Competitiveness ranking engine of progress or Vanity Fair? Weekly Mirror*, 45 (573), 9.
  31. *Report on the Competitiveness of Regions of Ukraine 2012*. Fund 'good governance'. (2012). Kyiv.
  32. Hussey, D. E. (1978). *Portfolio Analysis: Political Experience with directional Policy Matrix*. *Long Range Planning*, 11, 2-8.
  33. Fatkhutdinov, R. A. (2005). *Strategic Competitiveness*. Moscow: Economics.
  34. Kis, S. J. (2010). *Economic Security of oil and gas complex*. Ivano -Frankivsk.
  35. Kis, S. J. & Petrenko, V. P. (2008). *Spatial graphic-analytical model of comprehensive quality management of organizational structures*. P. 254 – 256. *International scientific and practical conference "International Business and Management : Problems and prospects in the context of globalization ."* (22-24 October, 2008). Ternopol: Economic thought.
  36. Korotkov, E. M. (1996). *Management Concept*. Moscow: Deca.

**Стаття надійшла до редакції 22.10.2013 р.**

**Олександр Маркович КЛІОНСЬКИЙ**

аспірант кафедри фінансів, обліку та аудиту,  
Інститут економіки та менеджменту,  
Національний авіаційний університет  
просп. Космонавта Комарова 1, 2 корпус, каб. 314, м.Київ, 03680, Україна  
E-mail: elena\_nay@ukr.net  
Телефон: +380444067651

**НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ  
МІЖНАРОДНИМ МАРКЕТИНГОМ В АЕРОПОРТАХ**

Кліонський, О. М. Науково-методичні підходи до формування механізму управління міжнародним маркетингом в аеропортах [Текст] / Олександр Маркович Кліонський // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету „Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 45-55. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У статті розроблено загальний економічний механізм управління міжнародним маркетингом аеропортів на основі аналізу напрямів у сучасному маркетингу. Запропоновано шляхи удосконалення методології розробки маркетингової програми як базової системи управління міжнародним маркетингом для підвищення ефективності міжнародних аеропортів з урахуванням особливостей їх функціонування у умовах економічного розвитку України. На сучасному міжнародному авіапідприємстві можливо систематизувати всі маркетингові дії і заходи і виконувати їх не випадково, а в комплексі, враховуючи їх залежність і взаємовплив, а також особливості розвитку зовнішнього середовища на усіх рівнях. У статті було розроблено математичні матриці, що дозволяють вибрати підходи до управління маркетинговою діяльністю аеропортів при функціонуванні на міжнародному ринку, які відповідають стратегічному становищу аеропорту в міжнародному бізнес-просторі при відповідному характері та напрямку процесу управління маркетингом. Запропоновано модель управління міжнародним маркетингом аеропортів.*

**Ключові слова:** міжнародний маркетинг; маркетингова програма.

**Александр Маркович КЛИОНСЬКИЙ**

**НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ МЕХАНИЗМА  
УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫМ МАРКЕТИНГОМ В АЭРОПОРТАХ**

**Аннотация**

*В статье разработан общий экономический механизм управления международным маркетингом аэропортов на основе анализа существующих направлений в современном маркетинге. Предложены пути совершенствования методологии разработки маркетинговой программы в качестве базовой системы управления международным маркетингом для повышения эффективности международных аэропортов с учетом особенностей их функционирования в современных условиях экономического развития Украины. На современном международном авиапредприятии возможно систематизировать все маркетинговые действия и меры и выполнять их не случайно, а в комплексе, учитывая их зависимость и взаимовлияние, а также особенности развития внешней среды на всех уровнях. В статье были разработаны математические матрицы, позволяющие выбрать подходы к управлению маркетинговой деятельностью аэропортов при функционировании на международном рынке, которые отвечают стратегическому положению аэропорта в международном бизнес-пространстве при соответствующем характере и направлении процесса управления маркетингом. Предложена модель управления международным маркетингом аэропортов.*

**Ключевые слова:** международный маркетинг; маркетинговая программа.

---

## Olexandr Markovych KLIONSKYI

Postgraduate student of Department of Finance, Accounting and Auditing  
The Institute of Economics and Management,  
National Aviation University  
Cosmonaut Komarov Avenue, 1, block 2, Kyiv, Ukraine  
E-mail: elena\_nay@ukr.net  
Phone: +380444067651

### SCIENTIFIC-METHODOLOGICAL APPROACHES TO FORMATION MECHANISM OF INTERNATIONAL MARKETING MANAGEMENT AT AIRPORTS

#### **Abstract**

*The paper has developed a general economic mechanism of international marketing of airports based on the analysis of current trends in modern marketing. The directions of improving the methodology for the development of a marketing program as the basic of international marketing management system of airports are proposed. Their objectives are to improve the efficiency of international airports with regard to their functioning in the modern features of the economic development of Ukraine. In today's international aviation enterprise it is possible to systemize all marketing activities and events. They should be fulfilled comprehensively taking into consideration their dependency and peculiarities of their development on all levels. It has been developed the mathematical matrix that allows to select approaches to managing the marketing activities when operating in the international market. They should meet strategic position of the international airport in business space with the appropriate character and direction of the process of marketing management. The model of international marketing management of airports is proposed.*

**Keywords:** international marketing; marketing programs.

#### **JEL classification: O190**

У сучасних умовах розвитку світового ринку підвищилася значущість маркетингової діяльності при участі в міжнародному бізнесі, особливо у сфері надання послуг. Ця обставина пояснюється складною ситуацією у світогосподарській системі, де одночасно проходить інтенсифікація глобалізаційних процесів та активізація економічного розвитку післякризового періоду, що значно збільшило ризик участі у міжнародному бізнесі. У сфері послуг ці процеси більш наочні через галузевий перерозподіл на їх користь, який відбувається під впливом кризових явищ у світовій економіці. Таким чином, підвищення ефективності маркетингової діяльності аеропортів на міжнародному рівні - це дуже актуальна проблема, яку можливо вирішити шляхом удосконалення системи управління міжнародним маркетингом з урахуванням особливостей цієї сфери.

Фундаментальні дослідження розвитку теорії міжнародного маркетингу й формування її принципів, методів та підходів як самостійного наукового напрямку були відображені в роботах таких відомих закордонних та вітчизняних науковців, як С. Маджаро [1], Р. Бартел [2], Р. Крамер [3], А.Олів'є [4], Дж. Даніелс, Л. Радебо [5], А. Старостіна [6], Т. Циганкова [7], Г. Абрамшвілі [8], В. Новицький [9] та інші.

З огляду на те, що процес управління маркетингом є аналізом, плануванням, впровадженням та контролем за здійсненням,

встановленням, закріпленням та підтримкою корисних обмінів з цільовими споживачами задля максимізації прибутку шляхом зростання частки ринку, обсягів збуту та престижності як самого підприємства, так і його продукції, метою управління маркетингом є координація зусиль у маркетинговій діяльності для підвищення ефективності усього комплексу маркетингу загалом та окремих маркетингових дій. Так при розробці напрямів підвищення ефективності міжнародного маркетингу Дж. М. Еванс та Б. Берман зазначали велику роль маркетингового плану в механізмі управління маркетингом та сформулювали основні риси його успішної організації та реалізації [10]: чіткість у визначенні завдань фірми; стабільність плану в часі, щоб його можливо було необхідним чином реалізувати; координація структури між стратегічними та господарськими підрозділами підприємства; співвідношення та узгодження довго-, середньо- та короткострокових частин плану; чітка визначеність цільового ринку; цілоспрямованість на формування довгострокових конкурентних переваг.

При розробці напрямів удосконалення програми міжнародного маркетингу та адаптування її структури та змісту до особливостей функціонування аеропортів, необхідно зосереджуватися на тому факті, що звичайна програма маркетингу підприємства складається з двох головних блоків: основного та

забезпечувального (кожен з яких утворюється з відповідних розділів та напрямів). Корж М. В. у своєї монографії зосереджувала увагу на цьому питанні в галузі важкого машинобудування [11, с. 260-261].

Метою нашої статті є розробка загального економічного механізму управління міжнародним маркетингом аеропортів. Удосконалити методологію розробки маркетингової програми як базової системи управління міжнародним маркетингом аеропортів для підвищення ефективності міжнародних аеропортів з урахуванням особливостей їх функціонування у сучасних умовах економічного розвитку України.

При формуванні загальної системи управління міжнародною маркетинговою діяльністю необхідно орієнтуватися на її зосередженість на управлінні рівнем попиту (шляхом розробки маркетингового інструментарію впливу на його рівень, характер та час) з максимальною узгодженістю із стратегічними цілями підприємства на цільовому ринку кожної конкретної національної економіки з урахуванням особливостей її економічного та ринкового розвитку. Система управління маркетинговою системою аеропортів ускладнюється порівняно з підприємствами інших галузей через особливості як самої сфери діяльності (сфера послуг), так і високого рівня конкуренції та підвищеного ризику функціонування цих організацій на міжнародному рівні (ризик збільшується через те, що існує залежність ефективності функціонування аеропорту від якості задоволення потреб цільових споживачів, що здійснюється не самостійно аеропортом, а у результаті сумісної діяльності з авіакомпаніями). Крім того, необхідно враховувати факт, що рівень попиту для підприємств, які аналізуються в цієї роботі, є показником не постійним і стабільним, а гнучким, нерегулярним та дуже чутливим до будь-яких збоїв у функціонуванні цього тандему (аеропорт-авіакомпанія), явищ макро-, мега, мезо- та макрорівня, що сприяє ситуації, при якій у конкретний момент часу непередбачено рівень реального попиту може бути нижчим або вищим рівня, який прогнозується, і дуже рідко відповідає очікуваному. Таким чином, під поняттям «управління міжнародним маркетингом аеропортів» необхідно розуміти процес формування стратегії аналізу стану попиту, розробки дій по регулюванню ринкової ситуації на міжнародному рівні (враховуючи особливості стану та розвитку світового ринку загалом та кожного цільового ринку кожної окремої країни), пошуку найбільш вигідних ринкових можливостей і розробки програми їх використання задля підвищення рівня конкурентоспроможності аеропорту на міжнародному рівні при забезпеченні максимального зниження ризику

функціонування в міжнародному ринковому просторі.

На цьому етапі дослідження з'являється можливість моделювання процесу управління міжнародним маркетингом аеропортів (рис. 1).

Для забезпечення підвищення ефективності функціонування розробленої моделі управління міжнародним маркетингом аеропортів на цьому етапі дослідження з'явилась гостра необхідність у формуванні загального економічного механізму управління міжнародним маркетингом аеропортів. Ця модель забезпечує цілеспрямованість усіх складових загального комплексу міжнародного маркетингу на підвищення ефективності системи управління міжнародним маркетингом аеропортів шляхом систематизованого використання принципів, методів, елементів та економічних інструментів (рис. 2).

Не менш важливим є процес узгодженості маркетингових цілей з місією та загальною метою аеропорту для забезпечення цілеспрямованості діяльності підприємства та чіткої розробки стратегічної спрямованості функціонування підприємства. При цьому необхідно визначити позиції на кожному цільовому ринку з точки зору пріоритетності діяльності. І тільки на етапі, коли вже прийнято рішення відносно власного позиціонування в обмеженому маркетинговому просторі міжнародного рівня, є можливість перейти до безпосереднього планування комплексу міжнародного маркетингу аеропорту.

Таким чином, при будівництві загальної системи управління механізмом міжнародного маркетингу аеропортів необхідно базуватися саме на сукупності елементів маркетингового комплексу, адаптованого до сфери послуг.

А це неможливо без ефективно розробленого плану міжнародного маркетингу, який повинен охоплювати стратегічні напрями діяльності аеропорту (отже, процес планування міжнародного маркетингу необхідно здійснювати за двома основними напрямками: стратегічного планування та маркетингового планування, які обов'язково повинні бути гнучкі та взаємопов'язані). У сучасному маркетингу як на науковому рівні, так і на прикладному є достатній досвід у плануванні маркетингової діяльності підприємства, але досі не існує єдиної форми та процедури розробки плану маркетингу. Це залежить від особливостей маркетингової діяльності взагалі, сфери діяльності, структури маркетингового комплексу, а також від цілей його розробки. Думки сучасних вчених поділилися: одні вважають, що план маркетингу повинен бути складовою загальної системи планування підприємства, а інші – що це самостійний напрям, залежно від особливостей котрого далі формується загальна система планування підприємства.

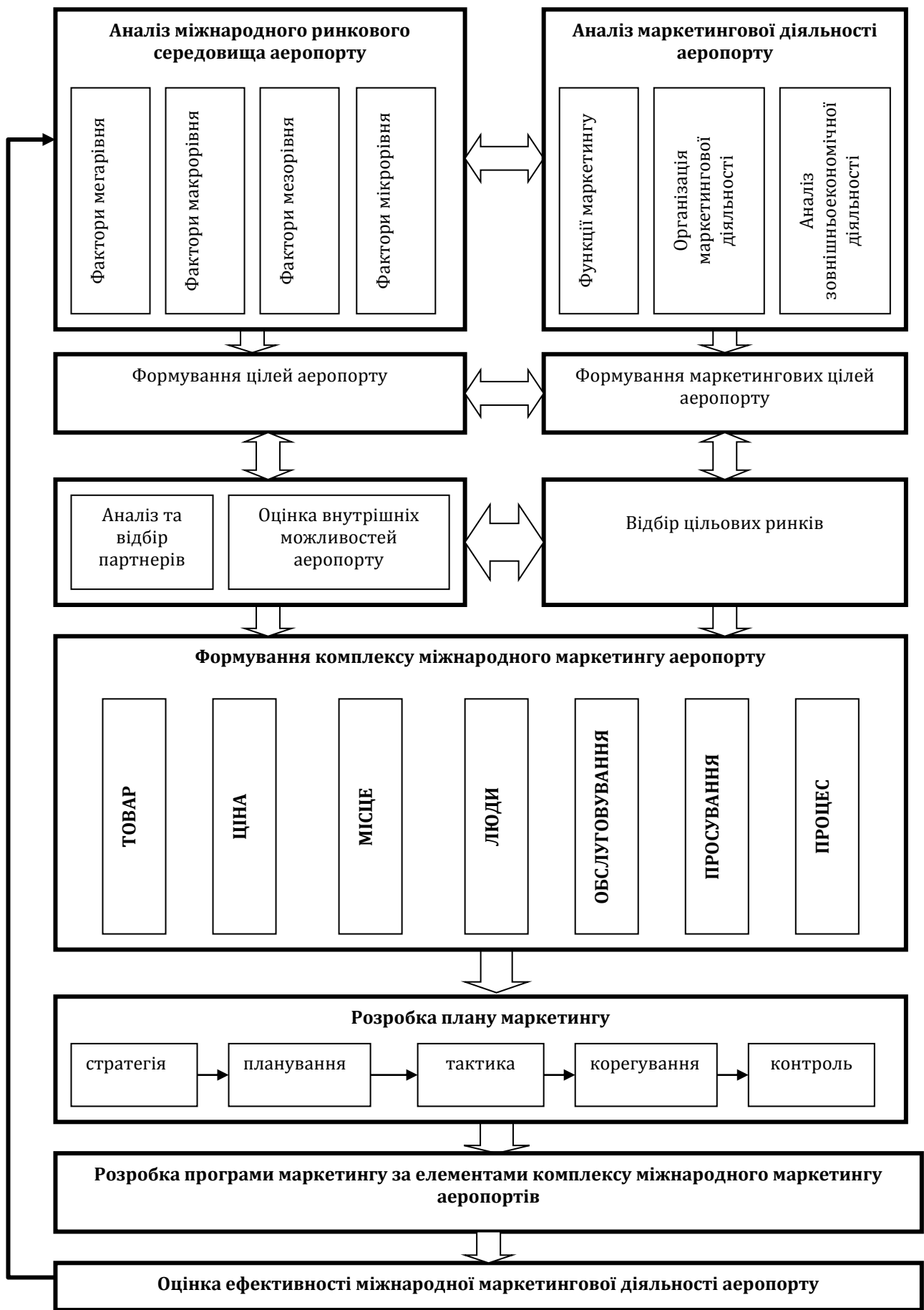


Рис. 1. Модель управління міжнародним маркетингом аеропортів



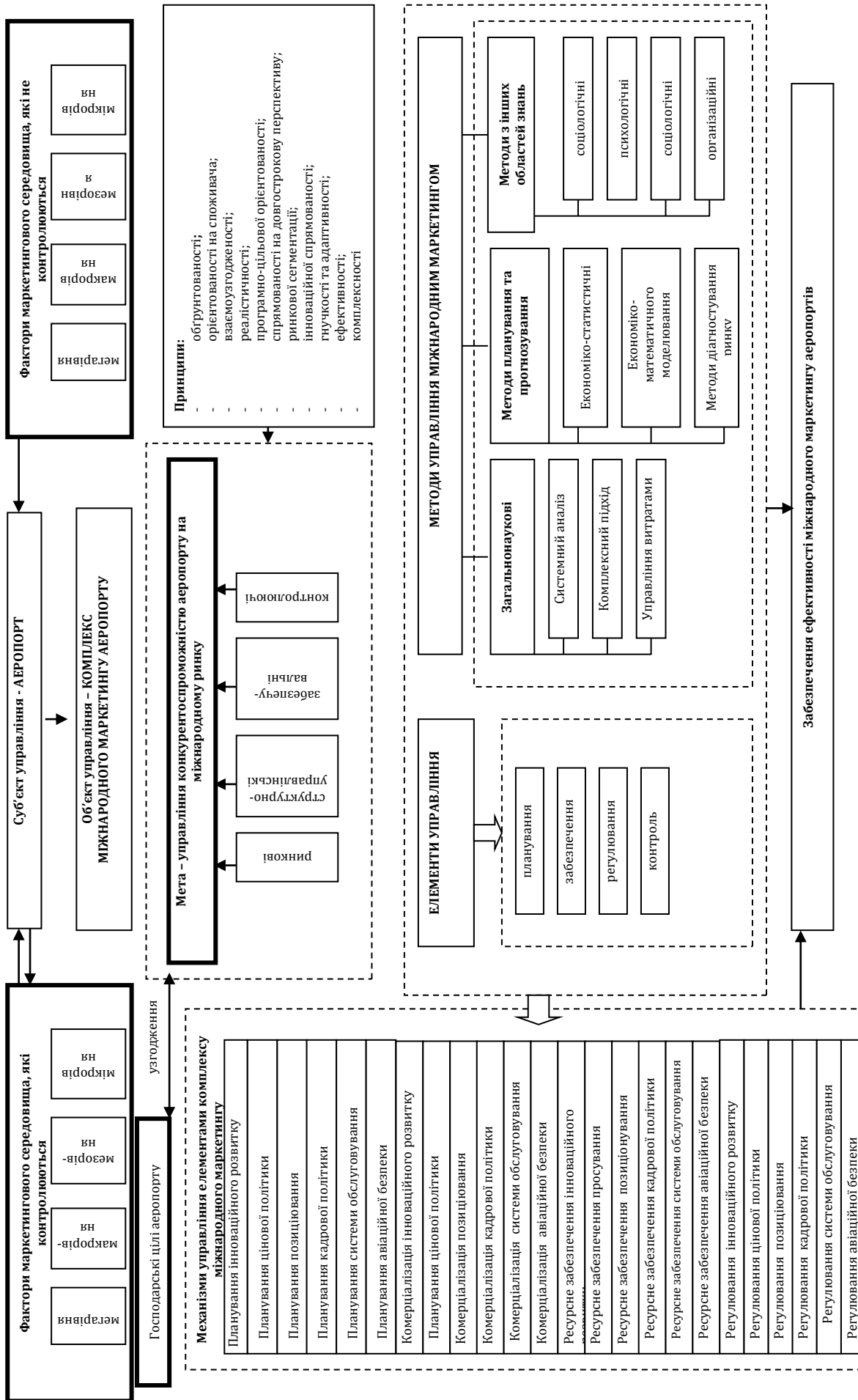


Рис. 2. Економічний механізм управління міжнародним маркетингом аеропортів

Однак у сучасних умовах розвитку світогосподарської системи неможливо однозначно підтримувати будь-яку з цих точок зору, тому що маркетингове планування (особливо на міжнародному рівні) - це дуже гнучкий процес, який з одного боку є самостійним напрямом, а з іншого - безпосередньо знаходиться у взаємозв'язку з загальною системою планування підприємства. Таким чином, стратегічне та маркетингове планування підприємства повинні бути у максимальному взаємозв'язку, тому що ефективність першого безпосередньо залежить від якості перспективного маркетингового планування, підвищення результативності якого знаходиться під впливом процесів, котрі відбуваються в зовнішньому середовищі та у стратегічному планування підприємства загалом. Отже, ефективність маркетингового планування залежить від того, наскільки співробітники-маркетологи стежать за процесами, які відбуваються в планувальних процесах кампанії, відслідковують їх динаміку та співвідносять з маркетинговими явищами.

Отже, маркетингове планування на міжнародному рівні повинне мати стратегічне орієнтування, яке повинне формуватися на основі поступового постійного аналізу перспектив розвитку усіх рівнів зовнішнього оточення підприємства (мікро-, мезо-, макро- та мегарівня) з метою відстежування будь-яких, навіть незначних на перший погляд, змін у зовнішньому середовищі та сканування їх на прогнозування та корегування перспектив розвитку компанії. Від якості та точності проведення маркетингового планування залежить правильність вибору позицій суб'єкта міжнародного підприємництва в міжнародному конкурентному просторі для максимізації ефективності системи управління його конкурентоспроможністю.

Таким чином, від ефективності розробки маркетингового плану залежить ефективність не лише маркетингової діяльності, але і результативність функціонування підприємства загалом. З огляду на це, план міжнародного маркетингу аеропорту повинен бути основою формування концепції оптимізації прибутковості діяльності міжнародного аеропорту. Основною складовою системи міжнародного планування аеропорту є програма маркетингу, розробка якої орієнтована на формування детальної, поелементної системи планування, організації та управління маркетинговою діяльністю аеропорту,

заснованої на детальнішому маркетинговому аналізі з максимальною узгодженістю з іншими складовими підприємницької активності авіапідприємства.

Таким чином, процес планування маркетингу і розробки його програми має бути часткою планової системи авіапідприємства загалом. На рис. 3 наведено узагальнені процедури розробки маркетингової програми підприємства як у її штаб-квартирі, так і на рівні окремих підрозділів стосовно сфери діяльності міжнародних аеропортів. При цьому наголос робиться на те, що програма і план маркетингу є складовими системи планування міжнародного авіапідприємства. При цьому забезпечувальний блок програми міжнародного маркетингу формується на основі результатів маркетингового аналізу: факторів невідконтрольного маркетингового оточення мезо-, макро-, мегарівня; цільового ринку; споживачів; конкурентного середовища; виробничо-фінансовий та збутовий потенціал авіапідприємства.

У результаті моделювання системи управління міжнародним маркетингом аеропортів (яке було засновано на дослідженні та побудові комплексу міжнародного маркетингу аеропортів, структурний процес маркетингового планування тощо) є можливість сформулювати ситуаційну тривимірну модель управління міжнародним маркетингом аеропортів, яка дозволяє визначити основні ситуаційні підходи до організації процесу управління, котрі притаманні сучасним аеропортам, які беруть участь у міжнародному бізнесі (рис. 4). При виборі змінних будовання цієї моделі необхідно орієнтуватися на наявність відмінностей між пріоритетами функціонування підприємств та характер і специфіку напрямків реалізації конкурентної стратегії підприємства.

У якості основи розробки моделі були вибрані три основні незалежні параметри: тип конкуренції, стратегічна орієнтація, безпека польотів. З огляду на це, в межах програми формування системи управління міжнародним маркетингом необхідно сформулювати головні стратегії управління маркетингу, які визначають орієнтир розвитку аеропорту при участі в міжнародному підприємстві. З цією метою та для систематизації стратегій маркетингового розвитку аеропортів потрібно побудувати матриці ситуативного управління міжнародним маркетингом (рис. 5, 6).

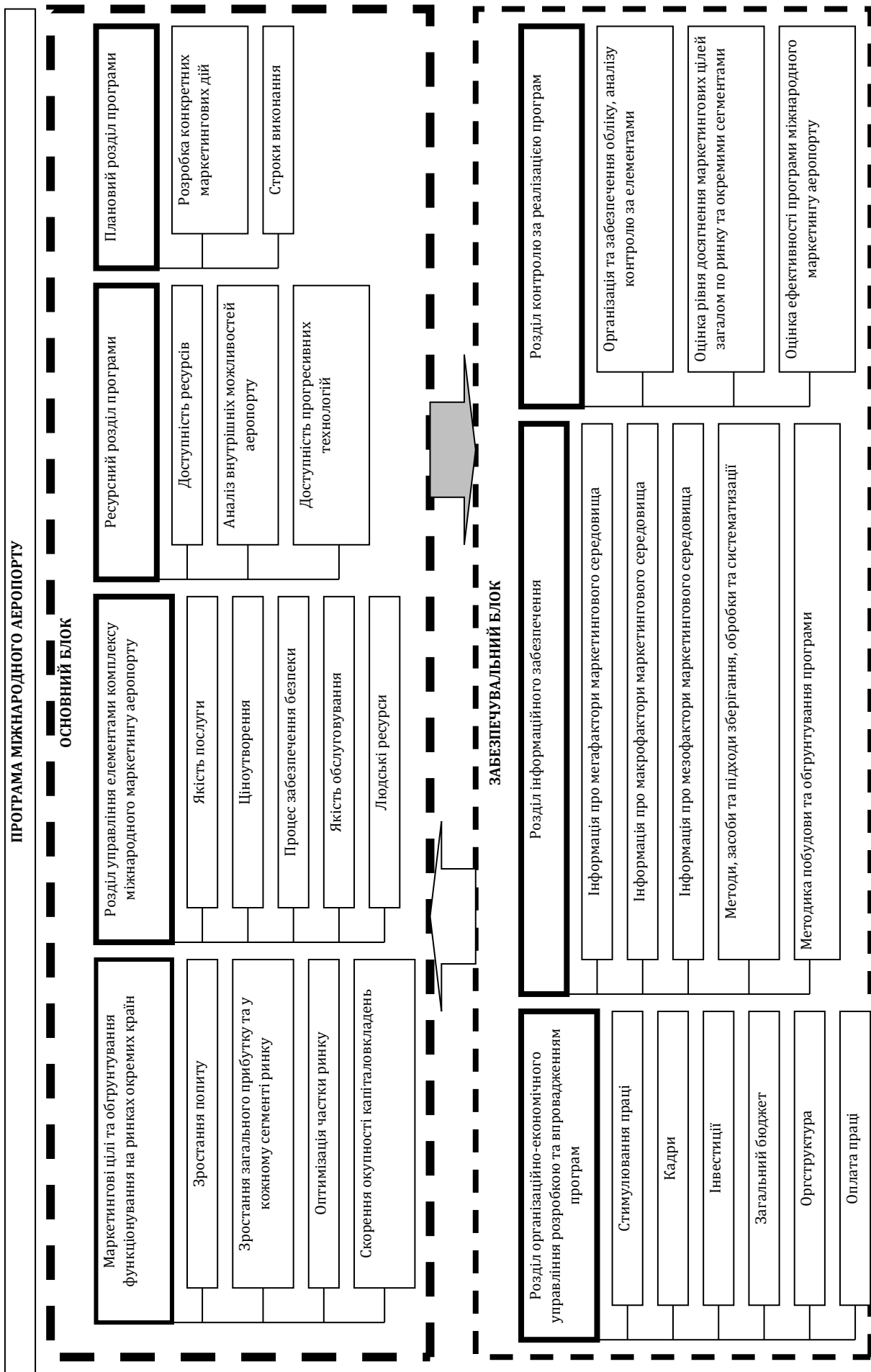
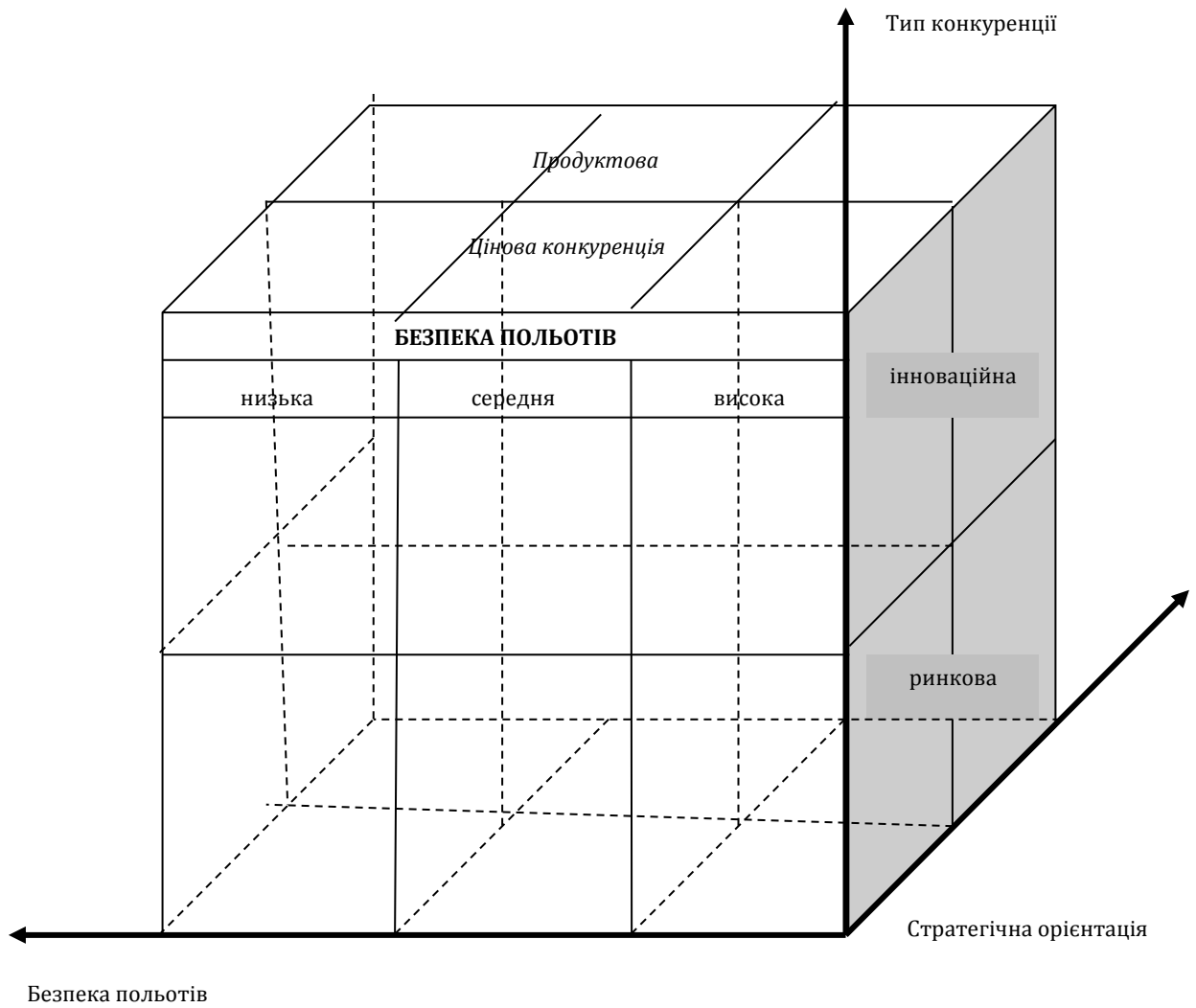


Рис. 3. Процес розробки програми маркетингу аеропортів у межах механізму формування системи управління міжнародним маркетингом



**Рис. 4.** Ситуаційна тривимірна модель управління міжнародним маркетингом аеропортів

<i>Безпека польотів</i>			
<b>низька</b>	<b>I</b> стратегія удосконалення основних, допоміжних, обслуговуючих процесів	<b>IV</b> стратегія удосконалення сучасних підходів задоволення потреб споживачів	
<b>середня</b>	<b>II</b> Стратегія забезпечення зросту обсягів реалізації	<b>V</b> стратегія підвищення якості задоволення потреб споживачів	
<b>висока</b>	<b>III</b> стратегія удосконалення обслуговування в напрямку підвищення безпеки при використанні нових технологій	<b>VI</b> стратегія підвищення конкуретоспроможності шляхом використання принципово нових технологічних рішень	
	<b>Інноваційна</b>	<b>Ринкова</b>	<i>Стратегічна орієнтація</i>

**Рис. 5. Матриця ситуаційного управління міжнародним маркетингом аеропортів при продуктивній конкуренції**

<i>Безпека польотів</i>			
<b>низька</b>	<b>I</b> стратегія максимізації прибутку при удосконаленні процесів при забезпеченні низьких цін	<b>IV</b> максимізація прибутку за рахунок низьких цін	
<b>середня</b>	удосконалення виробничих процесів при зростанні обсягів реалізації	<b>V</b> стратегія удосконалення обслуговування при управлінні витратами	
<b>висока</b>	<b>III</b> стратегія удосконалення обслуговування в напрямку підвищення безпеки при використанні нових технологій	<b>VI</b> стратегія максимізації комплексного задоволення потреб споживачів при максимально-можливих цінах	
	<b>Інноваційна</b>	<b>Ринкова</b>	<i>Стратегічна орієнтація</i>

**Рис. 6. Матриця ситуаційного управління міжнародним маркетингом аеропортів при ціновій конкуренції**

У матриці ситуаційного управління міжнародним маркетингом аеропортів вибір стратегій напрямку розвитку спирається на два основних підходи:

– інноваційна орієнтація, сутність якої полягає в тому, що розвиток продуктової стратегії здійснюється за рахунок використання доступних підприємству технологій,

можливостями яких визначається рівень обслуговування пасажирів та рівень конкурентоспроможності аеропорту;

- ринкова орієнтація, сутність якої полягає в концентрації усього потенціалу аеропорту на максимальне задоволення потреб цільових споживачів та максимізацію рівня конкурентоспроможності аеропорту на міжнародному ринку загалом та на кожному цільовому ринку кожної окремої країни та оптимальному позиціюванні в міжнародному маркетинговому середовищі.

Запропонована модель управління міжнародним маркетингом аеропортів формується на принципі необхідності початкового забезпечення узгодженості ринкових можливостей з результатами маркетингової діяльності з метою встановлення та оцінки власних можливостей з позиції відповідності їх загальним та маркетинговим цілям аеропорту на початковому етапі проведення дослідження усього ринку збуту взагалі та кожного окремого сегмента кожної окремої національної економіки. Запропонований механізм планування маркетингової діяльності в сучасному міжнародному авіапідприємстві дозволяє систематизувати всі маркетингові дії і заходи і виконувати їх не випадково, а в комплексі, враховуючи їх залежність і взаємовплив, а також особливості розвитку зовнішнього середовища на усіх рівнях. Запропоновані матриці дозволяють

вибрати підходи до управління маркетинговою діяльністю аеропортів при функціонуванні на міжнародному ринку, які відповідають стратегічному становищу аеропорту в міжнародному бізнес-просторі при відповідному характері та напрямку процесу управління маркетингом. Залежно від стану аеропорту, його конкурентної стратегії, етапу життєвого циклу, стратегічної мети та ступеня використання сучасних технологій забезпечення безпеки польотів та відповідного рівня обслуговування пасажирів (які є цільовими споживачами аеропортів), керівництво аеропорту отримує можливість визначити позиції та напрями стратегічного розвитку аеропорту (позиціювати його в маркетинговому міжнародному просторі), що визначає характер дій з управління системою міжнародного маркетингу.

При цьому, коли підприємство визначає, в якому квадраті воно знаходиться сьогодні, тоді ставить перед собою цілі, визначає форму маркетингової стратегії та програму маркетингових дій щодо досягнення власних господарських стратегічних цілей, а крім того, має можливість оптимізувати напрями функціонування аеропорту в кожній конкретній ситуації та спрогнозувати напрями стратегічного розвитку шляхом розробки маркетингової програми дій, укріплення своїх позицій в обраному сегменті міжнародного ринку та удосконалення свого стану.

### Список літератури

1. Маджаро, С. *Международный маркетинг [Текст]* / С. Маджаро. – М.: Международные отношения, 1979. – 263 с.
2. Bartels, R. *The history of marketing thought [Текст]* / R. Bartels. - Publishing Horizons, 1988. – 387 p.
3. Kramer, R. *International Marketing [Текст]* / R. Kramer. – Cincinnati: South-Western Publishing C.O., 1977.
4. Оливье, А. *Международный маркетинг. Академия рынка: маркетинг [Текст]* / А. Оливье, А. Дайан, Р. Урсе; под ред. А. Г. Худонормова. – М.: Экономика, 1994. – 513 с.
5. Дениелс, Дж. *Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции [Текст]* / Дж. Дениелс, Л. Радеба. – М.: Экономика, 1994. – 480 с.
6. Старостіна, А. *Урахування зовнішньоекономічних ризиків під час оцінювання привабливості міжнародних товарних ринків [Текст]* / А. Старостіна, В. Кравченко, О. Пригара // *Маркетинг в Україні*. – 2007. – № 2. – С. 40–44.
7. Циганкова, Т. М. *Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології [Текст]* / Т. М. Циганкова. – К.: КНЕУ, 2004. – 400 с 54.
8. Абрамишвили, Г. Г. *Проблемы международного маркетинга [Текст]* / Г. Г. Абрамишвили. – М.: МО, 1984. – 224 с.
9. Новицький, В. Е. *Міжнародна економічна діяльність України [Текст]* / В. Е. Новицький. – К.: КНЕУ, 2003. – 948 с.
10. Эванс, Дж. *Маркетинг [Текст]: пер.с англ.* / Дж. Эванс, Б. Берман. – М.: Экономика, 1990. – 350 с.
11. Корж, М. В. *Механізм управління інструментарієм міжнародного маркетингу: теорія і практика [Текст]: монографія* / М.В. Корж. – Краматорськ: ДДМА, 2011. – 336 с.

### References

1. Madzharo, S. (1979). *International Marketing [Mizhnarodnyi Marketynh]*. Moscow.
2. Bartels, R. (1988). *The history of marketing thought. - Publishing. Horizons*.
3. Kramer, R. (1977). *International Marketing. – Cincinnati: South-Western Publishing C.O.*
4. Olive, A. (1994). *International Marketing [Mizhnarodnyi Marketynh]*. Moscow. *The Academy of the market: marketing*.

- 
5. *Dieniels, Dzh., Radeba, L.(1994). International business: the external environment and business operations [Mizhnarodnyi biznes: zovnishnie seredovyshe i dilovi operatsii]. Moscow: Ekonomika.*
  6. *Starostina, A. (2007). Consideration of external risks when evaluating the attractiveness of international commodity markets [Urakhuvannya zovnishnikh ryzykiv pid chas otsiniuvannya pryvablyvosti mizhnarodnykh tovarnykh rynkiv]. Marketinh v Ukraini.*
  7. *Tsyhankova, T. M. (2004). International marketing: theoretical models and business technology [Mizhnarodnyi marketinh: teoretychni modeli ta bizhnes tekhnolohii]. Kyiv: KNEU.*
  8. *Abramishvili, H. H. (1984). Problems of the international marketing [problemy mizhnarodnoho marketynhu]. Moscow: MO.*
  9. *Novytsky, i E.V. (2003). The international economic activity of Ukraine [Mizhnarodna ekonomichna diyalnist Ukrainy]. Kyiv: KNEU.*
  10. *Evans, Dzh.(1990). Marketing [Marketinh]. Moscow: Ekonomika.*
  11. *Korz, V. M. (2011). The mechanism of management tools for international marketing: theory and practice: a monograph [Mekhanizm upravlinnya instrumentariem mizhnarodnoho marketynhu: teoriya i praktyka: monohrafiya]. Kramatorsk: DDMA.*

**Стаття надійшла до редакції 21.11.2013 р.**

**Максим Віталійович КОЛЕСНИК**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу та ресурсозабезпечення,  
Національний авіаційний університет  
Проспект Космонавта Комарова, 1, м. Київ, 03680

**Вероніка Євгеніївна КОМАНДРОВСЬКА**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки,  
Національний авіаційний університет  
Проспект Космонавта Комарова, 1, м. Київ, 03680

**Олексій Ярославович ЯРМОЛЮК**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу та ресурсозабезпечення,  
Національний авіаційний університет  
Проспект Космонавта Комарова, 1, м. Київ, 03680  
E-mail: mirnau@mail.ru  
Телефон: +380444067082

**ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОАКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ В ЕЛЕКТРОННОМУ БІЗНЕСІ  
ЯК ВИЯВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Колесник, М. В. Особливості реалізації проактивних стратегій в електронному бізнесі як вияв інноваційної стратегії [Текст] / Максим Віталійович Колесник, Вероніка Євгеніївна Командровська, Олексій Ярославович Ярмолук // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : С. І. Шкарабан (голов. ред. ) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 56-64. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Розкрито сутність та характерні особливості вияву інноваційної діяльності в бізнес-процесі. Визначено, що організація маркетингової сфери в комунікаційній складовій інноваційного процесу для сучасних електронних бізнес-моделей є актуальним науковим завданням. Саму діяльність у комунікаційній складовій інноваційного процесу для сучасних електронних бізнес-моделей можна віднести до наполовину радикальної інновації, але безперечно із проактивною суттю. Проактивні інноваційні стратегії діють на випередження ринкових змін, а реактивні інновації, як правило, створюються для проведення підприємством оборонної стратегії. Оскільки ключова відмінність електронного бізнесу від звичайного формату полягає в перетворенні основних бізнес-процесів підприємства за участю інтернет-технологій, у статті запропоновано модель організації електронних комунікацій (просування сайту) як складової проактивної маркетингової стратегії. Ця модель дозволяє підвищити ефективність реалізації проактивної інноваційної стратегії завдяки формалізації процесу організації просування сайту.*

**Ключові слова:** електронний бізнес; бізнес-модель; інноваційний процес; проактивна стратегія; просування сайту.



---

**Максим Витальевич КОЛЕСНИК**  
**Вероника Евгеньевна КОМАНДРОВСКАЯ**  
**Алексей Ярославович ЯРМОЛЮК**

## **ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОАКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ В ЭЛЕКТРОННОМ БИЗНЕСЕ КАК ПРОЯВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **Аннотация**

*Раскрыта сущность и характерные особенности проявления инновационной деятельности в бизнес-процессе. Определено, что организация маркетинговой сферы в коммуникационной составляющей инновационного процесса для современных электронных бизнес-моделей является актуальным научным заданием. Собственно деятельность в коммуникационной составляющей инновационного процесса для современных электронных бизнес-моделей можно отнести к наполовину радикальной инновации, но бесспорно с проактивной сущностью. Проактивные инновационные стратегии действуют на опережение рыночных изменений, а реактивные инновационные стратегии создаются для проведения предприятием оборонной стратегии. Поскольку ключевое отличие электронного бизнеса от обычного формата заключается в преобразовании основных бизнес-процессов предприятия с участием интернет-технологий, в статье предложена модель организации электронных коммуникаций (продвижение сайта) как составной части проактивной маркетинговой стратегии. Данная модель позволяет повысить эффективность реализации проактивной инновационной стратегии благодаря формализации процесса организации продвижения сайта.*

**Ключевые слова:** *электронный бизнес; бизнес-модель; инновационный процесс; проактивная стратегия; продвижение сайта.*

### **Maksym Vitaliyovych KOLESNYK**

PhD in Economics, Associate Professor,  
associate Professor of Department of Marketing,  
National Aviation University  
Cosmonaut Komarov Blvd., 1, Kyiv, 03058, Ukraine

### **Veronica Yevgeniyivna KOMANDROVSKA**

PhD in Economics, Associate Professor,  
associate Professor of Department of Economy,  
National Aviation University  
Cosmonaut Komarov Blvd., 1, Kyiv, 03058, Ukraine

### **Olexiy Yaroslavovych YARMOLYUK**

PhD in Economics,  
Associate Professor of Department of Marketing  
National Aviation University  
Cosmonaut Komarov Blvd., 1, Kyiv, 03058, Ukraine  
E-mail: mirnau@mail.ru  
Phone: +380444067082

## **FEATURES OF PROACTIVE STRATEGIES REALIZATION IN E-BUSINESS AS AN INDICATOR OF INNOVATIVE ACTIVITIES**

### **Abstract**

*The article reviews the essence and characteristic features of the innovation process in a business process. It is determined that the organization of marketing activities in the communications component of the innovation process in modern e-business model is an actual scientific task. The very activity in the communication component of the innovation process in today's e-business model can be attributed to the radical half, but definitely with a proactive nature. Proactive innovative strategies act on the market changes and reactive are often created for the enterprise defense strategy realization. Since the key difference between the e-business and the ordinary business format is to transform basic business processes with the help of Internet technology, the article offers a model of electronic communications (website promotion) as a component of a proactive marketing strategy. This model*

---

*allows to enhance effectiveness of proactive innovative strategy realization due to formalization of the site promotion organization.*

**Keywords:** *e-business; business model; innovation process; proactive strategy; site promotion.*

## **JEL classification: H82**

Незаперечна доцільність спрямованості вітчизняного економічного курсу до входження на європейський ринок має позитивні торговельно-економічні вигоди для України, але від підписання Договору про поглиблену зону вільної торгівлі з Європейським Союзом українські підприємства також очікують підвищення інтенсивності та відповідно тиску конкуренції. Тому, хоч економіка поступово трансформується до світових стандартів, найбільш конкурентоспроможними будуть підприємства, які здатні досягти у своєму товарі та організації бізнес-моделі радикальних інноваційних переваг відносно конкурентів, саме на цій ниві актуальною є трансформація стандартних форматів ведення бізнесу до електронних, як більш гнучких і ефективних.

У сучасній економічній науці питанням створення та управління інноваційною діяльністю присвячено значний доробок, проте спостерігається переважання уваги до досліджень більшою мірою процесу створення новацій, хоч комерціалізація є невід'ємною частиною інноваційного бізнес-процесу. Тому серед авторів наукових робіт, у яких комплексно досліджується етап упровадження інновацій, назвемо Клейтона М. Кристенсену, Майкла Е. Рейнора [1], Тоні Давила, Марка Дж. Епштейна, Роберта Шелтона [2], особливості інноваційного бізнес-процесу досліджували такі відомі фахівці, як О. І. Волков [3] та Ю. П. Анісимов [4], актуальні питання розвитку інноваційних та проектних технологій в маркетинговій діяльності підприємств вивчали Х. Н. Рузметова [5] та Л. Ю. Ладоніна [6].

Досі залишається недостатньо дослідженим питання організації маркетингової діяльності в інноваційному процесі, в тому числі для сучасних електронних бізнес-моделей.

Метою нашої статті є моделювання організації маркетингової діяльності в комунікаційній складовій інноваційного процесу для сучасних електронних бізнес-моделей.

Метою впровадження інновацій в електронний бізнес є досягнення унікальних конкурентних переваг, збільшення впливу на цільовий ринок збуту продукції і, як результат, збільшення продажів. Проте перешкодою є недостатнє теоретичне підґрунтя, а відповідно - і забезпечення практичної діяльності підприємств систематизованими знаннями щодо організації ефективного ведення інноваційної діяльності в електронному бізнесі. В стандартному варіанті участь інноваційної складової в бізнес-процесі промислового підприємстві навів О. І. Волков [3, с. 311], що зображено на рис. 1.

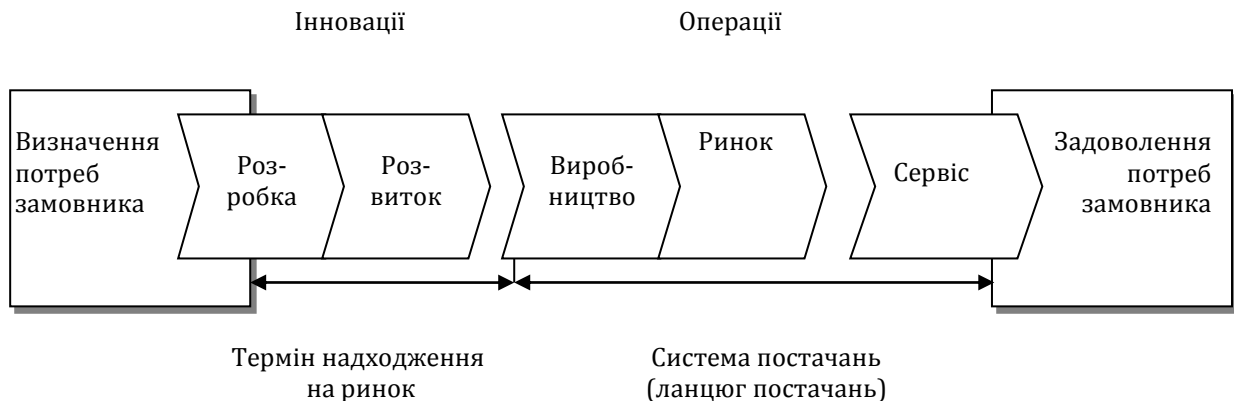
Проте вказаний підхід сконцентрований на дослідженні товарної інновації, що, як відомо з маркетингу, є першоджерелом успішної діяльності підприємства, але підприємницька діяльність багатовекторна. Тому, як відомо, на її ефективність також суттєво впливають інші інновації, як-от: організаційні інновації, наприклад, у функціонуванні каналу збуту, запровадження інноваційних підходів у взаємодії зі споживачем або стимулювання роботи посередників у цьому каналі тощо.

Так, організовуючи інновації в маркетинговій діяльності, необхідно враховувати, як зазначає Х. Н. Рузметова, що ефективна маркетингова стратегія зводиться до того, щоб об'єднати ресурси підприємства, прикріплені до кожного з елементів маркетингу, в єдину силу впливу на споживача. Але незалежно від того, якому елементу маркетингу надається пріоритет, збутова підтримка становить невід'ємну частину маркетингової стратегії, бо без дотримання умов місця і часу не може відбутися продаж (передача права власності) [5].

Досліджуючи особливості бізнес-процесів розробки та комерціалізації нововведень, Анісимов Ю. П. доцільно звертає увагу на те, що розуміння поняття бізнес-процесу стосовно до комерціалізації інновацій має розумітись як процес, що містить сукупність взаємопов'язаних робіт зі створення інновації від розробки до комерціалізації, чітко орієнтований на найкоротший шлях виконання та оптимізації витрат, що передбачає отримання прибутку на кожному з його етапів при відповідній маркетинговій, фінансовій підтримці і захисті інтелектуальної власності. Такий бізнес-процес має наступні особливості: 1) єдність процесу, що об'єднує множинність різнорідних робіт з розробки, виробництва, комерціалізації нових виробів; 2) чітке уявлення кінцевої мети бізнес-процесу, забезпечення спрямованості на фінансовий результат; 3) націленість на оптимізацію міжфункціональних зв'язків усіх стадій процесу розроблення та комерціалізації нововведення; 4) прагнення до оптимізації витрат і результатів на основі бюджету процесу; 5) забезпечення якості всіх виконуваних завдань; 6) безперервний моніторинг можливостей підприємства щодо забезпечення безперервності реалізації бізнес-процесу; 7) забезпечення гнучкості інноваційної діяльності; 8) комерційне використання результатів різних стадій створення і комерціалізації нововведень; 9) поєднання інтересів розробників, виробників і споживачів;

10) інноваційна сприйнятливість персоналу при створенні та комерціалізації новацій; 11) моніторинг ризику на кожній стадії бізнес-процесу

з виробленням заходів щодо його зниження [4, с. 54].



**Бізнес-процес:**

- 1) Інноваційний процес:
  - розробка продукту;
  - розвиток продукту
- 2) Операційний процес:
  - виробництво;
  - маркетинг;
  - сервісне обслуговування

**Рис. 1. Внутрішній бізнес-процес. Ланцюг створення вартості.**

З нашого погляду, найбільш дієвою класифікацією інновації, яка відображає їх участь у інноваційному бізнес-процесі, є теорія підричних інновацій Клейтона М. Кристенсена [1] та її подальший розвиток у роботі Тоні Давила, Марка Дж. Епштейна і Роберта Шелтона [2].

У Клейтона М. Кристенсена радикальні інновації спрямовані на «виживання» товарів з цільового ринку фірми, вони з'являються як реакція на радикальні інноваційні перетворення у засобах задоволення потреб споживачів. Такі

стратегії також отримали назву проактивні, оскільки, на відміну від реактивних, діють на випередження ринкових змін. Реактивні інноваційні стратегії аналогічні проведенню оборонної стратегії, вони спрямовані на утримання конкурентної позиції на ринку і фактично є, як правило, реакцією на інновацію конкурента. Крім цього, Тоні Давила, Марк Дж. Епштейн і Роберт Шелтон ввели поняття наполовину радикальної інновації [2, с. 12], що наведено на рис. 2.

Технологія	Нова	Наполовину радикальна	Радикальна
	Близька до діючої	Інкриментна (поступова)	Наполовину радикальна
		Близька до діючої	Нова
		Бізнес-модель	

**Рис. 2. Матриця інновацій**

При цьому під радикальною інновацією дослідники розуміють таку сукупність змін, які одночасно впливають як на бізнес-модель, так і технології компанії. Якщо інновації бізнес-моделі виявляються в цінності товару, логістичній (збутовій) мережі, цільовому споживачі, технологічні інновації відбуваються під впливом таких важелів, як зміни основних та сприяючих технології виробництва товарів (послуг). Тому, відповідно до схеми на рис. 2, на нашу думку, діяльність у комунікаційній складовій інноваційного процесу сучасних електронних

бізнес-моделей можна зарахувати до наполовину радикальної, але безперечно із проактивною суттю.

Зазначимо, що ключова відмінність електронного бізнесу (e-business) від звичайного формату полягає в перетворенні основних бізнес-процесів підприємства шляхом упровадження комп'ютерних та телекомунікаційних технологій, як правило, за участю інтернет-технологій, що дозволяє використовувати можливості глобальних мереж для перетворення внутрішніх і зовнішніх зв'язків компанії.

Як відомо, трансформація бізнес-моделі підприємства у формат електронного бізнесу дозволяє підвищити ефективність та прискорити усі бізнес-процеси підприємства, надаючи суттєву кількість переваг, як наприклад, істотне зниження накладних витрат за рахунок зменшення запасів (виробництво починається після отримання конкретного замовлення клієнта), зниження витрат на отримання, обробку, зберігання ринкової та адміністративної інформації, дозволяє як розширити межі ринку, так і таргетовано досягати вузької спеціалізації, у тому числі - посилюючи конкурентні переваги компанії

кастомізацією для клієнта комунікаційних зв'язків.

Цілі в проактивній електронній стратегії просування можна поділити на дві групи: 1) *комерційні цілі* (стимулювання ринку збуту, отримання прибутку, формування попиту і т. д.); 2) *комунікативні цілі* (формування позитивного ставлення до компанії, підвищення довіри і лояльності у споживачів та інше.)

Приклади структуризації інструментів рекламних комунікацій для досягнення комерційних та комунікативних цілей підприємства знаходяться в табл. 2.

**Таблиця 2. Структура цілей електронної маркетингової стратегії**

Цілі	Комунікації із користувачами	Комунікації із партнерами
Комерційні цілі підприємства	1. Удосконалення Web-сайту компанії. 2. Проведення контекстної рекламної кампанії. 3. Проведення банерної рекламної кампанії.	
Комунікативні цілі підприємства	1. Проведення електронних розсилок. 2. Організація конкурсів у соціальних мережах.	1. Проведення електронних розсилок. 2. Створення електронних каталогів та інформаційної бази. 3. Проведення вебінарів.

Далі, на нашу думку, при розробці сайту підприємства та його просуванні, потрібно проактивно також формувати інформаційну систему, що забезпечить реалізацію маркетингової проактивної стратегії підприємства.

Проактивну маркетингову стратегію реалізують підприємства, що дивляться з оптимізмом уперед, які знають, чого хочуть, і добре орієнтуються в змінах на ринку, діях конкурентів і ціллю яких є спрямованість на результат, а саме – на отримання ефективності від проактивної діяльності. Комплексні відмінності між реактивною та проактивною стратегіями відповідно до роботи [7] наведено в табл. 3.

Зазначимо, що підприємства, які притримуються реактивної стратегії, як правило, не бажають помічати, що змінюється поведінка покупця при покупці, змінюються правила гри на ринку тощо. Маркетингова проактивна стратегія вимагає відслідковувати ринкові зміни, змушує напружено працювати, але це приносить великі результати і прибутки. Для сучасного підприємства, що клієнтоорієнтоване і метою якого є отримання довгострокових взаємовідносин з своїми клієнтами, збільшення об'єму таких сегментів, актуальна тільки проактивна стратегія та відповідно проактивне формування маркетингової інформаційної системи.

Слушно зазначає Л. Ю. Ладоніна про те, що інтернет-проект сайту, як і будь-який інший проект, не обмежується тільки створенням сайту, а успіх залежить від вирішення організаційних

питань, що може забезпечити тільки активна робота та участь у проекті усіх зацікавлених осіб [6, с. 32].

Процес побудови «правильної» моделі складається з декількох серій послідовних узгоджень з усіма основними учасниками моделювання всередині підприємства, що зображено на рис. 3.

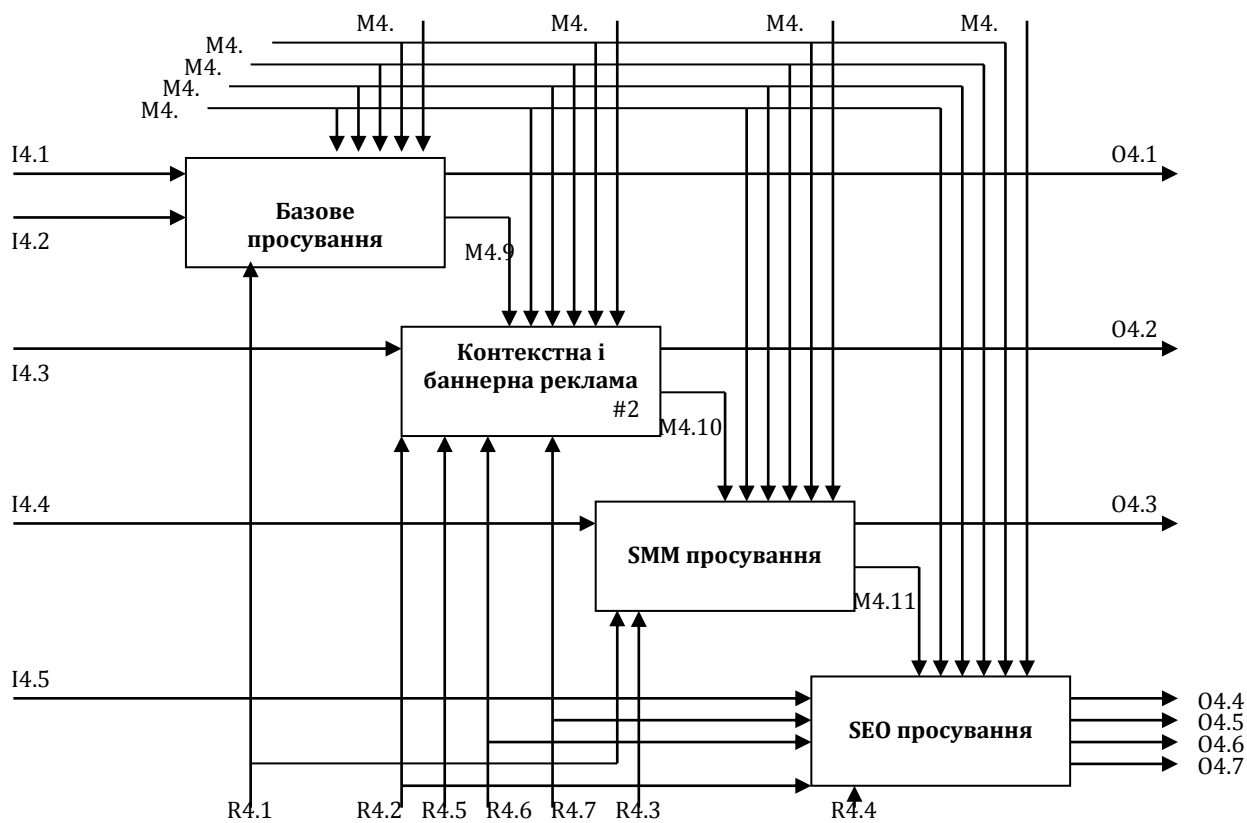
Побудуємо модель просування сайту підприємства як реалізацію проактивної маркетингової стратегії, сам процес моделювання передбачає кілька послідовних етапів: збір інформації про досліджувану область; документування отриманої інформації; представлення її у вигляді моделі; уточнення моделі за допомогою ітеративного рецензування. Комплексна реалізація наведеної проактивної маркетингової стратегії може бути подана як така множина дій та інструментів:  $S = \{I; M; R; O\}$ , де I – це дані на вході для блоку, M – це механізми управління; R – це ресурси для реалізації; O – це дані на виході блоку. Складові запропонованої моделі наведено в табл. 4.

Таким чином, як видно з запропонованої моделі, для просування сайту при проактивній стратегії необхідно об'єднати зусилля всіх відділів підприємства, і за умови злагодженості – мети буде досягнуто. Надалі для об'єднання всіх бізнес-процесів підприємства маркетингологи зазвичай використовують CRM. Така взаємодія є перспективним напрямком дослідження. Системи взаємодії з клієнтом - це не просто інформаційна технологія, але й бізнес-стратегія ведення

діяльності підприємства, яка, крім того, що ще й дозволяє створити оптимальний якісний об'єднує всі інформаційні потоки на підприємстві, взаємозв'язок між підприємством і клієнтом.

**Таблиця 3. Відмінності між реактивною і проактивною стратегією**

Заходи	Реактивна стратегія	Проактивна стратегія
Участь у семінарах та конференціях	Певний працівник підприємства робить доповідь про діяльність підприємства та його товари чи послуги. Бере з собою недостатню кількість роздаткового матеріалу. Зазвичай роздає візитки та пропонує подзвонити у випадку, коли щось буде необхідно.	Представник підприємства спеціально підготовлений, показує цікаву, продуману, актуальну презентацію. Роздає професійно розроблені роздаткові матеріали. У кінці презентації пропонує бажаним відправити статтю на цю тему. Збирає візитки учасників і ставить питання стосовно їх бізнесу.
Створення веб-сайту	Підприємство створює свій сайт і в результаті тільки вносить у нього незначні корективи. Розповідає про свою діяльність, але не залишає контактних даних. Розміщує рекламу про підприємство в рекламних виданнях.	Підприємство безпосередньо бере участь у розробці сайту, постійно оновлює його і інформацію на ньому. В матеріалах фокусується на тому, що отримає клієнт від взаємодії з підприємством. Пропонує щось безплатно на сайті, висновок, аналіз, тощо. Заохочує за реєстрацію, або підписання на новини, і т.п. Просуває сайт через блоги, контекстну і банерну реклами, соціальні медіа.
Участь у виставках	Підприємство орендує стенд. Виставляє свою продукцію. Випускає рекламу в профільних виданнях і чекає, що клієнти самі до нього прийдуть.	Підприємство висилає запрошення на виставку. Наймає промоутерів, що спрямовують відвідувачів виставки до стендів компанії. Проводять різні розважальні конкурси, тим самим зацікавлюють відвідувачів залишити свої координати для зворотного зв'язку.
Підготовка рекламних матеріалів	Рекламні матеріали написані технічною мовою, технічної спрямованості, показують тільки конкурентні переваги товарів чи послуг.	Перед розробкою рекламних матеріалів проводяться маркетингові дослідження, для того, щоб визначити потреби клієнтів, які впливають на прийняття рішення про покупку. Потім у рекламних матеріалах розміщуються докази, як підприємство може задовольнити ці потреби. Додаються інші мотивуючі фактори для звернення клієнта до підприємства.



**Рис. 3. Модель організації електронних комунікацій (просування сайту) як складової проактивної маркетингової стратегії**

**Таблиця 4. Інформаційно-управлінське забезпечення моделі організації електронних комунікацій**

Роботи (Блоки)	На Вході	Механізм	Ресурси	На Виході
Базове просування	I4.1 Оптимізація системи просування I4.2 Дані для наповнення сайту контентом	M4.1 Стратегія компанії M4.2 Цілі, які необхідно досягти M4.3 Обмеження зі сторони системи управління M4.4 Механізм створення публікацій, реєстрації в каталогах, поштова розсилка M4.5 Наповнення контентом	R4.1 Контент-менеджер відділу маркетингу	O4.1 Акції підприємства M4.9 Новини, статті, збільшення контенту взагалі, замовлена і незамовлена розсилка пошти, реєстрація в каталогах, обмін посиланнями.
Контекстна і банерна реклама	I4.3 Оптимізація системи контекстного і банерного просування	M4.1 Стратегія підприємства M4.2 Цілі, які необхідно досягти M4.3 Обмеження систем M4.4 Механізм розміщення публікацій M4.6 Завдання цінової політики M4.9 Завдання даної рекламної компанії	R4.2 Менеджер відділу маркетингу R4.5 Начальник відділу продажів R4.6 Менеджер по цінах відділу маркетингу R4.7. Менеджер по продуктах відділу маркетингу	O4.2 Оголошення, що відображаються при запитах у пошукових системах та мережах M4.10 Банери, що відображаються при відвідуваннях сайтів
SMM просування	I4.4 Оптимізація рекламних компаній для просування в соціальних медіа	M4.1 Стратегія підприємства M4.2 Цілі, яких необхідно досягти M4.3 Обмеження систем M4.4 Механізм реалізації M4.7 Завдання рекламної політики M4.10 Завдання конкретної рекламної акції	R4.1 Менеджер відділу маркетингу R4.3 Менеджер з реклами відділу реклами	O4.3 Рекламна акція, група, або сторінка в соціальних медіа M4.11 Інструкція менеджера з продажів про участь в акції
SEO просування	I4.5 Оптимізація сайту під запити пошукових систем	M4.1 Стратегія підприємства M4.2 Цілі, яких необхідно досягти M4.3 Обмеження систем M4.4 Механізм проведення акції M4.8 Регламент торгового відділу M4.11 Інструкція менеджера з продажів про участь в акції	R4.2 Менеджер відділу маркетингу R4.4 Відділ продажів R4.6 Менеджер по цінах відділу маркетингу R4.7. Менеджер по продуктах відділу маркетингу	O4.4 Оптимізування сайту, закупівля посилань на біржі посилань, згадування сайту в блогах, і т.п. O4.5 = O4.4 + O4.3 O4.6 = O4.4 + O4.3 + O4.2 O4.7 = O4.4 + O4.3 + O4.2 + O4.1

---

## Список літератури

1. Кристенсен, К. М. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост [Текст]/ Клейтон М.Кристенсен, Майкл Е. Рейнор– М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 290с.
2. Давила, Т. Работающая инновация: Как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду [Текст] / Давила Тони, Марк Дж. Эпштейн, Роберт Шелтон. – Днепропетровск: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 320 с.
3. Волков, О. І. Інноваційний розвиток промисловості України [Текст]/ О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан - К: КНТ, 2006. - 648 с.
4. Анисимов, Ю. П. Особенности бизнес-процессов при создании и коммерциализации инноваций / Ю. П. Анисимов, В. В. Щербакова // ИнВестРегион - 2010. - № 1. – С. 54 -59.
5. Рузметова, Х. Н. Инновации в маркетинге – основа эффективного развития бизнес-процессов предприятия [Электроний ресурс] / Х. Н. Рузметова, А. Д. Жуковский // «Biznes-Эксперт». – 2013. – №6(66).. Режим доступу: <http://bdm.uz/uz/birjaexpert/16177-innovatsii-v-markting--osnova-effektivnogo-razvitiya-bizns-protsssov-prdpriyatiya>.
6. Ладонина, Л. Ю. Книга руководителя интернет-проекта. Готовые маркетинговые решения [Текст] / Л. Ю. Ладонина. – СПб.: Питер, 2008. – 254 с.
7. Тропак, М. Реактивная и проактивная стратегия B2B. Есть ли разница? [Электроний ресурс] / М. Тропак. – 2011. – №5. – Режим доступу: <http://b2b-insight.management.com.ua/2011/05/reaktyvnaya-y-proaktyvnaya-stratehyua-b2b-est-ly-raznytsa/>.

## References

1. Krystensen, Clayton M., Raynor, Michael E. (2004). *Decision Problems innovation in business. How to create a developing business and maintain his growth successfully.* Moskow: Alpina Business Books.
2. Davila, Tony, Epstein, Marc J., Shelton, Robert. (2007). *Working innovation: How to manage it, assess it and get benefits from it.* Dnepropetrovsk : Balance Business Books.
3. Volkov, O., Denysenko, M. P., Grechan, A. P. (2006). *Innovative development of Ukrainian industry .* Kiev: CST .
4. Anisimov, Y. P., Shcherbakov, V. V. (2010) *Features of business processes in creation and commercialization of innovations.* Moskow:YnVestRehyon.
5. Ruzmetova, H., Zhukovsky, A. D. (2013). *Innovation in Marketing - the base of effective business processes development at the enterprise.* Moskow: "Biznes- Expert".
6. Ladonyna, L. Y. (2008). *Book of Internet projects Leaders.* St. Petersburg. : Piter.
7. Tropak, M. (2011). *Reactive and Proactive Strategy B2B. Is there any Difference?* Retrieved September 15, 2013, from : <http://b2b-insight.management.com.ua/2011/05/reaktyvnaya-y-proaktyvnaya-stratehyua-b2b-est-ly-raznytsa/>.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2013 р.



**Григорета Александровна КОРОЛЬ**

кандидат экономических наук,  
профессор кафедры учета и аудита,  
Национальная Металлургическая академия Украины  
пр. Гагарина, 4, г. Днепропетровск, 49055, Украина  
E-mail: grigoreta1@gmail.com  
Телефон: +380563748495

**Алина Александровна БЕЗГОДКОВА**

старший преподаватель кафедры учета и аудита,  
Национальная Металлургическая академия Украины  
пр. Гагарина, 4, г. Днепропетровск, 49055, Украина  
E-mail: alinabezgodkova@mail.ru  
Телефон: +380563748495

**Валерия Юрьевна ГРИГОРЬЕВА**

студентка,  
Национальная Металлургическая академия Украины  
пр. Гагарина, 4, г. Днепропетровск, 49055, Украина  
E-mail: afina3005@gmail.com.  
Телефон: +30631598312

**УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДА РЕВИЗИИ В УСЛОВИЯХ МЕДИЦИНСКОГО  
КОММУНАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

Король, Г. А. Усовершенствование метода ревизии в условиях медицинского коммунального учреждения [Текст] / Григорета Александровна Король, Алина Александровна Безгодкова, Валерия Юрьевна Григорьева // Економічний аналіз : зб. наук праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 65-71. – ISSN 1993-0259.

**Аннотация**

*Проведен анализ существующей организации контрольно-ревизионной работы в условиях медицинских коммунальных учреждений. Проанализированы взгляды отечественных и зарубежных исследователей на применение выборочных статистических методов при проведении ревизионных и аудиторских проверок. Отмечено, что исследования с использованием статистических выборочных методов при проведении ревизий в медицинских коммунальных учреждениях практически отсутствуют. Разработаны предложения по усовершенствованию проведения ревизии с использованием метода статистической выборки со стратификацией. Предложен порядок проведения ревизии, приведены их ключевые этапы. Представлено: последовательность определения генеральной совокупности; порядок её распределения на группы (страты) и подгруппы; выделения групп и подгрупп для сплошного и выборочного исследования; шаги проведения выборочного исследования; методы анализа ошибок при проведении ревизии; подходы к составлению протокола ревизии. Рассмотрен пример проведения ревизии основных средств медицинского коммунального учреждения.*

**Ключевые слова:** медицинские коммунальные учреждения; контроль; ревизия; экономический анализ; статистические методы выборочных исследований; стратификация.

---

**Григорета Олександрівна КОРОЛЬ**  
**Аліна Олександрівна БЕЗГОДКОВА**  
**Валерія Юріївна ГРИГОР'ЄВА**

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДУ РЕВІЗІЇ В УМОВАХ  
МЕДИЧНОГО КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

**Анотація**

*Проведено аналіз сучасної організації контрольно-ревізійної роботи в умовах медичних комунальних установ. Проаналізовано погляди вітчизняних та закордонних дослідників на застосування вибірових статистичних методів при проведенні ревізійних та аудиторських перевірок. Зазначено, що дослідження з використання статистичних вибірових методів при проведенні ревізій у медичних комунальних установах практично відсутні. Розроблено пропозиції з удосконалення проведення ревізії з використанням методу статистичної вибірки зі стратифікацією. Запропоновано порядок проведення ревізії, наведено її ключові етапи. Представлено: послідовність визначення генеральної сукупності; порядок її розподілу на групи (страти) і підгрупи; виділення груп і підгруп для суцільного й вибірового дослідження; кроки проведення вибірового дослідження; методи аналізу помилок при проведенні ревізії; підходи до складання протоколу ревізії. Розглянуто приклад проведення ревізії основних засобів медичної комунальної установи.*

**Ключові слова:** медична комунальна установа; контроль; ревізія; економічний аналіз; статистичні методи вибірових досліджень; стратифікація.

**Grygoreta Oleksandrivna KOROL**

PhD in Economics,  
Professor,  
Department of Accounting and Audit,  
National Metallurgical Academy of Ukraine  
Gagarin avenue, 4, Dnipropetrovsk, 49055, Ukraine  
E-mail: grigoreta1@gmail.com.  
Phone: +380563748495

**Alina Oleksandrivna BEZGODKOVA**

Senior Teacher,  
Department of Accounting and Audit,  
National Metallurgical Academy of Ukraine  
Gagarin avenue, 4, Dnipropetrovsk, 49055, Ukraine  
E-mail: alinabezgodkova@mail.ru  
Phone: +380563748495

**Valeria Yurievna GRYGORIEVA**

Student,  
National Metallurgical Academy of Ukraine  
Gagarin avenue, 4, Dnipropetrovsk, 49055, Ukraine  
E-mail: afina3005@gmail.com.  
Phone: +30631598312

**IMPROVEMENT OF THE METHOD OF AUDIT IN THE CONDITIONS OF  
MEDICAL COMMUNAL ESTABLISHMENT**

**Abstract**

*The authors analyse the current organization of monitoring and auditing of public healthcare facilities. They study views of domestic and foreign researches regarding use of statistical sampling during inspections and audit work. It is shown that there are virtually no studies available to use the statistical sampling methods during inspections at public healthcare institutions. The authors develop suggestions aimed to improve inspections utilizing statistical sampling method with stratification. They work out inspection procedures and detail its key stages, which include: sequence of determination of the general volume of inspection; guidelines for dividing it into groups (strata) and subgroups; choosing groups and subgroups for integral and selective analysis; steps of selective analysis; methods of*

**Keywords:** *public healthcare facility; monitoring; auditing; economic analysis; statistical methods for sample surveys; stratification.*

**JEL classification: L840, L320, I180**

Контроль за использованием основных и оборотных средств является одной из важнейших функций государственного управления. Он осуществляется специально уполномоченными органами и помогает сформировать объективную картину законности и целесообразности проводимой государственными организациями деятельности. Согласно [1; 2, с. 18–19] к функциям контрольно-ревизионной службы относится проведение ревизий и проверок финансовой деятельности, состояния сохранности денежных средств и материальных ценностей, достоверности учета и отчетности в учреждениях и организациях, получающих средства из бюджета.

Эффективность государственного контроля зависит от многих факторов, в частности от методики его осуществления, затраченных при этом материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Практика зарубежного и отечественного государственного контроля показывает, что в определенных условиях при проведении ревизий целесообразно использовать метод выборочного контроля, который позволяет сокращать затраты на проведение проверки и дает достаточную точность и надежность результатов. Очевидно, что в условиях медицинских коммунальных учреждений выборочные методы при всей своей экономичности могут быть применены не ко всем объектам контроля, что обуславливает необходимость и актуальность разработки специальной методики проведения ревизий в этих учреждениях.

Проблеме применения выборочных методов при проведении контроля уделяется достаточно много внимания в трудах отечественных и зарубежных ученых, работающих в данной области.

Еще в 1912 году видный зарубежный исследователь — Роберт Монтгомери, отмечал, что ни одна проверка не может и не должна охватить сплошь все сделки, совершенные в рассматриваемый период [3]. Наиболее известные зарубежные авторы, специализирующиеся в данной области: Р. Адамс, Дж. Робертсон и другие, в своих научных работах описывают проведение проверок по выборкам различного типа, называемых компьютерными выборками, базирующимися на теоретически обоснованном и многократно проверенном на практике программном обеспечении [4]. Э. А. Аренс и Дж. Лоббек [5, с. 357–387] в качестве основного преимущества статистического подхода к формированию аудиторской выборки выделяют

возможность определить выборочный риск количественно.

Российские исследователи С. М. Бычкова, Н. Е. Васильева, А. В. Газарян, Ю. А. Данилевский, И. И. Елисеева, В. В. Остапова, Л. Н. Растамханова рассматривают возможность применения выборочного исследования в зависимости от объема и однородности генеральной совокупности, определенности каждой единицы, допустимого уровня ошибок, репрезентативности выборки [6; 7, с. 39–44].

Ученые Ф. Ф. Бутинец, Я. Гончарук, Л. Кулаковская, П. Н. Майданевич считают, что выборочная проверка характеризует всю совокупность объектов по результатам исследования отдельной её части. Выборка должна формироваться с учетом целей проверки, совокупности данных и их объема [8; 9, с. 384–393]. Б. Ф. Усач в своих исследованиях отмечает, что необходимо проводить проверку записей по оборотам и остаткам в журналах-ордерах, ведомостях, расчетных таблицах выборочно, но если при проведении проверки выявлены серьезные нарушения, то проверку на этом участке необходимо проводить сплошным способом [10, с. 51–57]. По мнению Е. В. Белюскина, В. В. Зосимова, О. Н. Харченко, к формированию выборки следует применять статистический подход, который является весьма перспективным, особенно при проведении проверок с соблюдением международных стандартов [11, с. 71–80]. Н. В. Левицкая считает, что теория вероятностей и математическая статистика имеют механизмы реализации выборочных исследований при самых разнообразных исходных параметрах. Существуют два основных ограничения на применение статистической выборки: исследуемые величины должны быть случайными, и выборка должна быть репрезентативной. Прочие ограничения накладываются конкретными методами выборочного исследования [12, с. 3–5].

Как видно, большинство исследований данной проблемы в зарубежной и отечественной литературе рассматривают применение статистических выборочных методов в аудиторской практике, а работы, предполагающие рассмотрение этих методов в ревизии, практически отсутствуют. Это объясняется традиционно сложившимся мнением о необходимости абсолютной достоверности учета и отчетности в получающих средства из бюджета учреждениях и организациях. Вместе с тем, такие

объекты учета, как основные средства, имеют существенно различающиеся стоимость, номенклатуру и количество. Так в условиях медицинского коммунального учреждения до 75% стоимости всех основных средств составляет стоимость зданий. Очевидно, что ревизию этих объектов необходимо проводить сплошным методом. Активную часть необходимо разделить на подгруппы, к которым применять сплошной и выборочный методы в зависимости от стоимости объектов. Прочие основные средства, которые в стоимостном выражении составляют до 5 %, но имеют большое количество наименований, целесообразно проверять выборочно. Иными словами, при специальном подходе выборочные методы вполне могут быть использованы и при ревизии. Специальный подход заключается в необходимости стратификации, то есть процесса деления генеральной совокупности на подсовокупности, каждая из которых состоит из элементов, обладающих сходными характеристиками, то есть отличающихся свойством однородности.

Использование метода статистической выборки со стратификацией при проведении ревизии в медицинских учреждениях вызывает необходимость усовершенствования методики проведения ревизии, определения содержания, последовательности и пошаговой конкретизации ее этапов.

Целью статьи является усовершенствование методики проведения ревизии основных средств в медицинских учреждениях путем применения стратификации.

Усовершенствование метода проведения ревизии основных средств медицинских учреждений путем применения стратификации при формировании выборки состоит из нескольких этапов. При этом использовался статистический метод определения выборки (рис. 1).

Этап 1. На первом этапе перед проведением ревизии следует собрать и изучить информацию о проверяемом объекте в разрезе поставленного задания с целью принятия решения о возможности проведения ревизии с использованием выборочного метода. Изучаются документы учредительные, распорядительные, документального оформления фактов хозяйственной деятельности; применяемые формы учета; графики и схемы документооборота; документы прошлых проверок. Если при изучении материалов не возникнет каких-либо замечаний, способных повлечь проведение только сплошной проверки, и объем проверяемой номенклатуры объектов достаточно велик, то проверку следует проводить выборочно.

Например, при проверке правильности начисления износа изучаются приказ №1 по учредительной политике (норма начисления

износа), инвентарные карточки учета необоротных активов типовой формы 03-6 (бюджет) и 03-8 (бюджет).

Если по прошлым проверкам существенных замечаний нет, а объем проверяемой номенклатуры объектов велик, принимается решение о выборочной проверке.

Так при ревизии основных средств коммунального медицинского учреждения в генеральную совокупность будут входить данные ведомости начисления износа основных средств, представленные в форме 03-12 (бюджет).

Этап 3. Осуществляется разбивка генеральной совокупности на группы (страты).

На первом шаге определяется признак, по которому генеральная совокупность делится на группы. Этот признак должен обладать такими свойствами:

- данная характеристика должна влиять на исследуемое явление;
- по данной характеристике единицы генеральной совокупности должны различаться.

Признак может быть количественным или качественным.

На втором шаге третьего этапа для каждой группы определяется порядок проверки и степень выборочности. Если элементы группы имеют в стоимостном выражении существенную долю в структуре всех объектов либо эти документы можно отнести к ключевым, то проводится сплошная проверка.

На третьем шаге третьего этапа в группах, которые не попадают под сплошную проверку, целесообразно рассмотреть возможность выделения дополнительного признака с целью разделения групп на подгруппы.

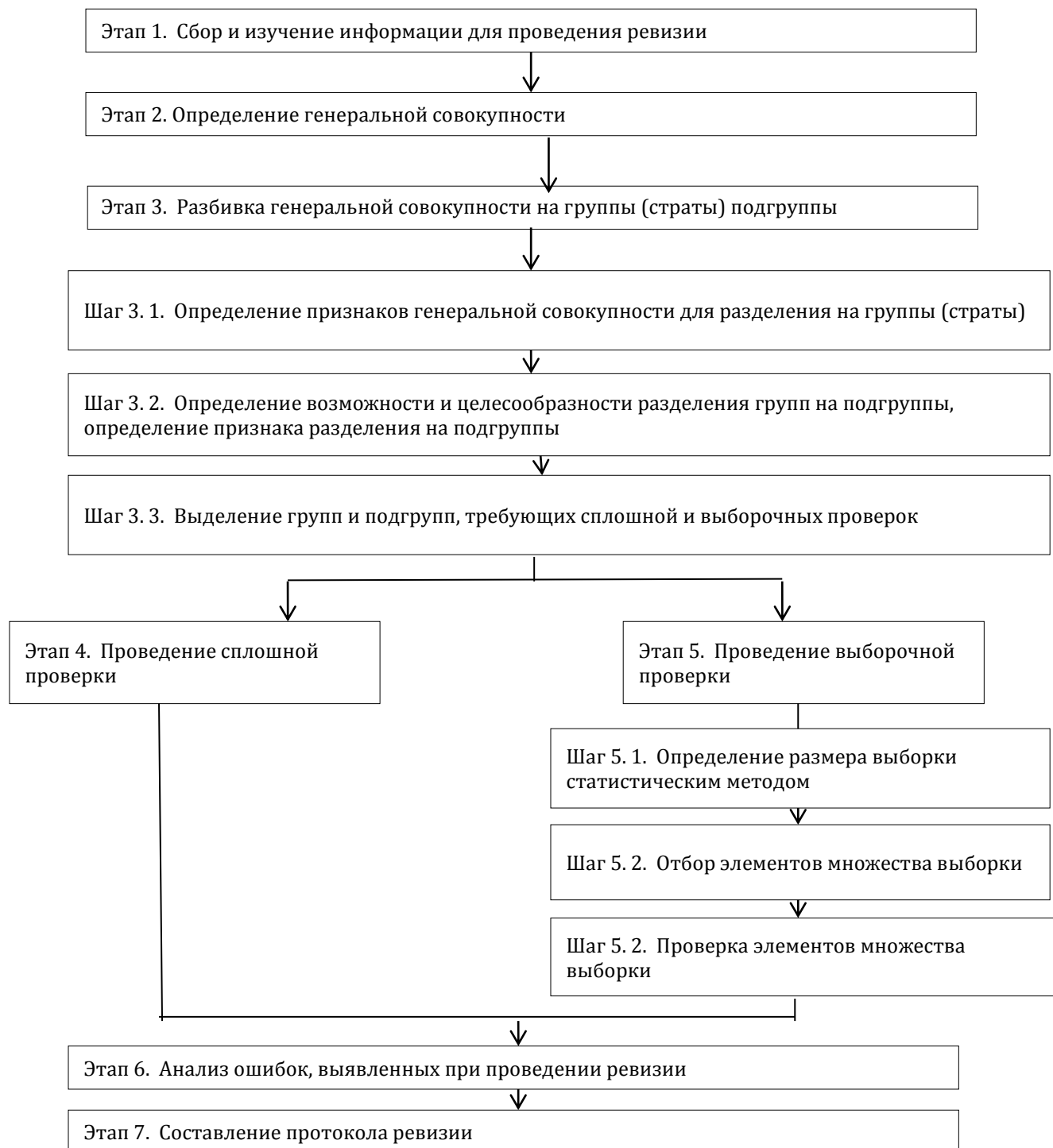
Так для ревизии основных средств медицинского учреждения в отдельную группу выделяется здание, поскольку оно обладает наибольшей стоимостью; во вторую группу – активную часть основных средств (медицинская техника, приборы, аппаратура, инструментарий специального назначения); в третью группу – прочие основные средства (мягкий инвентарь, хозяйственный инвентарь и др.).

Затем во второй и третьей группе выбираются объекты наибольшей стоимости. Для условий медицинских учреждений в этих группах таких объектов не очень много. У оставшихся объектов второй и всех – третьей группы ревизию целесообразно проводить выборочно.

Этап 4. Производится ревизия основных средств, выделенных для сплошной проверки, то есть здания и медицинская техника.

Этап 5. Проводится выборочная проверка остальных объектов основных средств. На первом шаге определяется размер выборки. Для этого можно воспользоваться наиболее распространенными способами определения

объема выборки – с помощью специальных таблиц и путем математических расчетов.



**Рис. 1. Этапы методики проведения ревизии основных средств медицинского учреждения с применением стратификации**

Чтобы найти объем выборки по таблицам, ревизор должен определить три критерия: надежность, ожидаемая степень отклонений (в % от всей генеральной совокупности) и допустимая степень отклонения (также в % от генеральной совокупности), – и по специальным таблицам, разработанным американским ученым

Р. Монтгомери, определить объем выборки [3].

Нахождение объема выборки путем математических расчетов осуществляется на основе американского стандарта по выборочному аудиту SAS № 39 [13]. Данный стандарт разделяет нахождение объема выборки для множеств, в которых не ожидается ошибок или ожидается

очень незначительные ошибки, и для множеств, которые наверняка содержат ошибки.

В первом случае объем выборки находят по формуле:

$$n = \frac{B \cdot \text{ФУ}}{\text{ДСИ}}, \quad (1)$$

где В – «учетная» стоимость совокупности;

ФУ – фактор уверенности (надежности);

ДСИ – максимальное искажение в денежном выражении в совокупности данных, наличие которого не ведет к существенному искажению финансовой отчетности.

Во втором случае объем выборки находим по формуле:

$$n = \frac{B \cdot \text{ФУ}}{\text{ДСИ}} \quad (2)$$

где ОСИ – искажение, которое по мнению ревизора будет присутствовать во множестве.

Фактор уверенности берется из таблицы №1 [13].

Для примера рассчитаем объем выборки путем математических расчетов. Множество активной части основных средств, отобранное для выборочной проверки, имеет «учетную» стоимость 223602 гривен. Ревизор хочет быть на 80% уверен, что обнаружит искажения во множестве, если они превышают 4500 гривен. Для множества, в которых не ожидается ошибок или ожидается очень незначительные ошибки, объем выборки составит:

$$n = (223602 \cdot 1,61) / 4500 = 80 \text{ элементов}$$

Для множества, в котором предположительно содержатся ошибки, объем выборки составит:

$$n = (223602 \cdot 1,61) / (4500 - 2000) \cdot (1 + 2000 / (4500 - 2000)) = 156 \text{ элементов}$$

Указанный объем выборки не является окончательным. После проверки отобранных элементов ревизор может увеличить объем выборки с целью проведения дополнительного контроля.

На втором шаге пятого этапа производится отбор элементов множества выборки с использованием случайного или систематического метода. Случайный метод – это метод выборки на основе таблицы случайных чисел. Систематический метод отбора состоит в выборе элементов с помощью определенного интервала между двумя отборами. Интервал можно определить по формуле [13]:

$$I = \frac{N}{n}, \quad (3)$$

где I – размер шага;

N – размер генеральной совокупности;

n – размер отобранной совокупности.

При применении этих методов уверенность, что все элементы множества отобраны с одинаковой вероятностью, достаточно высока.

Произведем для нашего примера отбор элементов множества выборки с использованием систематического метода.

Допустим, размер генеральной совокупности для проверки правильности начисления износа – 400 единиц. Размер отобранной совокупности 80. Интервал между выборами должен быть равен 400:80, что составляет 5. Начало интервала выбирается случайно, например последняя цифра номера страницы любой книги, открытой наугад. Допустим, это цифра 3. Следовательно, первым выбранным для проверки вид хозяйственного инвентаря должен быть номер 3, вторым – 8 (3 + 5), третьим – 13 (3 + 5x2) и т. д.

На третьем шаге пятого этапа элементы, попавшие в выборку, проверяются на предмет наличия ошибок. Для этого ревизоры используют различные методы: технико-экономических расчетов; нормативной проверки; формальной проверки; логической проверки; арифметической проверки и др.

В нашем примере ревизор вначале убеждается в правильности выбора нормы износа [14], а потом, умножая первоначальную (восстановительную) стоимость на годовую норму износа, определяет величину износа за год.

Этап 6. Анализируются выявленные ревизором ошибки. Ошибки могут быть в арифметических вычислениях; они могут иметь некоторые общие характеристики; быть «аномальными» (обусловленными случайным событием). В нашем примере, обнаружив ошибки в арифметических действиях, ревизору следует увеличить размер проверяемой выборки с 80 до 156 элементов. Или, проверяя сумму начисленного износа медицинского инструмента за 2012 год, ревизор обнаруживает, что применяемая норма годового износа равна 20% вместо положенной – 25%. В таком случае ревизору следует проверить норму годового износа, применяемую в 2011 и 2010 годах. Кроме этого, ревизор может проверить применяемую норму износа при начислении износа здания (5%) за 2012 год или начисления износа многолетних насаждений, которые достигли эксплуатационного возраста (норма износа – 15%). Убедившись, что там ошибок нет, можно признать ошибку аномальной.

Этап 7. Ревизором составляется протокол ревизии. В протоколе ревизии должны быть перечислены все обнаруженные нарушения, подсчитаны понесенные убытки, обязательно подтвержденные документально. Должно быть сделано заключение о качестве ведения бухгалтерского учета. Если замечаний окажется

много и сумма понесенных убытков велика, следует сделать выводы о должностном соответствии лиц, отвечающих за ведение учета в учреждении.

Использование предложенной усовершенствованной методики проведения ревизии основных средств с применением выборочного метода со стратификацией в условиях коммунального медицинского

учреждения позволяет получить надежные результаты проверки при сокращении времени ее проведения и экономии трудовых и материальных ресурсов. В дальнейшем целесообразно разработать подробные методики проведения ревизии с применением выборочного метода для других объектов учета, таких, как запасы, дебиторская и кредиторская задолженности и другие.

### Список литературы

1. Закон України від 26. 01. 1993 № 2939-ХІІ «Про державну контрольно – ревізійну службу в Україні» зі змінами та доп. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dere.com.ua/library/pravo/zakony/kru/kru.shtml>.
2. Указ Президента Украины от 27. 08. 2000г. № 1031/2000 «О мерах по повышению эффективности контрольно-ревизионной работы» // Бухгалтерская газета. – 2000. – № 35. – С. 18–19.
3. Аудит Монтгомери [Текст] / Ф. С. Дефлиз, Р. Р. Дженик, В. М. О'Рейли, М. Б. Хирш. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 542 с.
4. Основы аудита [Текст] / Р. Адамс. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1995. – 398 с.
5. Аудит [Текст]: учебник / Э. А. Арэнс, Д. К. Лоббек. – М. : Финансы и статистика, 2001. – С. 357-387.
6. Бычкова, С. М. Риски в аудиторской деятельности [Текст] / С. М. Бычкова, Л. Н. Растамханова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 416 с.
7. Газарян, А. В. Аудиторская выборка в процессе аудита [Текст] / А. В. Газарян // Бухгалтерский учет. – 1998. – № 4. – С. 39 – 44.
8. Аудит [Текст] : учебное пособие / П. Н. Майданевич, Е. И. Волошина. – Симферополь: Предприятие Фенікс, 2008. – 700 с.
9. Контроль і ревізія [Текст] : підручник. / Ф. Ф. Бутинець, Н. М. Малюга, Н. І. Петренко. – Житомир: Рута, 2002. – С. 384-393.
10. Усач, Б. Ф. Контроль і ревізія [Текст] / Б. Ф. Усач. – К. : Знання – Прес, 2008. – С. 51-57.
11. Харченко, О. Н. Методы выборочных исследований в аудите [Текст] / О. Н. Харченко, Е. В. Белюскин // Экономические проблемы и решения. – Красноярск, 2005. – №4 – С. 71 -80.
12. Левицкая, Н. В. Риски выборочного метода в аудите [Текст] / Н. В. Левицкая // Аудиторские ведомости. – 2009. – №6. – С. 3-5.
13. Применение выборочных методов в аудите [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/40724.html>.
14. Инструкция по бухгалтерскому учету необоротных активов бюджетных учреждений от 17. 07. 2000 г. №64, утверждена приказом Государственного казначейства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.nibu.factor.ua/info/uchet\\_budget/In64](http://www.nibu.factor.ua/info/uchet_budget/In64).

### References

1. Law of Ukraine on 26. 01. 1993 № 2939-ХІІ «On state control - auditing service in Ukraine". (n. d.). Retrieved September 15, 2013, from :<http://dere.com.ua/library/pravo/zakony/kru/kru.shtml>.
2. Presidential Decree 27.08.2000. Number 1031/2000 "On measures to improve the control and audit work ". (2000). Accounting newspaper, 35, 18-19.
3. Defliz, F. S., Jenik, R. R., O 'Reilly, V. M., Hirsch, M. B. (1997). Audit Montgomery. Moskow: Audit, UNITY.
4. Adams, R. (1995). Basics audit. Moskow: Audit, UNITY.
5. Arens, E. A., Lobbek, D. K. (2001). Audit. Moscow: Finance and Statistics.
6. Bychkov, S. M. & Rastamhanova, L. N. (2003). Risks in audit activity. Moscow: Finance and statistics.
7. Ghazarian, A. V. (1998). Audit sampling in the audit process. Accounting, 4, 39-44.
8. Maydanevich, P. N. & Voloshina, E. I. (2008). Audit. Simferopol : Enterprise FENIKS.
9. Butynets, F. F. & Malyuga, N. M. & Petrenko, N. I. (2002). Control and audit. Zhytomyr : Rutha.
10. Usach, B. F. (2008). Control and audit. Kyiv: Znannya - Press.
11. Kharchenko, O. N. & Belyuskin, E. V. (2005). Methods of sample surveys in the audit. Economic problems and solutions, 4, 71-80.
12. Levitska, N. V. (2009). Risks in audit sampling method. Audit statements, 6, 3-5.
13. Application of sampling techniques in auditing. (2009). Retrieved September 15, 2013, from :<http://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/40724.html>.
14. User accounting fixed assets budgetary institutions 17.07.2000 number 64, by order of the State Treasury. (2000). Retrieved September 15, 2013, from : [http://www.nibu.factor.ua/info/uchet\\_budget/In64](http://www.nibu.factor.ua/info/uchet_budget/In64).

Стаття надійшла до редакції 06.10.2013 р.

**Мар'яна Михайлівна КОШЛАТА**

аспірантка,  
кафедра менеджменту,  
Тернопільський національний економічний університет  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46020, Україна  
E-mail: info@tneu.edu.ua  
Телефон: +380352475063

**МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ НА  
ОСНОВІ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ**

Кошлата, М. М. *Методи управління інноваційним розвитком підприємств на основі підвищення якості трудового життя* [Текст] / Мар'яна Михайлівна Кошлата // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 72-76. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У статті розглянуто необхідність забезпечення належного рівня якості трудового життя працівників, визначено, що загальна продуктивність є основною причиною існування суттєвого розриву між багатими та бідними країнами. Вагомим напрямком у галузі управління інноваційним розвитком на підприємстві визначено створення програм підвищення якості трудового життя, оскільки від його рівня залежить зацікавленість персоналу у роботі, продуктивність, ефективність праці та ефективність діяльності підприємства загалом.*

**Ключові слова:** управління; розвиток інновації; соціальні цінності; задоволеність працівників; якість трудового життя.

**Марьяна Михайловна КОШЛАТА**

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ НА  
ОСНОВЕ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ**

**Аннотация**

*В статье рассмотрена необходимость обеспечения надлежащего уровня качества трудовой жизни работников, доказано, что общая производительность является основной причиной существенного разрыва между богатыми и бедными странами. Весомым направлением в области управления инновационным развитием на предприятии определено создание программ повышения качества трудовой жизни, поскольку от ее уровня зависит заинтересованность персонала в работе, производительность, эффективность труда и эффективность деятельности предприятия в целом.*

**Ключевые слова:** управление; развитие инновации; социальные ценности; удовлетворенность работников; качество трудовой жизни.



## **METHODS OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES ON BASIS OF UPGRADING OF LABOUR LIFE**

### **Abstract**

*The necessity of providing of the proper level of quality of workers' work life is considered in the article. It is determined, that the general productivity is principal reason of existence of substantial break between rich and poor countries. In this work weighty direction of management innovative development of enterprise creation of the programs of work life upgrading is determined, as on the level of quality of personnel work life depends the personal interest, productivity, efficiency of labor and efficiency of enterprise activity on the whole.*

**Keywords:** *management; development of innovation; social values; satisfaction of workers; quality work life.*

### **JEL classification: O31, J17**

Вихід із занепаду в сучасній політико-економічній ситуації в Україні можна здійснити через пріоритети інноваційного розвитку щодо виробництва та споживання конкурентоспроможної продукції з низькою матеріало- та енергомісткістю та її реалізацію шляхом соціальної адаптації та реабілітації населення в нових умовах.

Україна має достатньо розвинуті необхідні складові економіки знань і значний потенціал для інноваційного напрямку розвитку. За даними ООН, індекс рівня освіти населення України становив 0,93 і дещо перевищував середній індекс країн Східної Європи та СНД (0,92). Проте він не достатньо використовується для реалізації стратегії інновації щодо створення нових конкурентних переваг на ринках, а тому не трансформується у високу якість зростання соціально-трудових відносин.

Відповідно до сучасних світових тенденцій розвитку економіки в Україні збільшується увага до якості життя населення, що зумовлює об'єктивну необхідність спрямованості інноваційного управління підприємством на забезпечення належного рівня якості трудового життя персоналу. Задоволеність працівників умовами свого трудового життя є запорукою підвищення продуктивності їх праці і, як наслідок, ефективності діяльності підприємства. Необхідність забезпечення належного рівня якості трудового життя працівників промислових підприємств зумовлює необхідність розроблення та впровадження програм з його покращення.

Головну роль у спонуканні творчої активності новатора відіграють його внутрішні мотиви. При цьому свідомо дія особистості завжди спрямована на певну мету, якої вона хоче досягти. Мотив і мета тісно пов'язані між собою. Мотив виступає як

причина постановки цілей інноваційної діяльності. Творчій діяльності новаторів притаманні свої особливості мотиваційної сфери. Внутрішні мотиви спонукають творчих працівників до задоволення таких особистих потреб, як:

- самовираження шляхом реалізації свого потенціалу;
- належність до професійної групи (інженерного корпусу, науковців, винахідників);
- визнання іншими членами організації, суспільства професіоналізму, компетентності, значущості особистості;
- матеріальна незалежність і впевненість у майбутньому.

З огляду на вищеперелічене, вважаємо, що підвищити ефективність управління інноваціями можливо і необхідно через показники, які визначають умови внутрішньої мотивації.

Проблеми інноваційного розвитку економіки, оцінювання ролі інновацій і функцій, які вони виконують у суспільному розвитку, визначення сутності інновацій, їх класифікації та інші актуальні питання були об'єктом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Першість серед них належить Й. Шумпетеру, який вважав, що інновація є головним джерелом або рушієм отримання прибутку. Проблеми інноваційного розвитку досліджували Л. Антонюк, І. Бланк, А. Гальчинський, В. Геєць, О. Лапко, І. Р. Фатхутдінов, І. Федулова, Л. Федулова, Д. Черваньов, Ю. Яковець та інші.

Водночас, незважаючи на широту охоплення науковими дослідженнями інноваційної тематики, недостатньо розкритими залишається низка проблем, пов'язаних, зокрема, з передумовами і чинниками, які спонукають і забезпечують впровадження інноваційних процесів:

продуктових, маркетингових, організаційних, логістичних. У широкому розумінні йдеться про проведення інноваційно-технологічної модернізації виробничої бази шляхом розроблення та реалізації стратегії розвитку потенціалу підприємства та впровадження інноваційних продуктів з урахуванням досягнень НТП.

Однак мала кількість теоретичних обґрунтувань щодо розроблення та реалізації інноваційної моделі розвитку суб'єктів господарювання в Україні та відсутність досвіду у керівників підприємства управління змінами з урахуванням впливу ринкового середовища гальмують нарощування інноваційного потенціалу та його ефективного впровадження та використання.

Важливим завданням підтримки впровадження заходів інноваційного розвитку є відповідний розвиток соціально-трудових відносин, пріоритетність яких ні в кого не викликає сумніву. Аналіз публікацій з проблематики дослідження [2- 8] показав, що сучасні розробки недостатньо репрезентовані як у теоретичному, так і практичному плані. Відсутність методик аналізу та оцінки впливу програм покращення соціально-трудових відносин на впровадження заходів інноваційного розвитку зумовлює об'єктивну необхідність у подальшому розвитку теоретичних положень і методичних підходів до вирішення проблем управління інноваціями через якість трудового життя.

Метою роботи є розвиток методики формування інноваційного потенціалу підприємств шляхом обґрунтування необхідності доповнення показників, які розкривають зміни в якості інноваційного середовища на основі підвищення якості трудового життя.

Інноваційний розвиток суб'єктів господарювання призводить до зростання економічних показників їх діяльності. Критеріями ефективності інноваційних процесів є економічні індикатори, за допомогою яких визначають приріст економічного результату відносно витрат. При цьому зростання прибутку виступає не як мета, а як важлива умова і результат здійснення інноваційної діяльності — створення нових продуктів, технологій, послуг, що впливають на рівень життя суспільства.

Класична економічна думка базується на ідеї, що результати діяльності залежать суто від наявних ресурсів – капіталу, землі та праці. Вплив технологічного прогресу хоча й визнавали, проте не вважали його вирішальним фактором. Більшу увагу на технологічний прогрес та його вимірник – загальну продуктивність (ЗП) – почали звертати лише в другій половині минулого століття. Це пов'язано з розробленням моделі економічного зростання Солоу. У ній виокремлено ЗП як один з важливих компонентів виробничої функції.

Дослідження засвідчили, що у більшості розвинених країн ЗП відповідає за 1/3-1/2 приросту реального ВВП упродовж останніх 40 років. Тобто ЗП має вагомий вплив на зростання випуску, ніж "класичні" фактори – праця та капітал. Проте, можливо, загальна продуктивність є основною причиною існування суттєвого розриву між багатими та бідними країнами. Оскільки різниця в рівнях загальної продуктивності переконливіше пояснює розрив рівнів випуску в багатих і бідних країнах, ніж наявні у них праця та капітал, економісти провели багато практичних досліджень та запропонували декілька теорій щодо пояснення цього феномена.

Перша група теорій базується на припущенні, що капітал і праця некоректно виміряні або існують додаткові фактори, які треба долучити до моделі.

Другу групу щодо причин великого розриву у рівнях ЗП між країнами можна окреслити як соціально-економічне й інституційне середовище, в якому використовують ресурси, які є найбільш важливими для визначення ЗП.

Не менш проблематичним є людський капітал – набуті навички та знання, які не можна відділити від їхнього носія – людини та які дають змогу збільшити продуктивність. Враховуючи складність обрахунку людського капіталу, припускають, що розрив у рівнях ЗП між країнами насправді висвітлює розрив у рівнях людського капіталу. Міжнародна організація праці (МОП) запропонувала поняття «гідна праця», яке за змістом є дуже близьким до поняття «якість трудового життя». За визначенням МОП, гідна праця означає продуктивну працю, яка приносить достатній дохід, за якої права працівника захищено й забезпечено адекватний соціальний захист [4].

Отже, одним з вагомих напрямів у галузі управління інноваційним розвитком на підприємстві є створення програм підвищення якості трудового життя. Позаяк від рівня якості трудового життя (ЯТЖ) персоналу залежить його зацікавленість у роботі, продуктивність, ефективність праці та ефективність діяльності підприємства загалом. Програма ЯТЖ повинна стати складовою частиною не лише управління персоналом, а й загальноекономічної стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Практично за всіма показниками якості трудового життя абсолютної більшості найманих працівників України не відповідає сучасним вимогам, що є наслідком глибокої соціально-економічної кризи 90-х рр. порівняно з радянськими часами. При цьому слід охопити два основні напрямки впливу на колектив працівників підприємства:

1. Підвищення економічної віддачі інновацій (у ринковій економіці важливий не стільки інноваційний процес, скільки його результат);

2. Стимулювання творчої активності, створення умов для її розвитку [5].

Мотивування впливу якості трудового життя на підтримку інновацій полягає не стільки у її рівні, скільки у напрямку її зміни. Тобто працівники підприємства мають відчувати турботу про себе, бачити, що умови праці в найширшому розумінні цього слова постійно змінюються на краще [1]. Зокрема, Генкін Б.М. пропонує якість трудового життя характеризувати системою показників з позицій працівника, підприємства і суспільства загалом [10].

Концепція удосконалення управління на засадах підвищення ЯТЖ спрямована на забезпечення продуктивної зайнятості, дотримання прав громадян у трудовій сфері, розвиток системи соціального захисту працюючих та постійного соціального діалогу, загалом на оптимізацію стосунків між найманими працівниками і роботодавцями.

При виборі та обґрунтуванні методів, необхідних для вирішення завдання удосконалення управління інноваційного розвитку, необхідно враховувати дві ключові складові :

- «стратегічна» ефективність;
- «операційна» ефективність.

Стратегічна ефективність залежить від того, як організовано управління, тобто від складу і кількості ланок, їх підлеглості, розподілу функцій. При цьому ефективність управління визначається якістю організаційної структури, процесів управління, а від якостей конкретних управлінців не залежить.

Операційна ефективність, тобто співвідношення між результатами управлінської діяльності і зусиллями, що витрачаються, навпаки, насамперед визначається діловими якостями менеджерів, а також тим, наскільки раціонально використовується їх потенціал.

Нами пропонується удосконалення управління інноваційним розвитком, яке поєднує стратегічну та операційну ефективність, а саме – ключові процеси розвитку матеріально-технічної бази і технології, підвищення продуктивності праці та оцінювання рівня якості трудового життя персоналу підприємств, особливість якого полягає у визначенні часткових показників та складових та організація праці, безпечність та екологічність, психологічний клімат у колективі; заробітна плата та премії, інші види матеріального заохочення; гнучкий графік та місце роботи, публічне визнання заслуг, службова кар'єра; соціальні зобов'язання підприємства та соціальна інфраструктура; екологічність місця

розташування підприємства, віддаленість підприємства). При цьому визначені показники, що мають найбільший вплив на продуктивність праці: співвідношення середньої заробітної плати по підприємству та галузі, додаткові компенсації, планування ділової кар'єри, дисципліни (за неявкою на роботу), лояльності персоналу щодо підтримки стратегії інновації.

Отже, формування та управління впровадженням програми підвищення ЯТЖ повинно враховувати дві групи принципів. Перша – принципи економічної ефективності: особистої матеріальної зацікавленості персоналу, професійної компетентності, своєчасної та повної інформованості, безпечності робочого середовища. Друга група – принципи соціальної доцільності: комунікабельності, корпоративності, поваги до особистості, соціальної захищеності, справедливості. Урахування цих принципів у процесі розроблення стратегії інноваційного розвитку та її подальшого впровадження на підприємстві дасть змогу отримати бажаний соціальний та економічний ефект.

При формуванні інноваційного розвитку підприємств ринкового типу необхідно орієнтуватися на цінності країн розвинутої ринкової економіки, які полягають у визнанні надзвичайної ролі людського фактора. Формування в Україні на цій основі системи соціально-трудова відносин, адекватних соціально орієнтованій ринковій економіці, має передбачати гуманізацію та інтелектуалізацію праці; стабільність і ефективність зайнятості; захист національного ринку праці; гідну працю; належний соціальний захист і соціальне забезпечення.

Виконані дослідження обґрунтовують необхідність та доцільність уведення в методику оцінювання інноваційного потенціалу підприємства показників якості трудового життя як індикаторів розвиненості соціально-трудова відносин при інноваційному розвитку. Якість трудового життя – це систематизована сукупність показників, що характеризують умови праці в найширшому розумінні – умови виробничого життя – і дають змогу врахувати ступінь реалізації інтересів і потреб працівника та використання його здібностей (інтелектуальних, творчих, моральних, організаторських, комунікаційних тощо).

Подальші дослідження повинні бути присвячені вирішенню практичного спрощення аналізу і оцінки якості трудового життя щодо впровадження в організацію управління інноваційним розвитком.

## **Список літератури**

1. Програма розвитку ООН в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.undp.org.ua/>. Дата доступу: 05.03.2012.

- 
2. Людський розвиток регіонів України: аналіз та прогноз [Текст] : колективна монографія / За ред. Е. М. Лібанової. – К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2007. – 367 с.
  3. Амоша, О. І. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення [Текст] / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін. — Донецьк : Ін-т економіки промисловості, 2007. — 328 с.
  4. Гавкалова, Н. Л. Проблеми ідентифікації соціального капіталу [Текст] / Н. Л. Гавкалова // Формування ринкової економіки. — 2005. — № 6. — С. 117—122.
  5. Журавльова, І. В. Управління людським капіталом підприємства [Текст] : наук. вид. / І. В. Журавльова, А. В. Кудлай. — Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. — 248 с.
  6. Грішнова, О. А. Людський розвиток [Текст]: навч. посіб. / О. А. Грішнова. – К.: КНЕУ, 2006. – 308 с.
  7. Гошовська, В. В. Макроекономічні показники оцінки якості життя населення України за міжнародними стандартами / В. В. Гошовська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/ nauka/Makroekonomichna%20otsinka%20yakosti%20zhittya.pdf>. Дата доступу: 05.03.2012.
  8. Городецька, Л. О. Проблеми оцінки стану і ступеня розвитку соціально-трудова відносин [Текст] / О. Л. Городецька // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 19.4. – С. 226-230.
  9. Комаричина, В. В. Оцінка рівня якості трудового життя [Текст] / В. В. Комаричина // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2010. – Вип. 68. – С.368-379.
  10. Генкин, Б. М. Эффективность труда и качество жизни [Текст] / Б. М. Генкин. – СПб.: СПбГИЭА, 2000. – 375 с.

### References

1. UNDP in Ukraine. Retrieved March, 3, 2012 from <http://www.undp.org.ua/>.
2. Libanova, E. (2007). Human development regions of Ukraine: analysis and forecast. Kyiv: Institute of Demography and Social Studies of NAS of Ukraine.
3. Amosha, O. (2007). Enhancing innovation: the legal and socio-economic support. Donetsk: Institute of Industrial Economics.
4. Havkalova, N. (2005). Problems of identification of social capital. Forming market economy, 6, 117-122.
5. Zhuravliova, I. (2004). Management Human Capital of enterprise. Kharkiv: Edition KhNEU.
6. Hrishnova, O. (2006). Human development. Kyiv: Edition KNEU.
7. Hoshovska, V. Macroeconomic indicators for assessing the quality of life in Ukraine according to international standards. Retrieved March, 3, 2012 from <http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/ nauka/Makroekonomichna%20otsinka%20yakosti%20zhittya.pdf>.
8. Horordetska, L. (2010). Problems and assessment of the degree of development of industrial relations. Scientific Bulletin of National Forestry University Ukraine, 19.4, 226-230.
9. Komarychyna, V. (2010). Assessment of quality of work life. Ukrainian science: Past, Present and Future, 68, 368-379.
10. Henkin, B. (2000). Work efficiency and quality of life. St. Petersburg.: SPbGIEU.

**Стаття надійшла до редакції 01.12.2013 р.**

**Світлана Петрівна КРАМАРЧУК**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,  
Тернопільський національний економічний університет  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна  
E-mail: kramarchukcv@mail.ru  
Телефон: +380671026027

**МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗДІЙСНЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ**

Крамарчук, С. П. Методичні аспекти здійснення бенчмаркінгу [Текст] / Світлана Петрівна Крамарчук // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2013. – Том 14. – № 3. – С. 77-82. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Розглянуто методичні аспекти здійснення бенчмаркінгу як одного із найефективніших методів щодо визначення відповідності цілей підприємства вимогам як вітчизняного, так і міжнародного ринку. Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо методичних аспектів здійснення бенчмаркінгу. Встановлено, що існує певна неоднозначність поглядів щодо визначення кількості та змісту етапів цього процесу. Запропоновано поділ останнього на шість фаз: визначення об'єкта для аналізу переваги, партнерів із аналізу переваги, збір, обробка та групування інформації, аналіз інформації, впровадження в життя одержаних інформаційних зведень, контроль за процесом та здійснення повторного аналізу. Рекомендовано аналіз переваги формально встановлювати на підприємстві як постійну функцію.*

**Ключові слова:** бенчмаркінг; метод; підприємство; передовий досвід; діяльність; порівняння; показники.

**Светлана Петровна КРАМАРЧУК**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА**

**Аннотация**

*Исследованы методические аспекты осуществления бенчмаркинга как одного из наиболее эффективных методов по определению соответствия целей предприятия требованиям как отечественного, так и международного рынка. Целью исследования является разработка теоретических, методологических положений и практических рекомендаций по методическим аспектам осуществления бенчмаркинга. Исследования показали, что существует определенная неоднозначность взглядов относительно количества и содержания этапов этого процесса. Предложено разделение последнего на шесть фаз: определение объекта для анализа преимущества, определение партнеров по анализу превосходства, сбор, обработка и группировка информации, анализ информации, внедрение в жизнь полученных информационных сводок, контроль процесса и осуществления повторного анализа. Рекомендуется анализ превосходства формально устанавливать на предприятии как постоянно действующую функцию.*

**Ключевые слова:** бенчмаркинг; метод; предприятие; передовой опыт; деятельность; сравнение; характеристики.

---

## Svitlana Petrivna KRAMARCHUK

PhD in Economics, Associate Professor,  
Lecturer of Department of Management,  
Ternopil National Economic University  
Lvivska str., 11, Ternopil, 46009, Ukraine  
E-mail: kramarchukcv@mail.ru  
Phone: +380671026027

### METHODOLOGICAL ASPECTS OF IMPLEMENTATION OF BENCHMARKING

#### Annotation

*Methodological aspects of the implementation of benchmarking are investigated. They are considered to be as the most effective methods to determine compliance with objectives of the enterprise requirements of both domestic and international market. The aim of the study is to develop a theoretical, methodological guidelines and practical recommendations on methodological aspects of the implementation of benchmarking. Studies have shown that there is some ambiguity as to determine the number of views and contents benchmarking process step. It has been offered a division of the benchmarking process into six phases: identification of the object to analyze the benefits, identification of partners due to benefits analysis, processing and grouping of information, analysis, implementation of the obtained information summaries, control the process and re-analysis. It is recommended to establish formally the analysis of advantages in the company as a permanent feature.*

**Keywords:** benchmarking; method; company; best practices; activities; comparison figures.

#### JEL classification: H82

На сучасному етапі бенчмаркінг є одним із найефективніших методів щодо визначення відповідності цілей організації вимогам ринку. Проте на сьогодні в Україні ця методика є відносно новою та ще досить мало адаптованою до вітчизняної економіки. Наші підприємці здебільшого побоюються, що бенчмаркінг може бути засобом вивідування конфіденційної інформації для конкурентів.

Насправді ж – це метод вивчення передового чужого досвіду, який не є комерційною таємницею. Ефект бенчмаркінгу полягає у використанні переваг співпраці та взаємодопомоги.

Дослідженню цього процесу присвячено низку наукових праць. Зокрема проблему вивчали такі вчені, як Г. Л. Азоев [1], Б. Андерсен [2], Ж. В. Горностаева [3], В. А. Ліпкан [4], Є. В. Соколова [5] та ін. У перелічених працях дослідження переважно стосується особливостей процесу проведення бенчмаркінгу в певних галузях діяльності.

Однак у більшості фахових досліджень поза увагою науковців залишається методичні аспекти проведення бенчмаркінгу. Це зумовило вибір напряму нашого дослідження та свідчить про актуальність теми.

Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо методичних аспектів здійснення бенчмаркінгу.

Економіст Карпенко Н. В. у своїй праці [6] вказує, що безпосередньо «процес практичного застосування бенчмаркінгу поєднує такі дії:

– розуміння складових власного бізнес-процесу;

- аналіз бізнес-процесів подібних підприємств;
- порівняння результатів процесів власного підприємства із результатами підприємств, що аналізуються з метою визначення ключових факторів успіху, сильних та слабких сторін;
- стратегічне планування процесу впровадження отриманих розбіжностей чи змін в діяльність підприємства з подальшою метою формування позитивних результатів»[6, с. 141].

Досліджуючи поетапну структуру процесу бенчмаркінгу, ми виявили, що серед науковців немає єдиної думки щодо визначення кількості етапів цього процесу. Так дослідники Харрінгтон Х. Дж та Харрінгтон Дж. С. у своїй відомій праці пропонують здійснювати бенчмаркінг у вісім етапів [7, с. 56-57]. Російські економісти Маслов Д. В. та Белокооровін Е. А. виокремлюють сім етапів у процесі проведення бенчмаркінгу[8]. Карпенко Н. В. також погоджується з таким поділом, проте він дещо різниться від того, який запропоновано Масловим Д. В. та Белокооровіним Е. А. Цей автор у своїй праці запропонував такий перелік [6, с. 143]:

- оцінка підприємства та визначення проблем, які потребують першочергового вирішення;
- визначення підрозділу чи процесу, який потребує порівняння;
- пошук еталонного підприємства;
- визначення методів, показників оцінки та збору необхідної інформації;
- аналіз інформації, зіставлення та визначення розбіжностей;
- упровадження отриманого досвіду в практику підприємства;

– оновлення процесу бенчмаркінгу.  
Економісти Аренков І. А. та Багієв Е. Г. [9] стверджують, що для розуміння методології останнього потрібно більш детально розглянути його основні складові, а саме:

- стратегічне планування;
  - маркетингові дослідження.
- Процес стратегічного планування, на думку цих фахівців, доцільно поділити на чотири етапи:
- глибинний аналіз розвитку галузі;
  - аналіз конкуренції;
  - вибір цільового ринку;
  - безпосереднє стратегічне планування [9].

Так глибинний аналіз розвитку галузі передбачає:

- дослідження характеру та ступеня галузевої конкуренції;
- визначення купівельної спроможності споживачів та моделей їх поведінки;
- вивчення поведінки потенційних постачальників;
- перешкоди для входження в галузь;
- конкуренція з боку можливих товарів-замінників.

У ході аналізу конкуренції визначаються:

- напрямки розвитку бізнесу потенційних конкурентів;
- оцінка фінансового стану та спроможності наявних та можливих конкурентів;
- співвідношення пріоритетів та конкурентних переваг конкурентів у вказаній сфері діяльності;
- місткість ринку, ринкова частка свого підприємства та підприємств конкурентів;
- модель маркетингових технологій (товару, системи розподілу, цін, обслуговування споживачів, логістики);
- рівень витрат у конкурентів на виробництво та маркетинг;
- інтенсивність зусиль конкурентів у галузі розробок і досліджень.

На наступному етапі, тобто при виборі цільового сегменту ринку, визначаються власні конкурентні переваги і здійснюється сам процес порівняння та обрання еталонного об'єкта для «копіювання». При цьому вживають наступні заходи:

- збір, обробка та групування інформації про конкурентів;
- налагодження ділових контактів із конкурентами;
- оцінка ступеня доцільності зібраної інформації щодо застосування на власному підприємстві;
- визначення основних чинників, які сприятимуть успіху при використанні отриманої інформації на власному підприємстві.

На останньому етапі стратегічного планування, який називається безпосереднім стратегічним плануванням, виконуються такі завдання:

- окреслення основних чинників успіху шляхом застосування найсприятливіших для підприємства характеристик, запозичених у конкурентів;
- планування стратегічних підходів за функціональними складовими бізнесу: розширення виробництва, розроблення системи збуту та обслуговування, зміни у ціноутворенні, впровадження інноваційних товарів, формування ефективної системи менеджменту.

Аналізуючи наведену вище послідовність загальноприйнятого стратегічного планування, можна зауважити, що досить важко визначити, де саме в ній розпочинається процес маркетингових досліджень, продовжується процес методу бенчмаркінгу та здійснюється саме стратегічне планування. Тобто кожен із наведених інструментів стратегічного управління взаємопов'язаний один з одним.

Гончарук А. Г. у своїй праці [10] зазначає, що бенчмаркінг проводиться за певною технологією, тобто низкою послідовних кроків, які приведуть її до бажаного результату. Така технологія містить п'ять етапів [10, с. 254-255]:

- планування;
- збір даних;
- аналіз;
- реалізація;
- контроль та оцінка.

На першому етапі, тобто на етапі планування, здійснюється:

- вибір сфери бенчмаркінгу і його цілей;
- встановлення пріоритетів для вдосконалення власної діяльності;
- визначення основних факторів, які чинять вагомий вплив на ефективність;
- ідентифікація ресурсів;
- виділення основних критеріїв та показників ефективності, на базі яких буде здійснюватися порівняння;
- визначення методики збору даних для аналізу.

На другому етапі здійснюється збір даних, і цей процес містить:

- вибір групи (галузі, регіону) компаній для порівняння;
- збір даних про промислові компанії обраної групи, їхні процеси, їх продукцію і т. д.;
- збір даних про власні процеси та продукцію;
- визначення методики для аналізу даних.

На наступному етапі проводиться порівняльний аналіз за такими напрямками:

- оцінка рівня ефективності як власного підприємства, так і підприємств обраних для порівняння;
- визначення розриву в рівні ефективності за аналізованими процесами чи продуктами;
- визначення та аналіз причин розриву в рівні ефективності;

---

– розробка рекомендацій для подолання розриву у рівні ефективності.

На четвертому етапі здійснюється реалізація розроблених на третьому етапі рекомендацій для подолання розриву у рівні ефективності. Цей етап містить план дій або окремі заходи, які мають фінансовий, організаційний, управлінський, технічний, технологічний, маркетинговий або інший характер.

На п'ятому етапі здійснюється контроль та оцінка результатів реалізації визначених заходів на базі обраних на першому етапі критеріїв та показників ефективності.

Таким чином, як вказує Гончарук А. Г., «процес бенчмаркінгу замикається, утворюючи цикл, тим самим забезпечуючи постійність і безперервність процесу вдосконалення компанії»[10, с. 255].

Як бачимо з викладеного вище матеріалу, кількість запропонованих етапів може суттєво різнитися. Пояснюється це тим, що сам процес можна укрупнювати, або деталізувати залежно від обраних цілей, величини підприємства, застосовуваної технології, динамічності середовища і т. д.

Найоптимальнішим, з нашої точки зору, є поділ процесу бенчмаркінгу на шість фаз:

1. Визначення об'єкта для аналізу переваги. Тут необхідно встановити ті об'єкти підприємства, що можна досліджувати за допомогою звичайного аналізу виробництва. Наявна можливість критично переглянути підприємство загалом чи окремі його складові частини. Слід також вирішити, з якої саме точки зору аналізувати переваги, із внутрішньої чи з зовнішньої. Цей інструмент надалі може знайти застосування і при аналізі товарів, показників обсягу продажів, визначенні напрямів орієнтації клієнтів тощо. Загалом немає ніяких обмежень щодо його застосування, крім тих, які витікають із потреб покупця та вимог самого підприємства.

2. Визначення партнерів із аналізу переваги. Тобто, визначившись із цілями, треба розпочати пошук провідних підприємств. Придатні для здійснення бенчмаркінгу партнери мають бути не лише найкращими самі по собі, але й також мати можливі для порівняння з даним підприємством показники. Цей етап включає наступні підетапи:

- побіжний огляд – поверхневий огляд наявних джерел інформації, а також збирання первинних доступних даних;
- упорядкування – докладний опис наявних на певний період відомостей;
- обрання кращих – вибір партнерів, яких вважають придатними.

У якості джерел інформації пропонуються:

- журнали, книги, бази даних;
- звіти про діяльність фірм;
- ділові зв'язки;

- перелік підприємств;
- спеціалізовані конференції, семінари, ярмарки;
- маркетингові клуби;
- консалтингові компанії;
- союзи, дослідницькі установи;
- співробітники різних комісій;
- фахівці;
- участь у наглядових радах.

3. Збір інформації. Ця фаза містить не лише збір якісних даних, але також вивчення та опис змісту праці, чинників або процесів, які пояснюють продуктивність. Збирання інформації передбачає такі підетапи:

- концепція анкетних листів, які містять визначення та пояснення;
- підбір інформації про своє підприємство (слабкі і сильні сторони);
- збирання фактів про партнера із аналізу переваг;
- використання інших додаткових джерел;
- документальне оформлення зібраної інформації;
- перевірка наявних даних, аби гарантувати їхнє визнання керівниками як на власному підприємстві, так і партнерами із аналізу переваг.

4. Аналіз інформації. Цей етап висуває найбільші вимоги до аналітичних і творчих здібностей, які беруть участь у процесі аналізу переваги. Адже аналізувати – означає не лише усвідомлювати розходження та подібності, але і розуміти взаємозв'язок. Також потрібно виявити різні чинники, які можуть ускладнити порівняння та фальсифікувати результати. Для цього можна запропонувати такий порядок дій:

- впорядкування та зіставлення отриманих даних;
- контролювання якості інформаційних даних;
- спостереження за факторами, які чинять вплив та котрі можуть спотворити порівняння;
- визначення недоліків у зіставленні із кращими методами та методиками;
- розуміння причинно-наслідкових зв'язків, які пояснюють наявність недоліків;
- здійснення аналізу, за допомогою якого можна обрати між виробленням за рахунок власних ресурсів та постачанням збоку при наявності сумнівів щодо певних процесів чи підрозділів.

5. Цілеспрямоване впровадження в життя одержаних зведень. Цей етап містить у собі не лише впровадження розроблених можливостей покращення, але й подальший розвиток організації підприємства. Тут ідеться не про копіювання досягнення кращих підприємств; а про те, що вони мають бути стимулом для подальшого інноваційного розвитку своєї організаційної структури. Адже в іншому разі аналіз переваги може



перетворитися у стратегію переможеного. Визначений потенціал для покращення треба реалізувати із допомогою конкретних заходів. І в цьому випадку варто запитати себе, чи можуть застосовуватися одержані дані при звичайному плануванні і чи для цього необхідна докорінна переорієнтація. Подане цілеспрямоване інноваційне впровадження означає:

- роздумування про наслідки аналізу переваги;
  - підготовка та подання звіту про результати відповідним зацікавленим особам;
  - виявлення можливостей покращення;
  - синхронізація із звичайним планом робіт підприємства;
  - розроблення плану проведення необхідних змін;
  - запровадження плану у життя;
  - усвідомлення аналізу переваги як неперервного процесу;
  - використання результатів з метою подальшого інноваційного розвитку підприємства.
6. Контроль за процесом та повторення аналізу. Контролювання процесу при впровадженні результатів аналізу здійснюється у двох площинах:
- по-перше, можна слідкувати за розвитком встановлених показників у якості оціночних результатів роботи підприємств;
  - по-друге, потрібно перевіряти досягнення проміжних цілей та дотримання планів із ресурсів і термінів.

Як показали дослідження, методи та процеси підлягають постійним змінам. Тобто те, що ще недавно було найкращим досягненням, швидко стає стандартом, а потім навіть падає нижче цього. Отже, слід постійно перевіряти те, чи мають ще силу означені найкращі показники.

Отже, загалом аналіз переваги — це не є одноразова дія. Він повинен формально

встановлюватися на підприємстві як постійна функція. Зазвичай витрати по аналізу переваги після його впровадження суттєво знижуються, і це пояснюється тим, що:

- працівники організації перейнялися довірою до такого важливого інструменту, як аналіз переваги;
- відомі важливі джерела інформації, існує база даних для поповнення;
- були зав'язані контакти із підприємствами, які порівнювалися і з якими можна підтримувати відносини щодо регулярного обміну інформацією.

При цьому необхідно тільки стежити за тим, чи не з'являються нові підприємства-лідери. Передумовою оптимального використання одержаних даних є деталізоване та систематичне документування усіх колишніх зведень із аналізу переваг.

Підводячи підсумок, можемо констатувати, що бенчмаркінг є необхідний підприємствам насамперед для того, щоб мати реальне розуміння свого місця у постійно мінливому діловому середовищі. Окрім того, він слугує могутнім мотиваційним фактором, є джерелом інформації для працівників організації про результати їх колег із підприємств-конкурентів. Кількість етапів здійснення бенчмаркенгу може суттєво різнитися залежно від обраних цілей, величини підприємства, застосовуваної технології, динамічності середовища і т. д. Тобто, при його здійсненні на підприємстві необхідно застосовувати системний та ситуаційний підходи.

Метод бенчмаркінгу є відносно новим у нашій економіці і потребує детальної адаптації до вітчизняних умов господарювання. Глибоке та деталізоване знайомство із зарубіжним досвідом може слугувати важливим джерелом ідей. Саме в цьому руслі варто проводити подальші дослідження.

### Список літератури

1. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков / Гос. ун-т управления, Нац. фонд подготовки кадров. – М. : ОАО «Тип «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Андерсен, Б. Бизнеспроцессы. Инструменты совершенствования [Текст] / Б. Андерсен. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2003. – 272 с.
3. Горностаева, Ж. В. Бенчмаркинг в сфере услуг [Текст] : монография / Ж. В. Горностаева [и др.]; ГОУ ВПО «Южно-Рос. гос. ун-т экономики и сервиса». – Шахты : ГОУ ВПО «ЮРГУЭС», 2009. – 97 с.
4. Ліпкан, В. А. Національна безпека України [Текст] : навчальний посібник / В. А. Ліпкан. – К: КНТ, 2009. – 576 с.
5. Соколова, Є. В. Бенчмаркінг в інфраструктурних галузях: аналіз методології та практики застосування (на прикладі електроенергетики) [Текст] / Є. В. Соколова // Наукові доповіді № 1 (R). - 2007. – СПб. : НДІ менеджменту СПбДУ, 2007. – 30 с.
6. Карпенко, Н. В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого і середнього бізнесу [Текст] / Н. В. Карпенко // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 4. – С. 138-149.
7. Харрінгтон, Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде! [Текст] / Х. Дж. Харрінгтон, Дж. С. Харрінгтон. – СПб. : Питер, 2004. – 176 с.
8. Маслов, Д. В. Как использовать возможность бенчмаркинга в отечественных условиях [Текст] / Д. В. Маслов, Э. А. Белокоровин // Управление компанией. – 2005. – №1.

- 
9. Аренков, И. А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения [Текст] / И. А. Аренков, Е. Г. Багиев. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 1997. – 406с.
  10. Гончарук, А. Г. Бенчмаркинг як метод управління ефективністю підприємства [Текст] / А. Г. Гончарук //Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – № 1(27). – С 253-258.

### **References**

1. Azoev, G. L. (2000). *The competitive advantages of the company [The competitive advantages of the company]*. Moscow: OAO "type" News ".
2. Andersen, B. (2003). *Business processes. Tools to improve [ Business processes. Tools to improve]*. Moscow: RIA "Standards and Quality".
3. Gornostaeva, J. V. (2009). *Benchmarking in services [Benchmarking in services]*. Mines: State Educational Institution "SRSUES".
4. Lipkan, V. A. (2009). *National Security of Ukraine. [National Security of Ukraine] Kyiv: CNT.*
5. Sokolova, E. V. (2007). *Benchmarking in infrastructure industries: an analysis of the methodology and practice of application (for example, electricity) [Benchmarking in infrastructure industries: an analysis of the methodology and practice of application (for example, electricity)]*. St. Petersburg. : Institute of Management St. Petersburg State University.
6. Karpenko, N. V. (2007). *Benchmarking business processes for small and medium businesses [ Benchmarking business processes for small and medium businesses]*. *Mechanism of Economic Regulation*, 4, 138-149.
7. Harrington, H. J., Harrington, J. S. (2004). *Benchmarking at its best! [Benchmarking at its best!]*. St. Petersburg. : Peter.
8. Maslov, D. V., Belokorovin, E. A. (2005). *How to use the opportunity of benchmarking in local conditions [How to use the opportunity of benchmarking in local conditions]*. *Management of the company*, 1.
9. Arenkov, I. A., Bagiev, E. G. (1997). *Benchmarking and marketing solutions [Benchmarking and marketing solutions]*. St. Petersburg. : SPbUEF Publishing House.
10. Goncharuk, A. G. ( 2007). *Benchmarking as a method of enterprise performance management [Benchmarking as a method of enterprise performance management]*. *Proceedings of the Odessa Polytechnic University*, 1 (27), 253-258.

**Стаття надійшла до редакції 26.10.2013 р.**

**Лариса Михайлівна КРИСЮК**

кандидат економічних наук, доцент,  
викладач,  
кафедра обліку, фінансів та аудиту,  
Одеський національний морський університет  
вул. Мечникова, 34, м. Одеса, 65029, Україна  
E-mail:krysyuklarisa@gmail.com

**Ірина Василівна СКИРТЕНКО**

студентка,  
Одеський національний морський університет  
вул. Мечникова, 34, м. Одеса, 65029, Україна  
E-mail: rulan\_skirtenko@mail.ru  
Телефон: +380971063181

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКИХ  
КОМПАНІЙ**

Крисюк, Л. Управління фінансовою безпекою транспортно-експедиторських компаній [Текст] / Лариса Михайлівна Крисюк, Ірина Василівна Скиртенко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : С. І. Шкарабан (голов. ред. ) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2013. – Том 14. – № 3. – С. 83-87. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У статті розкрито поняття фінансової діяльності підприємства як системи фінансового забезпечення функціонування підприємства. Виявлено характерні особливості фінансово-економічної діяльності підприємств в умовах ринкової економіки та завдання державної політики в забезпеченні стабільності фінансової системи. Також у статті висвітлено поняття фінансової стійкості підприємства як однієї з найважливіших характеристик його діяльності та наведено критерії оцінки фінансової стійкості підприємства. В умовах нинішньої ринкової економії, з метою усунення проблем держави в цій сфері, у статті звернено увагу на оптимальні підходи до реструктуризації фінансової системи. Проаналізовано роль фінансової стабілізації в системі антикризового керування підприємством. Визначено головні аспекти у системі антикризового керування підприємством з метою забезпечення повної фінансової стабілізації. Розкрито поняття фінансової безпеки та погляд на систему управління фінансовою безпекою підприємства. А також сформовано рекомендації щодо управління фінансовою безпекою транспортно-експедиторських компаній та підприємств загалом.*

**Ключові слова:** фінансова система; фінансова стабільність; фінансова безпека; управління фінансовою безпекою.

**Лариса Михайлівна КРИСЮК**

**Ірина Васильєвна СКИРТЕНКО**

**УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКИХ  
КОМПАНИЙ**

**Аннотация**

*В статье раскрыто понятие финансовой деятельности предприятия как системы финансового обеспечения функционирования предприятия. Выявлены характерные особенности финансово-экономической деятельности предприятий в условиях рыночной экономики и задачи государственной политики в обеспечении стабильности финансовой системы. Также в статье рассматриваются понятия финансовой устойчивости предприятия как одной из важнейших характеристик его деятельности и приведены критерии оценки финансовой устойчивости. В условиях нынешней рыночной*

---

экономики, с целью устранения проблем государства в этой сфере, в статье обращено внимание на оптимальные подходы к реструктуризации финансовой системы. Проанализирована роль финансовой стабилизации в системе антикризисного управления предприятием. Определены главные аспекты в системе антикризисного управления предприятием с целью обеспечения полной финансовой стабилизации. Раскрыто понятие финансовой безопасности и рассматривается система управления финансовой безопасностью предприятия. А также сформулированы рекомендации по управлению финансовой безопасностью транспортно - экспедиторских компаний и предприятий в целом.

**Ключевые слова:** финансовая система; финансовая стабильность; финансовая безопасность; управление финансовой безопасностью.

**Larysa Mykhailivna KRYSYUK**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Lecturer of Department of Accounting, Finance and Audit  
Odessa National Maritime University  
Mechnykov str., 34, Odessa, 65029, Ukraine  
E-mail: krysyuklarisa@gmail.com

**Iryna Vasylivna SKYRTENKO**

Student,  
Odessa National Maritime University  
Mechnykov str., 34, Odessa, 65029, Ukraine  
E-mail: rulan\_skirtenko@mail.ru  
Phone: +380971063181

**MANAGEMENT OF FINANCIAL SAFETY OF FREIGHT-FORWARDING COMPANIES**

**Abstract**

*The article reveals the concept of financial activity of the enterprise. The characteristic features of financial - economic activity of enterprises in the market economy and public policy objectives in ensuring the stability of the financial system are defined. The article also examines the concepts of financial stability as one of the most important characteristics of the enterprise and provides criteria for assessing financial stability. Attention to the optimal approaches to restructuring of the financial system of the enterprise is given in this article. The role of financial stability in the system of crisis management is analyzed. The main aspects of the system of crisis management of enterprise are identified in this work. The concept of financial security and viewpoint to the system of management of financial security company are revealed in the article. The recommendations for the management of financial security transport - forwarding companies are formed.*

**Keywords:** financial system; financial stability; financial security; financial management security.

**JEL classification: G300**

Сучасні умови господарювання вимагають від суб'єктів підприємницької діяльності виконання досить складних завдань захисту економічних інтересів підприємства та його стабільного розвитку. Одним з факторів, що дає змогу підприємству забезпечити свою фінансову незалежність та можливість вчасної реакції на наслідки дестабілізаційних впливів зовнішніх та внутрішніх процесів економіки та політики є система управління фінансовою безпекою.

Основні аспекти теорії економічної безпеки та фінансової безпеки як її складової, а також фінансової рівноваги та стійкості знайшли відображення в наукових працях вітчизняних та іноземних науковців, а саме: Л. Абалкіна, О. В. Ареф'єва [1], О. І. Барановського [2], І. Бланка [3], К. С. Горячова [4], Т. Ю. Загорельської [5], М. М. Єрмошенка [6], С. М. Ілляшенка [7],

Н. В. Куркіна [8], П. І. Орлова, В. В. Шликова, В. Яковлева та інших.

Фінансова безпека підприємства як самостійна категорія стала предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців порівняно недавно. Як наслідок – відсутність єдності в тлумаченні поняття “фінансова безпека підприємства” та недосконалість понятійно-категорійного апарату його визначення, що значно ускладнює розробку фінансової політики та стратегії підприємства. А це призводить до зниження фінансової стійкості та ефективності діяльності суб'єктів господарювання в умовах всевітньої економічної кризи. На сьогодні дуже важливим є своєчасне виявлення позитивних та негативних чинників, які впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства та його конкурентоспроможність, а також формування

ефективної системи фінансового планування.

Ефективне функціонування підприємства в ринковому середовищі багато в чому залежить від ефективності фінансової діяльності, що і зумовлює посилення уваги до проблеми фінансової безпеки підприємства.

Метою нашої роботи є формування науково-практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління фінансовою безпекою транспортно-експедиторських компаній; визначення заходів управління «фінансовою безпекою підприємства», розкриття основних характеристик фінансової безпеки підприємства як підсистеми економічної.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних завдань:

- визначення поняття фінансова безпека;
- діагностика кризового стану компанії;
- встановлення механізмів фінансової стабілізації компанії;
- вивчення управління фінансовою безпекою підприємства.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що застосування в транспортно-експедиторських компаніях вказаних рекомендацій дозволить підвищити ефективність організації роботи. Результати дослідження можуть бути використані керівниками транспортно-експедиторських компаній, керівниками та співробітниками фінансових служб компаній.

Становлення і розвиток в Україні ринкової інфраструктури суттєво змінюють економічне, інформаційне і правове середовище функціонування підприємств, зміст їхньої фінансової діяльності.

Фінанси підприємств є основою фінансової системи країни. Вихід України з тривалої економічної кризи безпосередньо пов'язаний з поліпшенням фінансового стану суб'єктів господарювання всіх форм власності в усіх сферах діяльності. За цих умов необхідна сучасна, адекватна ринковій економіці, організація фінансової діяльності кожного підприємства.

В організаційній та управлінській роботі підприємств фінансова діяльність посідає особливе місце. Від неї багато в чому залежить своєчасність та повнота фінансового забезпечення виробничо-господарської діяльності та розвитку підприємства, виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами господарювання.

Фінансова діяльність - це система використання різних форм і методів для фінансового забезпечення функціонування підприємств та досягнення ними поставлених цілей, тобто це та практична фінансова робота, що забезпечує життєдіяльність підприємства, поліпшення її результатів.

Фінансова система - об'єктивне явище, виникає

з появою держави і нерозривно пов'язане з її функціонуванням. Вона є ефективним знаряддям реалізації державної політики, спрямованої на забезпечення високого рівня економічного зростання, поліпшення добробуту населення, життєдіяльності суспільства шляхом розподілу та перерозподілу валового внутрішнього продукту між населенням, окремими господарськими структурами й територіями, стимулювання розвитку бізнесу, ділової та інвестиційної активності, стабілізації економічного стану в державі.

З метою усунення проблем держава повинна знайти оптимальний підхід до реструктуризації, керувати розвитком і забезпечувати стабільність фінансової системи. Щоб не допустити застою і кризових явищ, необхідно налагодити функціонування грошової-кредитної систем, сформувати стратегію і тактику реформування фінансів та звернути більше уваги на проблеми економічного розвитку та зростання, розробку законодавчо-нормативної бази. Кінцевою метою державної політики має стати забезпечення стабільності фінансової системи.

Платоспроможність і фінансова стійкість є найважливішими характеристиками фінансово-економічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Якщо підприємство фінансово стійке, платоспроможне, воно має перевагу перед іншими підприємствами в залученні інвестицій, одержанні кредитів, виборі постачальників і т.д.

Бланк І. О. [3] вважає фінансово стійким таке підприємство, яке за рахунок своїх власних засобів покриває вкладені в активи (основні фонди, нематеріальні активи, оборотні кошти), не допускає невиправданої дебіторської й кредиторської заборгованості й розраховується в строк за своїми зобов'язаннями. Для оцінки фінансової стійкості підприємства пропонується використати коефіцієнт автономії, що визначається співвідношенням власного капіталу й пасивів, і коефіцієнт фінансової стійкості, що визначається співвідношенням власних засобів до суми позикових засобів і кредиторської заборгованості.

Стабільність роботи підприємства пов'язана із загальною його фінансовою структурою, ступенем його незалежності від зовнішніх кредиторів. Багато підприємств у процесі своєї діяльності змушені, крім власного капіталу, використати й позиковий капітал.

Залежно від величин показників матеріально-виробничих запасів, оборотних коштів та інших джерел формування запасів виділяють чотири рівні фінансової стійкості: абсолютну, нормальну, нестійкий фінансовий стан, кризовий фінансовий стан.

Абсолютна стійкість фінансового стану зустрічається рідко і є крайнім типом фінансової

стійкості. Вона задається умовою:

$$Ez < Ec + Ckk \quad (1)$$

де  $Ez$  - запаси;  
 $Ckk$  - короткострокові активи й позикові засоби;

$Ec$  - власні оборотні кошти.

Нормальна стійкість фінансового стану, що гарантує його платоспроможність:

$$Ez = Ec + Ckk \quad (2)$$

Нестійкий фінансовий стан, сполучений з порушенням платоспроможності, при якій зберігається можливість відновлення рівноваги за рахунок поповнення джерел власних засобів і збільшення власних оборотних коштів:

$$Ez < Ec + Ckk + Cr, \quad (3)$$

де  $Cr$  - джерела, що послаблюють фінансову напруженість.

Фінансова стійкість вважається нормальною, якщо величина залучених для формування запасів і витрат короткострокових кредитів і позикових засобів не перевищує сумарної вартості виробничих запасів і готової продукції.

Кризовий фінансовий стан, при якому підприємство перебуває на межі банкрутства:

$$Ez > Ec + Ckk \quad (4)$$

Сутність фінансової стійкості визначалася як забезпеченість запасів і витрат джерелами формування засобів, тобто:

$$Ez < (Ic + Cdk) - F \quad (5)$$

де  $F$  - основні засоби й вкладення;

$Cdk$  - довгострокові активи й позикові засоби.

Таким чином, з умови платоспроможності підприємства впливає два напрямки оцінки фінансової стійкості підприємства.

1) Оцінка фінансової стійкості підприємства зі ступеня покриття запасів і витрат джерелами засобів, тобто з умови:

$$Ez < (Ic + Cdk) - F \quad (6)$$

2) Оцінка фінансової стійкості підприємства зі ступеня покриття основних засобів та інших необоротних активів джерелами засобів, тобто з умови:

$$F < (Ic + Cdk) - Ez, \quad (7)$$

де  $(Ic + Cdk)$  - величина капіталу підприємства.

Обидва напрямки оцінки фінансової стійкості виходять із умови загальної формули стійкості:

$$F + Ez < (Ic + Cdk), \quad (8)$$

це означає, що вкладення капіталу в основні засоби й матеріальні запаси не повинні перевищувати величину власного й прирівняного

до нього капіталу.

Фінансові інтереси підприємства на кожному конкретному етапі його функціонування знаходять своє втілення у місії і цілях підприємства. Без визначення останніх управління будь-яким об'єктом не буде мати сенсу. Місія і цілі підприємства виступають його суб'єктивно зрозумілими об'єктивними фінансовими інтересами. Вони виробляються у процесі реалізації таких функцій управління, як програмування, прогнозування і планування, які є невід'ємною частиною процесу управління. Тому фінансові інтереси підприємства у вигляді місії і цілей мають входити до складу механізму управління фінансовою безпекою підприємства.

Сучасний менеджмент передбачає наявність і використання певної техніки управління, до якої належать ПЕОМ, комунікаційні мережі, Інтернет тощо.

Технологія управління — це процес прийняття і реалізації управлінських рішень. У такому вигляді технологія управління потрібна для забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Основна роль у системі антикризового керування підприємством належить широкому використанню внутрішніх механізмів фінансової стабілізації. Це пов'язано з тим, що успішне застосування цих механізмів дозволяє не тільки зняти фінансовий стрес загрози банкрутства, але і значною мірою позбавить підприємство від залежності використання позикового капіталу, прискорити темпи його економічного розвитку.

Повна фінансова стабілізація досягається тільки тоді, коли підприємство забезпечило тривалу фінансову рівновагу в процесі свого майбутнього економічного розвитку, тобто створило передумови стабільного зниження середньозваженої вартості використовуваного капіталу і постійного зростання своєї ринкової вартості. Ця задача вимагає прискорення темпів економічного розвитку на основі внесення визначених коректив в окремі параметри фінансової стратегії підприємства. Скоректована з урахуванням несприятливих факторів фінансова стратегія підприємства повинна забезпечувати високі темпи стійкого росту його операційної діяльності при одночасній нейтралізації погрози його банкрутства в майбутньому періоді.

Фінансову безпеку підприємства можна визначити як стан найбільш ефективного використання ресурсів підприємства, виражений у позитивних значеннях фінансових показників діяльності підприємства, структури його капіталу, а також курсової вартості його цінних паперів як індикатора поточного фінансового стану та перспектив розвитку на майбутнє [9].

Головною умовою досягнення фінансової безпеки підприємства є його спроможність протидіяти виникаючим внутрішнім та зовнішнім небезпекам та загрозам, які здатні завдати

фінансової шкоди підприємству, негативно вплинути на зміну структури капіталу тощо.

Зважаючи на циклічність функціонування та розвитку підприємства, управління фінансовою безпекою (як складовою економічної безпеки) варто розглядати як складову та результат антикризового управління. Діагностика економічної і, зокрема, фінансової безпеки повинна бути не лише інструментом виявлення здатності підприємства триматись на плаву, а й показником (індикатором) характеру та глибини кризи. Вона має бути ефективним засобом обґрунтування необхідності застосування антикризових заходів та процедур, виявлення напрямків та резервів покращення фінансового стану суб'єкта господарювання.

Таким чином фінансова стійкість підприємства є одною з найважливіших характеристик діяльності підприємства. Стійкий фінансовий стан - це гарантія подальшого ефективного функціонування підприємства, одержання прибутку.

Важливою передумовою забезпечення

фінансової безпеки підприємства є якісний фінансовий менеджмент, що становить систему принципів та методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів підприємства та організацією обороту його грошових коштів.

Ефективне фінансове управління, організоване з урахуванням основних принципів антикризового управління, дозволяє формувати ресурсний потенціал та забезпечувати необхідний рівень кредитоспроможності підприємства на товарному та фінансовому ринках, постійне зростання вартості, стабільний економічний розвиток у стратегічній перспективі.

Економічний потенціал об'єднує в собі фінансовий, кадровий, виробничий та техніко-технологічний потенціали підприємства, які в комбінації відіграють визначальну роль у забезпеченні стійкого фінансового стану суб'єкта господарювання, його конкурентоспроможності та сприяє досягненню належного рівня фінансової безпеки.

### Список літератури

1. Арєф'єва, О. В. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки [Текст] / О. В. Арєф'єва, Т. Б. Кузенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1. – С. 98 – 103.
2. Барановський О. І. Фінансова безпека [Текст] : монографія / Інститут економічного прогнозування. – К.: Фенікс, 1999. – 338 с.
3. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия [Текст] / И. А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.
4. Горячова К. С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки [Текст] / К. С. Горячова // Економіст. – 2003. – № 8. – С. 65 – 67.
5. Загорельская, Т. Ю. Финансовая безопасность предприятия как объект управления [Текст] / Т. Ю. Загорельская // Наук. Праці ДНТУ: Вип. 103 – 4. Донецьк: Дон. НТУ, 2006. – С. 215 – 218.
6. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення [Текст] / М. М. Єрмошенко. – К.: Київ. нац. торг.-економ. ун-т. 2001.
7. Илляшенко, С. И. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке [Текст] / С. И. Илляшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3. – С. 13 – 19.
8. Куркин, Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия [Текст] : монографія / Н. В. Куркин. – Днепропетровск: АРТ – ПРЕСС, 2004. – 450 с.
9. Іванюта, Т. М. Економічна безпека підприємства [Текст] : навч. посібник для студ. виш. закл. / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський. — К.: Центр навчальної літератури, 2009. — 256 с.

### References

1. Aryef'yeva, A. V. & Kuzenko, T. B. (2009). The economic basis for the formation of the financial component of the economic security. *Actual problems of economy*, 1, 98-103.
2. Baranowski, O. I. (1999). *Financial Security*. Kyiv: Phoenix.
3. Blank, I. A. (2004). *Financial management enterprise security*. Kyiv: Elga, Nick Center.
4. Goryachev, K. S. (2003). *Financial security. The essence and role in the system of economic security*. *Economist*, 8, 65-67.
5. Zagorelskaya, T. Yu. (2006). *Financial Security Company as the control object*. *Naukovi pratsi DNTU*, 103 (4), 215-218.
6. Yermoshenko, M. M. (2001). *Financial security of the state: national interests, the real threat, strategy software*. Kyiv : Kyiv. nat. torg. -economy. university.
7. Illyashenko, S. I. (2003). *Economic security and approaches to assessment*. *Aktualni problemi ekonomiki*, 3, 13-19.
8. Kurkin, N. V. (2004) *Office of Economic Development Enterprise security*. Dnepropetrovsk: ART-PRESS.
9. Ivaniuta, T. N. & Zaichkovskyy, A. (2009). *Economic Security Company*. Kyiv: CIS.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2013 р.

**Сергій Васильович КУЗЬМІНОВ**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри міжнародної економіки та економічної теорії,  
Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля  
вул. Набережна Леніна, 18, м. Дніпропетровськ, 49000, Україна  
E-mail: Dir.ime@duer.edu  
Телефон: +380508804314

**Вікторія Миколаївна ОРЛОВА**

кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри товарознавства і комерційної діяльності,  
Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля  
вул. Набережна Леніна, 18, м. Дніпропетровськ, 49000, Україна  
E-mail: orlova-v@bk.ru  
Телефон: +380675612199

**ОЦІНКА ТА ВИКОРИСТАННЯ ЦІНОВОЇ ЕЛАСТИЧНОСТІ ПОПИТУ ДЛЯ  
ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Кузьмінов, С. В. Оцінка та використання цінової еластичності попиту для обґрунтування управлінських рішень [Текст] / Сергій Васильович Кузьмінов, Вікторія Миколаївна Орлова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 88-95. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У статті піднімаються питання вимірювання цінової еластичності попиту. Обґрунтовано ідею про одночасне застосування трьох методів оцінки цінової еластичності в умовах обмеженості доступу до фактичних даних. Аналітичний, апроксимаційний та доходно-реляційний методи оцінки цінової еластичності були застосовані щодо вибраної групи органічних миючих засобів. Узагальнено та статистично оброблено фактичні дані стосовно продажу органічної продукції за вісімнадцять місяців. Числові характеристики цінової еластичності попиту на кілька органічних товарів були розраховані за допомогою формули точкової еластичності. Виявлено, що за поточних цін майже усі проаналізовані органічні товари демонструють коефіцієнт точкової еластичності значно вищий за одиницю. На основі отриманих результатів зроблено висновки про можливість ціноутворення як елемента менеджменту торгівлі на ринку органічної продукції.*

**Ключові слова:** цінова еластичність попиту; ціноутворення; органічна продукція; менеджмент торгівлі.

**Сергей Васильевич КУЗЬМИНОВ**

**Виктория Николаевна ОРЛОВА**

**ОЦЕНКА И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦЕНОВОЙ ЭЛАСТИЧНОСТИ СПРОСА ДЛЯ  
ОБОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Аннотация**

*В статье рассмотрены вопросы измерения ценовой эластичности спроса. Обоснована идея об одновременном применении трех методов оценки ценовой эластичности в условиях ограниченности доступа к фактическим данным. Аналитический, аппроксимационный и доходно-реляционный методы оценки ценовой эластичности были применены для выбранной группы органических моющих средств. Обобщены и статистически обработаны фактические данные относительно продажи органической продукции за восемнадцать месяцев. Числовые характеристики ценовой эластичности спроса для нескольких органических товаров были рассчитаны с помощью формулы точечной эластичности.*



---

Виявлено, що при текущих ценах почти все проанализированные органические товары демонстрируют коэффициент точечной эластичности значительно выше единицы. На основе полученных результатов сделаны выводы о возможностях ценообразования как элемента менеджмента торговли на рынке органической продукции.

**Ключевые слова:** ценовая эластичность спроса; ценообразование; органическая продукция; менеджмент торговли.

### **Serhiy Vasylyovych KUZ'MINOV**

Doctor of Science, Associate Professor,  
Professor of Department of International Economics and Economic theory,  
Alfred Nobel University, Dnipropetrovsk  
E-mail: Dir.ime@duep.edu  
Phone: +380508804314

### **Victoria Mykolayivna ORLOVA**

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Commodity Research and Commercial Activity,  
Alfred Nobel University, Dnipropetrovsk  
Lenin Naberezhna, 18, Dnipropetrovsk, 49000, Ukraine  
E-mail: orlova-v@bk.ru  
Phone: +380675612199

## **EVALUATION AND USE OF PRICE ELASTICITY OF DEMAND TO JUSTIFY MANAGERIAL DECISIONS**

### **Abstract**

The issues of the measurement of demand price elasticity are revealed in the article. The idea about simultaneous applying of three methods of price elasticity estimation in the case of limited access to the factual data is justified. The analytical, approximations and revenue-relational methods of price elasticity estimation are applied to the chosen group of organic detergents. Factual data concerning sales of organic products in eighteen-month period are generalized and statistically processed. Numerical characteristics of the price elasticity for several organic commodities are calculated with the help of point elasticity formula. It is revealed that at current prices nearly all analyzed organic goods demonstrate coefficient of point elasticity which is much higher than one. On the basis of our findings the conclusions about possibilities of pricing as an element of management in trade on the market of organic products are made.

**Keywords:** price elasticity of demand; pricing; organic products; management in trade.

### **JEL classification: D4**

Зростання споживання органічної продукції є важливою складовою продовольчої безпеки та значущим фактором якості життя членів суспільства. Проте в Україні органічне виробництво у аграрному секторі прогресує не досить швидкими темпами. Не в останню чергу це пояснюється недостатнім попитом на органічну продукцію з боку кінцевих споживачів. Це негативно відбивається на доходах виробників та торговельних посередників на цьому ринку.

Відомо, що серед маркетингових інструментів ціна посідає особливе місце. Вона не тільки впливає на прийняття товару споживачем, формує імідж, але і виконує суто утилітарну функцію – забезпечує отримання виручки продавцем, а відтак і мотивує його. Так у роботах Т. Башук, Н. Гайдабрус [1], В. В. Божкова, І. М. Рябченко [2], О. С. Донець, О. Ю. Моїсеєнко [3],

В. Г. Кудлай [4], І. О. Кузнецової [5], І. Б. Яціва [6] наголошується на необхідності урахування можливої реакції споживача на зміну ціни продавцем. Чисельно ця реакція характеризується показником цінової еластичності попиту. Проте такі дослідження дуже мало проводилися навіть у країнах з досить розвиненим сектором органічного виробництва [7, с. 66]. Тим більше, не було їх в Україні. Водночас без такої інформації майже неможливо оцінити можливості розвитку цього сектору, визначити межі та задачі суспільного впливу на ринок органічної продукції (у тому числі і за посередництва держави), дати рекомендації стосовно цінової політики.

Мета дослідження полягає у визначенні цінової еластичності попиту на органічну продукцію для подальшого використання цього показника при вирішенні питання про можливість збільшення

---

доходів виробників органічної продукції за рахунок маневрування цінами.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- сформулювати набір методів для оцінки цінової еластичності попиту на органічну продукцію за кожним окремим товаром та за групою товарів загалом;
- охарактеризувати кількісні параметри зв'язку між цінами та обсягами збуту органічної продукції;
- виявити можливості подальшого застосування отриманих результатів у практичній діяльності виробничих та торговельних підприємств, а також у регуляторній політиці держави.

Цінова еластичність попиту на будь-який товар має подвійне практичне значення. З одного боку, вона характеризує поведінку покупця, а точніше, силу його реакції на зміну ціни товару. З іншого боку, цінова еластичність попиту визначає можливості маневрування ціною з боку продавця з метою максимізації прибутку.

Проблема визначення цінової еластичності попиту в українських реаліях підсилюється обмеженістю вихідних даних для аналізу. Це призводить до того, що пряме визначення цінової еластичності на базі статистичної обробки звітних даних підприємств не завжди дає статистично достовірний результат через обмеженість вибірки. Крім того, пряме співставлення цін та обсягів продажу за різні відрізки часу несе у собі загрозу суттєвої зміни «інших рівних умов» з числа тих, які приймаються до уваги при формулюванні закону попиту – доходів покупців, їх смаків, цін на субституціональні та комплементарні товари тощо. Такі зміни майже неможливо відслідкувати та ще важче врахувати, оскільки для цього довелось б не просто відкоригувати ціни на коефіцієнт зростання середніх доходів по країні, але і внести корективи відповідно до структури та динаміки доходів реальних і потенційних (тих, що могли б купити, але не купили) покупців саме цього конкретного товару.

Виходом з цієї проблемної ситуації може стати застосування відразу кількох методів. Неточність кожного з них може принаймні частково компенсуватися їх кількістю. Якщо кожен неточний метод дає одну й ту ж оцінку еластичності попиту, то ступінь надійності такого висновку можна вважати вищим, ніж у кожного із застосованих методів окремо. Якщо ж різні методи дадуть різний висновок стосовно цінової еластичності, то це буде ознакою того, що результати застосування окремих методів є дійсно недостовірними у межах наявних фактичних даних.

Для оцінки цінової еластичності попиту на органічну продукцію доцільно застосувати наступні методи:

1. Аналітичний.
2. Апроксимаційний.
3. Доходно-реляційний.

Аналітичний метод спирається на якісну оцінку факторів еластичності попиту стосовно конкретного товару чи товарної групи. До головних факторів, які визначають ступінь цінової еластичності попиту, зазвичай зараховують:

1. Ступінь необхідності товару для покупця. Якщо товар є необхідним і скоротити його споживання майже неможливо, то цінова еластичність попиту буде незначною.
  2. Наявність замінників товару. Як правило, для товарів, які мають численні замінники, цінова еластичність попиту нижча, ніж для товарів, які споживачі вважають унікальними. Тут слід зазначити, що органічна продукція входить до більш широких товарних груп – харчових продуктів, засобів гігієни тощо. Відповідно, з точки зору багатьох споживачів, замінники у неї є.
  3. Характер сприйняття престижності товару споживачем. Для товарів вищої категорії ефекти доходу та заміщення діють у одному напрямку при зміні ціни. Відповідно, за інших рівних умов цінова еластичність попиту на такі товари вища, ніж на товари нижчої категорії, для яких ефекти доходу та заміщення діють у протилежних напрямках. Органічна продукція належить до престижних товарів, тому можна очікувати, що цінова еластичність попиту на неї вища.
  4. Частка товару у загальних доходах споживача. Велика частка товару у загальних витратах споживача підсилює дію ефекту доходу. Відповідно, стосовно товарів вищої категорії це призводить до зростання еластичності попиту, а для товарів нижчої категорії – до її зменшення, аж до проявів так званого парадоксу Гіфена. Проте для органічної продукції, яка поки що не посіла значної частки у загальних витратах українських споживачів, цей фактор цінової еластичності попиту виявляється слабко.
  5. Поточна ціна товару. Строго кажучи, ціна не може вважатися фактором еластичності попиту, оскільки не впливає на криву попиту безпосередньо. Проте у переважній більшості випадків підвищення ціни товару призводить до зростання еластичності попиту на нього.
- Аналіз вказаних факторів еластичності попиту більшою мірою схиляє до думки про досить високу цінову еластичність попиту на органічну продукцію. Проте цей висновок є досить приблизним і потребує подальшого уточнення за допомогою інших методів.
- Апроксимаційний метод полягає у тому, що фактичні дані стосовно цін та відповідних їм обсягів збуту апроксимуються математичною функцією певного виду (лінійною, логарифмічною,

ступеневою тощо). Ця задача може бути вирішена досить точно лише у випадку, коли спостерігається стала залежність між ціною товару та обсягами його збуту. Якщо ж такої сталої залежності немає, то це може бути з двох причин:

а) купівля товару має випадковий, епізодичний характер, а тому покупець не надто реагує на зміну ціни;

б) крім цінового фактору, на покупця відчутний вплив справляють нецінові фактори, дія яких у випадку відсутності чіткої кореляції має бути значно потужнішою, ніж реакція покупця на зміну цін.

Для перевірки першої гіпотези були проведені опитування співробітників магазину «Антошка». На користь того, що купівля не має регулярного характеру, свідчить факт, що на думку продавців менше 10 % споживачів купують органічну продукцію частіше, ніж один раз на місяць, і практично ніхто з них не намагається запам'ятати ціну товарів чи зіставити її з ціною за минулий місяць чи тиждень.

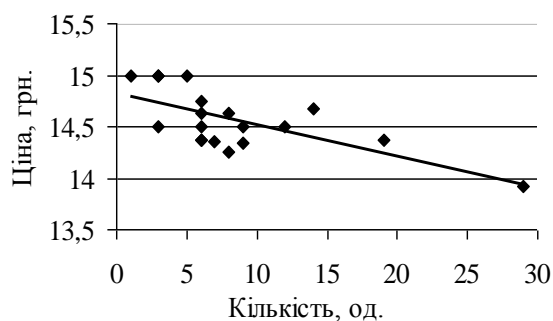
Стосовно дії нецінових факторів попиту адекватної картини експертні оцінки не дають. З одного боку, ознак значного коливання рівня доходів, споживчих переваг, кількості потенційних покупців органічної продукції у досліджений період (січень 2012 – червень 2013 рр.) зафіксовано не було. З іншого боку, навіть якщо такі коливання спостерігалися б, то зафіксувати їх на рівні співробітників торгового залу було б навряд чи можливо. Використання ж інших інструментів маркетингових досліджень у такому

випадку ми вважаємо економічно необґрунтованим, оскільки вони потребують значних витрат при сумнівній точності очікуваних результатів. Проте ми навряд чи помилимося, якщо стверджуватимемо, що принаймні у частини покупців органічної продукції за досліджуваний період змінилися як доходи, так і світогляд, склад родини та інші компоненти споживчого вибору.

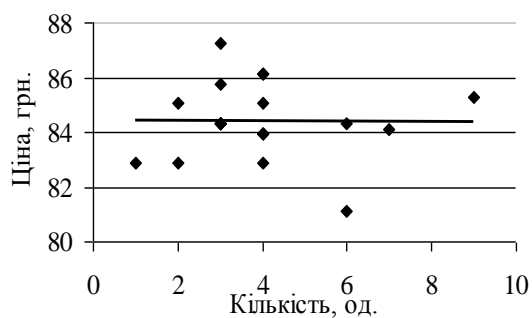
Таким чином, уже попередній аналіз фактичних даних не дозволяє сподіватися на отримання однозначно достовірних кількісних характеристик цінової еластичності. Проте у межах прийнятої нами методологічної передумови стосовно більшої достовірності результатів кількох не абсолютно достовірних методів у випадку, коли ці результати загалом збігаються, застосуємо і апроксимаційний метод.

Для перевірки сили зв'язку між ціною і обсягами купівлі органічної продукції проаналізовано дані, що характеризують динаміку цін та обсяги продажів за 18 місяців минулих засобів фірми «Sonett OHG» (Німеччина).

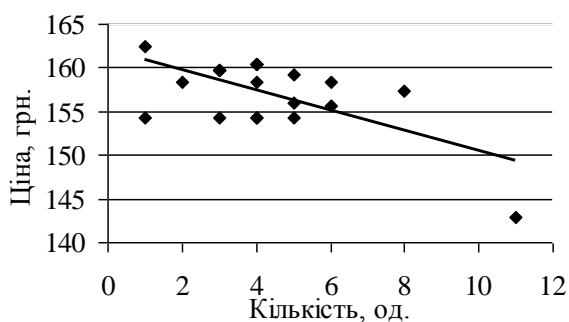
За період з січня 2012 р. по серпень 2013 р. були проаналізовані обсяги продажів сімнадцяти товарних найменувань. Відносно сталі обсяги продажів (принаймні одна одиниця товару продавалася щомісяця) продемонстрували лише п'ять товарних одиниць, для яких і були побудовані лінії апроксимації фактичних даних стосовно поточних цін та відповідних їм обсягів продажу. Лінії апроксимації до певної міри можна вважати аналогами відповідних ліній попиту на товари. Результати подано на рис. 1.



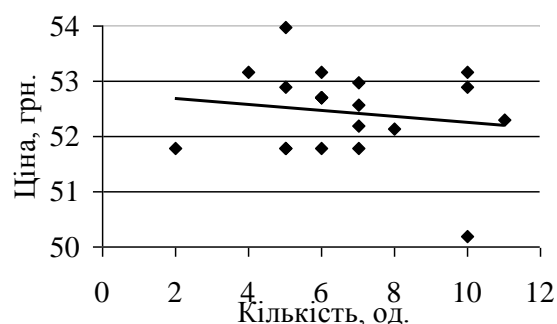
1)



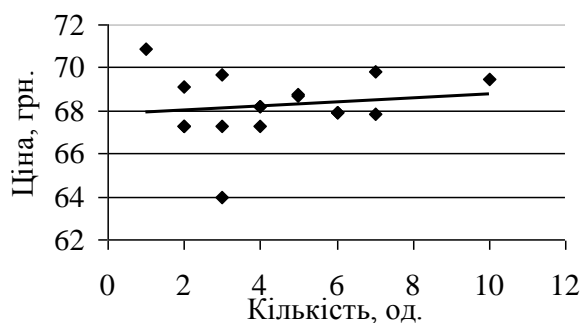
2)



3)



4)



5)

**Рис. 1. Графіки попиту: 1 – Sonett Органік тверде нейтральне мило (115 г), 2 – Sonett Органік мило для дітей (300 мл), 3 – Sonett Органік для миття посуду (0,5 л), 4 – Sonett Органік рідина для прання (2 л), 5 – Sonett Органік для миття посуду (1 л)**

Обробка звітних даних за допомогою пакету Microsoft Excel стосовно продажів п'яти товарів дала наступні результати:

1. Жодна апроксимуюча функція не дозволила досягти задовільної точності апроксимації (показник  $R^2$  не перевищив значення 0,45 при мінімально достатньому 0,7).

2. Поліноміальні функції високих порядків були відкинуті як такі, що не можуть описувати криві попиту з суто логічних міркувань.

3. Показники апроксимації нелінійними функціями не показали відчутної переваги над функціями першого порядку, що дало підстави надалі аналізувати саме прямолінійні функції попиту.

4. У якості лінійних функцій попиту були отримані наступні рівняння:

$$P = -0,0304 Q + 14,817 \quad (1)$$

$$P = -0,0101 Q + 84,441 \quad (2)$$

$$P = -1,1509 Q + 162,01 \quad (3)$$

$$P = -0,0556 Q + 52,798 \quad (4)$$

$$P = 0,0954 Q + 67,774 \quad (5)$$

Звертаємо особливу увагу на те, що у рівнянні (5) коефіцієнт перед кількістю (Q) має позитивний знак, що не узгоджується з законом попиту. Вважаємо, що це є наслідком дії тих самих випадкових факторів, які були вказані вище. Додатковим аргументом на користь такого пояснення слугує незначна величина модуля цього коефіцієнта, що визначає майже горизонтальне розташування лінії попиту.

Горизонтальна лінія попиту властива для товарів з дуже високою ціновою еластичністю попиту. Саме такі апроксимуючі лінії були отримані для усіх товарів, за винятком Sonett Органік для миття посуду об'ємом 0,5 л (рівняння 3). Це дозволяє заздалегідь стверджувати, що попит на досліджувані товари є еластичним. Проте цей загальний висновок можна уточнити, розрахувавши точкові еластичності попиту для медіанних цін на множинах досліджених значень показників збуту. Вони склали (за модулем): для Sonett Органік тверде нейтральне мило (115 г) – 67,3; Sonett Органік мило для дітей (300 мл) – 2058,5; Sonett Органік рідина для прання (2 л) – 31,3; Sonett Органік для миття посуду (0,5л) – 176,2. Для Sonett Органік для миття посуду (1л) коефіцієнт точкової еластичності попиту не розраховувався, оскільки, як вказувалося вище,

отримана апроксимуюча лінія попиту є аномалією, що пояснюється дією випадкових факторів.

Таким чином, аналітичний та апроксимаційний методи дають аргументи на користь того, що попит на органічну продукцію за поточних цін є еластичним за ціною. Якщо це так, то згідно з теорією підвищення ціни на органічні товари має призводити до зменшення обсягу виручки, а зниження ціни повинно цю виручку збільшувати. Власне, на цьому і заснований доходно-реляційний метод, яким ми скористалися для перевірки гіпотези про те, що цінова еластичність попиту на таку продукцію більша за 1.

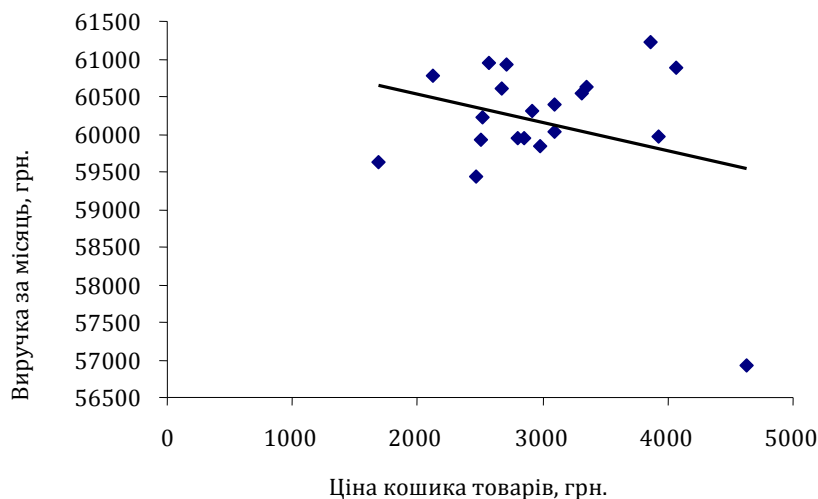
Одна з важливих проблем оцінки ринкових можливостей продавця органічної продукції полягає у тому, що насправді покупця цікавить не товар як фізико-хімічний об'єкт, а задоволення його потреб [8], причому деякі з цих потреб не пов'язані безпосередньо з самим товаром. У випадку з органічною продукцією, яка має більш дешеві неорганічні аналоги, такою потребою виступає бажання вести "правильний" (здоровий, екологічно відповідальний) спосіб життя [9]. Очевидно, що задоволення цієї потреби не вимагає конкретного товару. Достатньо усвідомлювати, що ви купуєте товар саме з "зеленої" категорії. І на задоволення цієї потреби споживач згоден

витратити певну суму грошей. Причому розмір цієї суми залежить як від психологічних, так і від економічних причин, розмежувати які практично неможливо. Тому розгляд залежності виручки від ціни реалізації окремо за кожним товаром є не зовсім коректним. Більш точно варто досліджувати її на рівні усієї групи органічних товарів. Крім того, деякі товари асортименту продавалися нерегулярно, що, втім, не може бути достатньою підставою для вилучення їх з аналізу.

У загальних рисах сенс визначення цінової еластичності через зв'язок між динамікою ціни та динамікою виручки зводиться до того, щоб визначити, збільшується або зменшується виручка при зменшенні цін на органічну продукцію. Якщо виручка зменшуватиметься – попит нееластичний, а якщо збільшуватиметься – еластичний. Єдина технічна проблема полягає у визначенні динаміки цін, оскільки по-перше, ціни на різні товари

змінюються одночасно у різних напрямках, а по-друге, кожен товар має різний обсяг продажів і, відповідно, з різною інтенсивністю впливає на реальну купівельну спроможність споживача. Тому ціни на товари не можна арифметично складати.

Вирішення проблеми полягає у оцінці динаміки ціни через зміну вартості певного набору товарів. Використання цього характерного для макроекономіки методу у нашому мікроекономічному дослідженні є виправданим з огляду на означену вище проблему. Враховуючи, що період дослідження є чітко визначеним, немає потреби прив'язувати структуру кошика до обсягів продажів кожного товару у певному місяці. Натомість до кошика увійшли фізичні обсяги продажів кожного товару за усі 18 місяців. Зв'язок між динамікою середньозваженої вартості цього кошика та обсягом виручки торговельного підприємства показаний на рис. 2.



**Рис. 2. Залежність виручки продавця органічної продукції від вартості товарного кошика**

Апроксимація фактичних даних лінійними, ступеневими та логарифмічними трендами дала візуально ідентичні результати. Рівняння лінійного тренда, який дав найкраще значення коефіцієнта апроксимації, має вигляд:

$$Y = -0,3759X + 61284, \quad (6)$$

де X – середньозважена ціна кошика товарів у поточному місяці, Y – виручка за цей місяць за усіма товарами кошика.

Знак « - » перед змінною X вказує на те, що зменшення ціни веде до зростання виручки, а отже, агрегований попит на товари кошика є еластичним за ціною. Таким чином, усі три застосовані нами методи вказують на те, що попит на органічну продукцію за поточного рівня цін є еластичним. Це говорить, зокрема, про те, що для збільшення виручки продавці мають знизити ціну, досягнувши більших обсягів продажу, а відтак і виробництва. Проте для того, щоб реалізувати такий сценарій, необхідно погодитись на

зменшення ціни, що загрожує зменшенням рентабельності, хоча і за рахунок збільшення маси прибутку. Обмежувальним фактором може виступати для торговельного підприємства закупівельна ціна, яка залежить від собівартості виробництва. З урахуванням того, що органічне виробництво вимагає додаткових витрат на сертифікацію, експертизу, у низці випадків призводить до зменшення урожайності та збільшення втрат, пов'язаних з транспортуванням, зберіганням та переробкою, подальше зменшення цін виробників виглядає проблематичним. Отже, необхідне для подальшого розвитку органічного виробництва зростання прибутку, яке у випадку еластичного попиту можливе лише при зниженні цін, навряд чи може бути лише за рахунок суб'єктів галузі. Очевидно, що без допомоги держави, чи то у сфері часткового покриття витрат виробників, чи то у сфері стимулювання попиту на продукцію, достатньо високих темпів збільшення частки органічної продукції досягти неможливо. Тим більше, що утримання цін на органічну

продукцію на більш високому рівні є необхідним елементом маркетингу цих товарів [10].

Дослідження цінової еластичності попиту на органічну продукцію дозволило отримати наступні результати:

1. Дослідження цінової еластичності попиту в умовах обмеженості фактичних даних не дозволяє отримати достовірний результат при використанні лише одного методу. Натомість сукупність аналітичного, апроксимаційного та доходно-реляційного методів більшою мірою забезпечує достовірність результату оцінки.
2. У результаті дослідження за кожним з названих методів було виявлено, що попит на органічну продукцію є еластичним за ціною. Апроксимовані криві попиту за поточних цін показали коефіцієнти цінової еластичності у діапазоні від 31,3 до 2058,5, що характеризує попит як високоеластичний. Це дає важливу інформацію стосовно можливостей

стратегічного управління ціноутворенням торговельних підприємств, оскільки дозволяє прогнозувати реакцію покупців на зміну цін, знижки, розпродажі тощо.

3. Висока еластичність попиту означає, що продавці вичерпали можливості збільшення виручки за рахунок підвищення цін і можуть отримати додатковий прибуток лише при зменшенні цін та відповідному зростанні обсягу продажів. Проте такий шлях також заблокований через високі витрати виробників органічної продукції. Найбільш вірогідним сценарієм активізації виробництва і споживання у таких умовах видається сторонній вплив з боку громадських організацій, держави, зацікавлених іноземних суб'єктів тощо, оскільки можливості збільшення доходів для фінансування розвитку галузі за рахунок маневрування цінами практично вичерпані.

### Список літератури

1. Башук, Т. О. Ціноутворення з урахуванням комплексної системи факторів інформаційного забезпечення (на прикладі ВТД «Університетська книга») [Текст] / Т. О. Башук, Н. В. Гайдабрус // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2011. – № 3. – Т. 2. – С. 135-142.
2. Божкова, В. В. Систематизація методів маркетингового ціноутворення [Текст] / В. В. Божкова, І. М. Рябченко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2012. – № 4. – С. 74-80.
3. Донець, О. С. Інформаційно-аналітичне забезпечення підприємства на ринку плодоовочевої продукції [Текст] / О. С. Донець, О. Ю. Моїсеєнко // *Бізнесінформ*. – 2012. – № 8. – С. 60-63.
4. Кудлай, В. Г. Актуальні проблеми ціноутворення на підприємствах в сучасних умовах [Текст] / В. Г. Кудлай // *Український соціум*. – 2006. – № 6. – С. 73-81.
5. Кузнецова, І. О. Особливості моніторингу ціноутворення в електроенергетиці [Текст] / І. О. Кузнецова // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2013. – № 1(6). – С. 212-216.
6. Яців, І. Б. Еластичність попиту на продовольчі товари як елемент конкурентного середовища [Текст] / І. Б. Яців // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2010. – № 2. – Т. 3. – С. 61-64.
7. Кестер, У. Основи аналізу аграрного ринка [Текст] / У. Кестер. Науч. ред. пер. О. Нивьевский. – К.: Видавництво АДЕФ-Україна, 2012. – 486 с.
8. Лисовина, Е. Н. Потребности и платежеспособный спрос – институциональный аспект [Текст] / Е. Н. Лисовина // *Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая*. – 2006. – Вып. 103-2. – С. 87-92.
9. Яценко, О. М. Формування попиту на органічну продукцію на агропродовольчому ринку [Текст] / О. М. Яценко, Ю. С. Завадська // *Інноваційна економіка*. – 2010. – № 3. – С. 204 – 208.
10. Криковцева, Н. О. Маркетингові диференціатори інноваційності і їх використання при формуванні стратегії підприємства [Текст] / Н. О. Криковцева // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2011. – № 4. – Т. 1. – С. 185 – 189.

### References

1. Bashuk, T. O., & Haidabrus, N. V. (2011). *Tsinoutvorennia z urahuvanniam kompleksnoi systemy faktoriv informatsiinogo zabezpechennia (na prykladі VTD "Universytetska knyga")*. Marketing and management of innovations [Marketing I menedzhment innovatsii], 3, 135-142.
2. Bozhkova, V. V., & Riabchenko I. M. (2012). *Systematyzatsiia metodiv marketyngovogo tsinoutvorennia*. Marketing and management of innovations [Marketing I menedzhment innovatsii], 4, 74-80.
3. Donets, O. S., & Moiseenko, O. Yu. (2012). *Informatsiino-analitychne zabezpechennia pidprijemstva na rynku plodoovochevoi produkciі*. Businessinform [Biznesinform], 8, 60-63.
4. Kudlai, V. H. (2006). *Aktualni problemy tsinoutvorennia na pidprijemstvah v suchasnyh umovah*. Ukrainian Socium [Ukrainskii sotsium], 6, 73-81.
5. Kuznetsova, I. O. (2013). *Osoblyvosti monitoryngu tsinoutvorennia v elektroenerhetytsi*. Economy: Reality of Time [Ekonomika: realii chasu], 1, 212-216.
6. Yatsiv, I. B. (2010). *Elastychnist popytu na prodovolchi tovary yak element konkurentnoho seredovyshcha*. Messenger of Khmelnytskyi National University [Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu], 2-3, 61-64.

- 
7. Kester, U. (2012). *Essentials of Agrarian Market Analysis [Osnovy analiza ahrarnoho rynku]*. Kyiv: ADEF-Ukraine.
  8. Lisovina, E. N. (2006). *Potrebnosti i platezhesposobnyi spros – institutsionalnyi aspekt*. *Scientific Papers of DonNTU. Series: Economic [Nauchnye trudy DonNTU. Seriya: Ekonomicheskaya]*, 103-2, 87–92.
  9. Yatsenko, O. M., & Zavadska, Yu. S. (2010). *Formuvannia popytu na orhanichnu produktsiyu na ahroprodovolchomu rynku*. *Innovative Economy [Innovatsiina ekonomika]*, 3, 204–208.
  10. Krikovtseva, N. O. (2011). *Marketynhovi dyferentsiatory innovatsiinosti i yih vykorystannia pry formuvanni strategii pidpriemstva*. *Marketing and management of innovations [Marketyng I menedzhment innovatsii]*, 4-1, 185–189.

**Стаття надійшла до редакції 19.11.13 р.**

**Наталія Михайлівна КУЛИК**

кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Державний вищий навчальний заклад «Донбаський державний педагогічний університет»  
вул. Генерала Батюка, 19, м. Слов'янськ, Донецька обл., 84116, Україна  
E-mail: kylik.n.m@mail.ru  
Телефон: +380956071950

**Тетяна Миколаївна СОКОЛЕНКО**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Державний вищий навчальний заклад «Донбаський державний педагогічний університет»  
вул. Генерала Батюка, 19, м. Слов'янськ, Донецька обл., 84116, Україна  
E-mail: kylik.n.m@mail.ru  
Телефон: +380956071950

**ТЕХНОЛОГІЯ АДАПТАЦІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Кулик, Н. М. Технологія адаптації у системі управління підприємством [Текст] / Наталія Михайлівна Кулик, Тетяна Миколаївна Соколенко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2013. – Том 14. – № 3. – С. 96-100. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Розкрито сутність адаптивного управління як управління в системі з неповною апріорною інформацією в керованому процесі, який змінюється у міру накопичення інформації й приймається з метою покращення функціонування підприємства. Проаналізовано проблеми формування і розвитку адаптивного економічного механізму для останнього. Визначено основні адаптаційні заходи та сутність механізму адаптивного управління. Запропоновано системну модель адаптивного управління конкурентоспроможним розвитком підприємства, яка містить у собі наступні шість основних блоків: моніторинг зовнішнього середовища, моніторинг внутрішнього середовища, планування та прогноз, прийняття управлінських рішень, мотивацію, інновацію, оцінку і контроль. Визначено необхідність системного підходу до адаптивного управління та його провідне місце у формуванні моделей та механізму адаптації.*

**Ключові слова:** адаптивне управління; адаптаційні заходи; механізм адаптивного управління; адаптивна модель процесу управління.

**Наталія Михайлівна КУЛИК  
Тетяна Миколаївна СОКОЛЕНКО**

**ТЕХНОЛОГІЯ АДАПТАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Анотація**

*Раскрыта сущность адаптивного управления как управления в системе с неполной априорной информацией в управляемом процессе, который изменяется по мере накопления информации и принимается с целью улучшения функционирования предприятия. Проанализированы проблемы формирования и развития адаптивного экономического механизма функционирования предприятия. Определены основные адаптационные мероприятия и сущность механизма адаптивного управления. Предложена системная модель адаптивного управления конкурентоспособным развитием предприятия, которая содержит в себе следующие шесть основных блоков: мониторинг внешней среды, мониторинг внутренней среды, планирование и прогноз, принятие управленческих решений, мотивацию, инновацию, оценку и контроль. Определена необходимость системного подхода к адаптивному управлению и его ведущее место в формировании моделей и механизма адаптации.*

© Наталія Михайлівна Кулик, Тетяна Миколаївна Соколенко, 2013



---

**Ключевые слова:** адаптивное управление; адаптивные мероприятия; механизм адаптивного управления; адаптивная модель процесса управления.

**Natalia Mykhailivna KULYK**

PhD in Technical Sciences, Assistant Professor,  
Assistant Professor of Department of Management,  
State Higher Educational Establishment "Donbass State Pedagogical University"  
General Batyuk Str., 19, Slavyansk, Donetsk region, 84116, Ukraine  
E-mail: kylik.n.m@mail.ru  
Phone number: +380956071950

**Tetyana Mykolaivna SOKOLENKO**

PhD in Pedagogical Sciences, Assistant Professor,  
Assistant Professor of Department of Management,  
State Higher Educational Establishment "Donbass State Pedagogical University"  
General Batyuk Str., 19, Slavyansk, Donetsk region, 84116, Ukraine  
E-mail: kylik.n.m@mail.ru  
Phone number: +380956071950

**TECHNOLOGY OF ADAPTATION IN THE SYSTEM OF MANAGING THE ENTERPRISE**

**Abstract**

*It is uncovered the essence of the adaptive management as a management in the system with partial apriori information in the managed process which changes as the information is accumulated and is taken with the purpose to improve the functioning of the enterprise. The problems of formation and development of the adaptive economic mechanism of functioning the enterprise are analyzed. The basic adaptive measures and the essence of the adaptive managing are defined. It is suggested the model of the adaptive managing by the competitive development of the enterprise that contains the following six basic blocks: monitoring of the outer environment, monitoring of the inner environment, planning and forecasting, taking of the managing decisions, motivation, innovation, evaluation and control. It is determined the necessity of the systematic approach to the adaptive managing and its leading place in the formation of the models and the mechanism of adaptation.*

**Keywords:** *adaptive management; adaptive measures; mechanism of adaptive management; adaptive model of managed process.*

**JEL classification: M11**

Аналізуючи зміни систем управління, слід зазначити, що основним фактором еволюційних процесів є збільшення динамічності й невизначеності зовнішнього середовища, що змушує підприємства постійно трансформувати системи управління.

Середовище, в якому функціонують підприємства України, характеризується великим ступенем невизначеності, внаслідок чого у своїй діяльності останні постійно стикаються з неочікуваним впливом зовнішнього середовища. Успіх підприємства на ринку значною мірою залежить від його вміння адаптуватись до цих впливів.

Нестійкість зовнішнього середовища сприяла підвищенню ролі адаптації в діяльності підприємства, що визначає необхідність формування нової технології управління.

Адаптивне управління є найважливішою складовою антикризового управління, оскільки дозволяє вчасно виявити зовнішні небезпеки й можливості підприємства, внутрішні сильні й слабкі сторони його господарської діяльності і на основі оцінки ситуації розробляти рішення,

спрямовані на запобігання кризових подій.

Питанням підвищення ефективності управління за допомогою концепції адаптивного управління займались такі вчені, як С. Алексєєв, М. Буднік, В. Дудчак, Г. Козаченко, С. Кравченко, В. Пономаренко, В. Стасюк, К. Таньков, О. Тридід, В. Чижевський та ін. Так, на думку С. Алексєєва, адаптивне управління є показником здатності підприємства до своєчасної реакції на умови зовнішнього середовища та оцінки відповідності цим умовам його внутрішнього середовища [1, с. 45].

Є. Чиженкова під адаптацією господарських суб'єктів розуміє процес пристосування їх параметрів до невизначених умов зовнішнього середовища [2, с. 52]. Г. Козаченко зазначає, що адаптація – це процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і всередині нього [3, с. 32]. В. Дубчак доводить, що адаптація підприємства до змін умов функціонування виступає як вид взаємодії суб'єкта господарювання з соціально-економічним

середовищем, у ході якої узгоджуються вимоги з очікуваннями її учасників. Ми вважаємо, що адаптація є не тільки погодженням зі змінами у соціально-економічному середовищі, але й взаємодією з ними, яка приводить до узгодження інтересів обох сторін [4, с. 45]. Економіст Буднік М. М. зазначає, що адаптація – це кінцевий етап пристосування, тобто його результат [5, с. 45]. Кравченко С. А. вважає, що адаптація – це сукупність форм та методів виживання сільськогосподарських підприємств в умовах конкуренції; підсистема економічного механізму держави; складова економічної політики держави [6, с. 76].

Іншим є підхід до адаптації з позиції ресурсної концепції. В. Стасюк розглядає адаптивне управління як забезпечення максимальної віддачі від ресурсів, що використовуються підприємством у процесі функціонування [7, с. 24]. Науковці К. Таньков та О. Тридід аналізують адаптивне управління через логістичну концепцію [8, с. 66].

Сучасна теорія володіє різноманітними економічними прийомами, моделями, алгоритмами і методами організації діяльності. Водночас у практиці вітчизняних підприємств застосовується лише незначна частка передового економічного інструментарію, що може бути наслідком як незатребуваності низки інструментів у сучасних українських умовах, так і низької кваліфікації керівників багатьох підприємств. Саме до такого економічного інструментарію належить технологія адаптації у системі управління підприємством. Доцільним є і пошук моделей системи адаптивного управління.

Метою статті є дослідження технології адаптивного процесу управління, формування механізму та системної моделі адаптивного управління

У теорії сучасного менеджменту існують різні підходи до адаптивного управління підприємством. Якщо у минулому сторіччі механізми управління підприємством були переважно засновані на механістичних підходах наукового адміністрування та побудови чітких ієрархічних структур, то в сучасних умовах динамізму економічних процесів і ускладнення економічних систем ці підходи не є ефективними.

Нестійкість зовнішнього середовища сприяла підвищенню ролі адаптації в діяльності підприємства, що визначає необхідність формування нової технології управління. У межах цього доцільно враховувати наступні особливості соціально-економічної ситуації в Україні:

1. Можливість розвитку економіки на основі унеможливлення використання екстраполяційного підходу до прогнозування розвитку як підприємств, так і зовнішнього середовища.

2. Нестабільність нормативної бази.

3. Низька пошукова активність керівників

різного рівня, розбалансованість їх економічних інтересів.

4. Відсутність необхідних збалансованих резервів ресурсів підприємства.

5. Нерозвиненість ринкової інфраструктури.

6. Низький рівень платоспроможного попиту.

Основна мета діяльності підприємства – отримання прибутку та розвиток. Дослідники у сфері управління частково ототожнюють процеси розвитку та адаптації підприємств і, як найбільш важливі фактори, які дозволяють вітчизняним підприємствам адаптуватись до змін умов зовнішнього середовища, виділяють наступні [9, с. 72]:

- технічні – перехід від традиційних до високих технологій;
- структури потреб – зниження матеріало- та енергомісткості виробленої продукції при збереженні її споживчих властивостей, значне підвищення якості та надійності споживчих властивостей товарів, підвищення культури споживання;
- виробничі – створення великих компаній з високим рівнем диверсифікації виробництва, навколо яких формується мережа підприємств малого та середнього бізнесу, орієнтація на розвиток виробничої кооперації в межах та поза межами регіону, формування інтелектуального потенціалу регіону.

Адаптивність, тобто постійне пристосування системи до зовнішніх факторів досягається за рахунок інформації, зворотного зв'язку та негативної адекватної реакції з боку усіх структурних підрозділів на зміни, що відбуваються. Вперше основні аспекти адаптації підприємства до змін виділені Т. Хеймелом та У. Скоттом [10]: соціальна, науково-технічна, адміністративна адаптація.

Вищенаведені аспекти здебільшого спрямовані на забезпечення виробничої, інноваційної та соціальної адаптації. Однак складність зовнішнього середовища вимагає від системи управління підприємством комплексної реакції на будь-які зміни. Тому наведені аспекти доцільно доповнити інформаційною та маркетинговою адаптацією.

Поряд з вищезазначеним 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, в якому він функціонує, невизначені. Відома лише приналежність їх до певного класу і мета управління, від якої залежить бажана поведінка об'єкта. Задача полягає в тому, щоб знати алгоритм управління, що забезпечить досягнення мети за кінцевий період часу для будь-якого

суб'єкта і умов його функціонування, що належать до певного класу.

Особливості адаптивного підходу в системі управління підприємства пов'язані з розробкою та реалізацією найбільш результативних та оперативних стратегій відображення діючим підприємством та його мережевими структурами впливів середовища. До адаптаційних заходів у системі управління належать: оптимізація рівня ризику прийняття рішення та маневрування ресурсами; використання економіко-математичних методів та моделей діагностики, що підвищують оперативність прийняття управлінських рішень; забезпечення високої маневровості та гнучкості цілей і стратегій розвитку підприємства за рахунок процесів пасивної та активної адаптації та ін.

Процеси активної адаптації підприємства безпосередньо пов'язані з механізмом адаптивного управління, а ефект антиципації – з процесами пасивної адаптації. Адаптивність підприємства співвідноситься з можливостями до самоорганізації підприємства як системи (змінюється структура та організація) та саморегулювання системи (змінюється спосіб регулювання). Активізація механізму оперативного контролінгу дає можливість оптимізувати у короткостроковому періоді співвідношення «витрати-прибуток» підприємства, а механізму стратегічного контролінгу – життєздатність системи у довгостроковому періоді. Якщо функціонуюча система управління дозволяє ліквідувати коливання в середовищі ринкових взаємодій підприємства, то вона є стійкою, а процес гомеостазу – досяжним.

У секторі адаптивного реагування на зовнішні зміни активізуються процеси адаптаційної модифікації. Якщо керівництво підприємства готове до оперативних дій на збурення середовища функціонування, то персонал адміністрації підприємства реалізує процес активного адаптивного управління змінами. Якщо конкретні політичні, соціальні та економічні обставини утруднюють настання наступного етапу виживання, то персонал адміністрації ризикує втратити ємність ринкової ніші (її просто займуть конкуренти). Якщо настає черговий, але новий ефект нестабільності, реалізується процес реактивного адаптивного управління змінами. Реалізація механізму активної інноваційної діяльності забезпечує товаровиробникам стабільну рентабельність та економічну стійкість. Адаптивний підхід у системі управління підприємством – це підхід, пов'язаний зі створенням і реалізацією найбільш оперативних і результативних стратегій відображення підприємством та його мережевими структурами впливів ринкового середовища. Обрані оптимальні варіанти стратегії адаптивного управління і

гармонізація маркетингових досліджень у системі забезпечення адаптаційного статусу та прийняття управлінських рішень комбінуються в реалізації економічних заходів та вирішенні проблеми функціонування і успішного розвитку економічного механізму. У соціально-економічних системах адаптивна модель управління є моделлю забезпечення загальної економічної стійкості та стабільності механізму функціонування підприємства (структура та параметри регулятора системи управління змінюються відповідно до змін властивостей системи). Адаптивна модель процесів управління в соціально-економічних системах вирішує задачу синтезу механізму оптимального управління та складається з двох частин: адаптивної системи планування (пошук оптимальної траєкторії руху) та адаптивної системи реагування (пошук управлінських впливів, які корегуватимуть відхилення від оптимальної траєкторії руху системи).

Реалізованими моделями поведінки підприємства у сфері функціонування є консервативна, активна та змішана. Для кожного підприємства вибір моделі адаптивного реагування індивідуальний (як і особливості його внутрішнього середовища функціонування, розміри ринкової частки, ємності ринкової ніші).

Системна модель адаптивного управління конкурентоспроможним розвитком підприємства містить у собі наступні шість основних блоків: моніторинг зовнішнього середовища (як прямого, так і опосередкованого впливу); моніторинг внутрішнього середовища (сильних і слабких сторін); планування та прогноз; прийняття управлінських рішень; мотивація; інновація; оцінка і контроль.

Блок моніторингу відстежує вплив факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища: соціально-економічні, демографічні, географічні, транспортні, організаційно-технологічні, фінансові, управлінські. Цей блок є основою для формування інформаційної системи, що забезпечує систему адаптивного управління підприємством.

В основі блоку інновацій лежить інноваційна діяльність підприємства як процес організаційно-технологічної підготовки й оформлення нововведень та їх упровадження у господарську діяльність.

Блок оцінки і контролю з позицій системності підприємства є певним набором функцій, і відповідно до цього якість виконання функцій є гарантією результативності роботи підприємства. Недостатній рівень окремих функцій може погіршити становище підприємства на ринку, відволікати покупців до конкурентів. Особливо важливою результативністю функцій стає в умовах ринкових відносин, тому що в цьому випадку системи управління відрізняються достатнім рівнем складності і ризикованості.

Багатофункціональність систем викликає необхідність інтегрувати окремі функції в цілісну систему для забезпечення прозорості результату як основного фактора, що характеризує рівень організації.

Якісний процес підбору, обробки і подальшої інтерпретації набутої інформації – це гарантія прийняття рішень, що дадуть адекватні реакції підприємствам для зміни навколишнього середовища відповідно до загальної стратегії розвитку.

Без вирішення проблем формування і розвитку адаптивного економічного механізму функціонування підприємств неможливо ліквідувати кризовий соціально-економічний стан. Найвищий рівень адаптації економічного

механізму функціонування підприємств – це потужний засіб захисту національної соціально-економічної безпеки країни.

Визначено необхідність системного підходу до адаптивного управління та його провідне місце у формуванні моделей та механізму адаптації. Лише однозначне усвідомлення взаємозв'язків у компонентах системи понять адаптивного управління підприємством може стати запорукою успішного запуску механізму адаптації в системі управління підприємством.

Перспективи подальших наукових досліджень у цьому напрямку пов'язані з розробкою шляхів вдосконалення механізму адаптивного управління підприємством.

### Список літератури

1. Алексеев, С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия [Текст] : (монография) / С. Б. Алексеев. – Донецк: ДонНУЭТ, 2007. – 170 с.
2. Чиженкова, Е. В. Формирование экономического механизма адаптации хозяйствующего субъекта к рыночной среде [Текст] : автореферат дис. канд. экон. наук / Чиженкова Е. В. – М., 2006.
3. Козаченко, А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения [Текст] : (монография) / А. В. Козаченко – К: Либра, 2003. – 280 с.
4. Дубчак, В. В. Теоретико-методологические аспекты формирования системы адаптивного управления промышленными предприятиями [Текст] : автореферат дис. канд. экон. наук / Дубчак В. В. – Ростов-на-Дону, 2006.
5. Буднік, М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання [Текст]: автореферат дис. канд. экон. наук / Буднік, М. М. – Х., 2002.
6. Кравченко, С. А. Адаптация экономического механизма функционирования сельскохозяйственных предприятий к условиям рынка [Текст] : (монография) / С. А. Кравченко. – К. : ННЦ ИАЭ, 2008. – 444 с.
7. Стасюк, В. П. Модели адаптивного управления предприятием у нестабільному зовнішньому середовищі [Текст] : автореф. дис. д-ра экон. наук / В. П. Стасюк. – Донецьк: ДНУ, 2003.
8. Тридід, А. Н. Концепция адаптивного логистического управления промышленной системой [Текст] / А. Н. Тридід, К. Н. Таньков // Бизнес-Информ. – 2004. – № 5-6. – С. 65-70.
9. Кузьменко, Л. М. Управление функционированием и развитием экономики региона: (монография) / Л. М. Кузьменко. – НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2004. – 284 с.
10. Хэмэл, Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмэл, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил / Пер. с англ. – Спб. : Питер, 2005. – 384 с.

### References

1. Alekseev, S. B. (2007). *Adaptivnoe upravlenie konkurentosposobnostju predprijatija*. Donezk: DonNUET.
2. Jigenkova, E. V. (2006). *Fjrmirovanie ekonomijeskogo mehanizma adaptazii hozaistvujshego subjekta k rinojnoj srede: avtoreferat dis. kand. ekon. nauk*. Moscow.
3. Kozajenko, A. V. (2003). *Ekonomijeskaja bezopasnost predprijatija: sushnost i mehanizm obespejenia*. Kyiv: Libra.
4. Dubjak, V. V. (2006). *Teoretiko-metodologijeskie aspektu formirovania sistemu adaptivnogo upravlenia promushlennimi predprijatijami: avtoreferat dis. kand. ekon. nauk*. Rostov-na-Donu.
5. Budnik, M. M. (2002). *Adaptazija promuslovuch pidpruemstv do runkovuch umov gospodarjuvannja: avtoreferat kand. ekon. nauk*. – Kharkiv, 2002.
6. Kravjenko, C. A. (2008). *Adaptazija ekonomijeskogo mehanizma funkcionirovania selskoxozajstvennich predprijatij k uslovijam rinka*. Kyiv : NNZ IAE.
7. Stasjuk, V. P. (2003). *Modeli adaptivnogo upravlinnja pidpruemstvom u nestabilnomu sovnishnjomu seredovishi*. Donezk: DNU.
8. Trided, A. N. & Tanjkov, K. N. (2004). *Konzeptzja adaptivnogo logistijheskogo upravlenia promushlennoi sistemoi*. *Biznes-Inform*, 5-6, 65–70.
9. Kusmenko, L. M. (2004). *Upravlenie funkcionirovaniem i razvitiem ekonomiki regiona*. – NAN Ukraina. *In-t ekonomiki prom-sti*. – Donezk.
10. Hemel, G., Prohalad, K., Tomas, G., O'Nil, D. (2005). *Strategijeskaja gibkost*. – Spb. : Piter.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2013 р.

**Костянтин Олександрович ЛАТИШЕВ**

доцент кафедри маркетингу,  
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського  
вул. Першотравнева, 20, м. Кременчук, 39600, Україна  
E-mail: latyshev.cost@yandex.ua  
Телефон: +380503056199

**ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Латишев, К. О. Інструменти підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства [Текст] / Костянтин Олександрович Латишев // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 101-107. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У статті здійснено аналіз сучасного стану та проблем, що гальмують розвиток машинобудівної галузі України та управління її підприємствами, визначено загальні характеристики таких інструментів підвищення конкурентоспроможності, як аутсорсинг та контролінг, можливості їх застосування на вітчизняних підприємствах. Виявлено основні фактори повільного розвитку машинобудування України, причини незадовільного впровадження аутсорсингу та систем контролінгу. За результатами дослідження з'ясовано необхідність проведення політики диверсифікації продукції та сфер діяльності, розширення асортименту й номенклатури продукції машинобудівної галузі, використання ефективної системи аутсорсингу та контролінгу як засобів забезпечення стабільного розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності.*

**Ключові слова:** аутсорсинг; контролінг; машинобудування; конкурентоспроможність; управління підприємствами.

**Константин Александрович ЛАТЫШЕВ**

**ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация**

*В статье проведен анализ современного состояния и проблем, определяющих развитие машиностроительной отрасли Украины и состояние управления его предприятиями, приведены общие характеристики таких инструментов повышения конкурентоспособности, как аутсорсинг и контроллинг, возможности их применения на отечественных предприятиях. Выявлены основные факторы медленного развития машиностроения Украины, причины неудовлетворительного внедрения аутсорсинга и систем контроллинга. По результатам исследования подтверждена необходимость проведения политики диверсификации продукции и сфер деятельности, расширение ассортимента и номенклатуры продукции машиностроительной отрасли, использование эффективной системы аутсорсинга и контроллинга как средств обеспечения стабильного развития предприятий и повышения их конкурентоспособности.*

**Ключевые слова:** аутсорсинг; контроллинг; машиностроение; конкурентоспособность; управление предприятиями.

## **INSTRUMENTS TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF ENGINEERING ENTERPRISE**

### **Abstract**

*The article analyzes current state and problems that determine development of engineering industry of Ukraine and state of management enterprises. Common characteristics of such instruments to increase competitiveness as outsourcing and controlling, their possible application in domestic enterprises are determined. Basic factors for the slow development of mechanical engineering of Ukraine are found out. The reasons for slow implementation of outsourcing enterprises, especially for slow implementation of monitoring systems in the enterprises of different levels are determined. The results of the study revealed the need for policies for diversification of production and spheres of activity, expansion of assortment and range of products of engineering industry, introduction of an effective system of outsourcing and controlling, as a means of ensuring stable development of enterprises and enhance their competitiveness.*

**Keywords:** *outsourcing; controlling; engineering; competitiveness; management of enterprises.*

### **JEL classification: P120**

Сучасні ринкові відносини в Україні вимагають якісно нових підходів до управління суб'єктами господарювання. Насамперед це пов'язано з динамічними змінами зовнішнього середовища функціонування, економічною нестабільністю і технологічним прогресом [1, с. 96]. Зазначені чинники перетворюють сучасні підприємства на складні системи, ефективне управління якими вимагає аналізу значних масивів даних, вибору найкращих альтернатив, швидкого прийняття рішень, контролю, координації та своєчасного коригування можливих відхилень. Відповіддю на економічні та політичні реалії сьогодення є ефективне управління підприємством з використанням наступних інструментів: аутсорсингу та контролінгу.

Машинобудуванню належить винятково важлива роль у визначенні напрямів і прискоренні темпів інноваційних змін в інших галузях, підвищенні ефективності їх функціонування [2, с. 16]. Рівень розвитку машинобудування є одним із основних показників економічного і насамперед промислового розвитку країни, адже характеризує його матеріально-технічну базу, екологічну безпеку, радикально примножує продуктивну силу та інтелектуальні можливості людини, формує найважливіші питомі показники валового внутрішнього продукту (матеріаломісткість, енергомісткість і т. п.). Тому важливим завданням керівників машинобудівних підприємств є моніторинг стану машинобудівної галузі України з метою виявлення основних тенденцій та проблем розвитку.

Питання підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств розглядали в наукових працях вчені Н. А. Сирочук [3] та

І. І. Серединська [4]. У роботах дослідників зазначаються окремі проблеми, тенденції та перспективи розвитку машинобудування в Україні. Однак, зважаючи на важливість галузі та динамічність змін, актуальним є постійний моніторинг і оцінювання результатів діяльності машинобудівних підприємств і факторів, що їх формують. Питання використання аутсорсингу як одного з інструментів підвищення конкурентоспроможності вивчаються такими науковцями, як О. Грішнова, А. Дукова, А. Загородній, О. Зозульов, О. Микало, Г. Партин, А. Попова. Однак деякі аспекти з можливостей та перспектив застосування аутсорсингу з метою поліпшення результатів діяльності підприємств в Україні потребують подальшої розробки.

У роботах вчених І. Григораша, В. Одноволика, В. Олійничука, А. Фаїзова обґрунтовано використання аутсорсингу як одного з інструментів підвищення конкурентоспроможності. Опубліковані праці стосуються ключових аспектів контролінгу, проте не дають вичерпної його характеристики, адекватної запитам і вимогам сучасного розвитку бізнесу.

Метою статті є аналіз сучасного стану та проблем, що визначають розвиток машинобудівної галузі України та стан управління її підприємствами, визначення загальних характеристик таких інструментів підвищення конкурентоспроможності, як аутсорсинг та контролінг, можливості їх застосування на вітчизняних підприємствах. Для досягнення мети дослідження поставлено такі завдання: проаналізувати сучасний стан та проблеми, що визначають розвиток підприємств

машинобудівної галузі України; визначити сутність аутсорсингу та контролінгу та можливість їх застосування на вітчизняних машинобудівних підприємствах; виявити основні фактори повільного розвитку машинобудування України.

Машинобудування є комплексною галуззю, що об'єднує в собі автомобілебудування, сільськогосподарське, будівельно-дорожнє, тракторне, суднобудування, хімічне, електротехнічне та енергетичне машинобудування тощо. Воно покликане

забезпечувати економічну систему якісною і ефективною технікою [10, с. 47].

Для досягнення головної мети дослідження був проаналізований сучасний стан машинобудівної галузі України. Аналіз промисловості загалом за 2005-2013 роки свідчить про збільшення обсягу реалізованої продукції з 2005 по 2008 роки на 448492,9 млн. грн. (вдвічі), спад у 2009 р. на 110504,9 млн. грн. і збільшення обсягу на 82547,8 млн. грн. у 2010 р. Як бачимо, у 2012 р. спостерігається різкий підйом до 1115826,1 млн. грн. (табл. 1) [11].

**Таблиця 1. Обсяг реалізованої промислової продукції підприємствами машинобудування у 2005-2013 рр(у цінах відповідного року).**

Період	Види промислової діяльності										
	Промисловість загалом		Машинобудування		У тому числі						
	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку	Виробництво машин і устаткування		Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування		Виробництво транспортних засобів та устаткування		
				млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку	млн. грн.	% до підсумку
2005 р.	468562,6	100,0	59668,1	12,7	20762,3	4,4	13530,5	2,9	25375,3	5,4	
2006 р.	551729,0	100,0	68730,6	12,5	22423,5	4,1	15510,3	2,8	30797,1	5,6	
2007 р.	717076,7	100,0	98339,9	13,7	30100,4	4,2	21216,5	3,0	47023,0	6,6	
2008 р.	917055,5	100,0	121780,4	13,3	37271,5	4,1	25580,5	2,8	58928,4	6,4	
2009 р.	806550,6	100,0	85833,0	10,6	34245,7	4,2	24504,7	3,0	27082,6	3,4	
2010 р.	889098,4	100,0	101819,4	11,5	33846,7	3,8	23257,7	2,6	44715,0	5,0	
2011 р.	618574,6	100,0	71153,9	11,5	20993,0	3,4	14586,1	2,4	35574,8	5,8	
2012 р.	1115826,1	100,0	140602	12,6	40648,5	3,6	29810,4	2,7	70143,0	6,3	
2013 р.	85836,2	100,0	7099,9	8,3	1862,4	2,2	1590,9	1,9	3646,6	4,2	

Аналіз діяльності машинобудівних підприємств показує ту ж саму тенденцію по роках, що й уся промисловість. Проте частка машинобудування у структурі продукції коливається в межах 12,7-13,3%, що, безперечно, не досягає рівня розвинених країн світу, де частка машинобудування в промисловості, як правило, складає 25-45%.

За цей період відносно стабільною була структура виробництва видів машинобудівної продукції. Найбільшу частку традиційно мало виробництво транспортних засобів та устаткування, найменшу – виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування. Така тенденція зберігається і у 2013 р.

Протягом 2005-2007 рр. темпи приросту обсягу машинобудівної продукції суттєво перевищували темпи приросту промислової продукції (табл. 2). Така ситуація була наслідком сприятливої ринкової кон'юнктури, зростання інвестиційної активності країн СНД, спрямованої на

модернізацію основних засобів у транспорті, будівництві, добувній промисловості [12].

Спад реалізованої продукції машинобудування почався вже в другому півріччі 2008 р. За 2008 р. зростання обсягу продукції машинобудування склав лише 0,3%, а промислове виробництво скоротилося в цей період на 5,2%. У 2009 р. галузь машинобудування втратила до половини свого обсягу виробництва – 44,9%, при скороченні обсягу промислового виробництва на 21,9%. Слід зазначити про зростання виробництва транспортних засобів та устаткування 2012-2013 рр. показують негативну тенденцію, проте обсяги виробництва електричного, електронного та оптичного устаткування виросли на 59,2%. Це свідчить про те, що зараз спостерігається збільшення інвестицій у виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування та їх відтік з інших сфер машинобудування.

Однією з особливостей машинобудівної галузі є висока залежність від міжнародної торгівлі. Частка

експорту продукції машинобудування в Україні складає біля 30%, а імпорту – 70%. У структурі імпорту переважають побутова техніка й автомобілі. Традиційними ринками збуту для українських підприємств машинобудування

залишаються країни СНД (на Росію, зокрема, припадає 42% вітчизняного експорту), а також країни, що активно розвиваються індустріально (Китай, Індія, Іран).

**Таблиця 2. Динаміка індексів та ланцюгові темпи приросту обсягу промислової і машинобудівної продукції у 2005-2013 рр.**

Період	Індекси та ланцюгові темпи приросту продукції, %									
	Промисловість загалом		Машинобудування		У тому числі					
	індекс	Темп приросту	індекс	Темп приросту	Виробництво машин і устаткування		Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування		Виробництво транспортних засобів та устаткування	
	індекс	Темп приросту	індекс	Темп приросту	індекс	Темп приросту	індекс	Темп приросту	індекс	Темп приросту
2005	103,1	3,1	107,1	7,1	112,2	12,2	90,8	-9,2	112,4	12,4
2006	106,2	6,2	111,8	11,8	102,9	2,9	110,7	10,7	119,1	19,1
2007	107,6	7,6	119	19	103	3	129,1	29,1	130	30
2008	94,8	-5,2	100,3	0,3	98,2	-1,8	93,2	-6,8	105,7	5,7
2009	78,1	-21,9	55,1	-44,9	62,4	-37,6	71,8	-28,2	42,1	-57,9
2010	111,2	11,2	136,1	36,1	121,1	21,1	124,2	24,2	161,9	61,9
2011	107,6	7,6	117,2	17,2	112,5	12,5	114,7	14,7	122,6	22,6
2012	98,2	-1,8	94	-6	90	-10	88,4	-11,6	100,1	0,1
2013	95,2	-4,8	88,8	-11,2	96,4	-3,6	159,2	59,2	83,7	-16,3

Останнім часом Україні вдалося збільшити експорт продукції з високою доданою вартістю в європейські країни. Це стосується обладнання з електричним звуковим сигналом, запчастин, аксесуарів для апаратури аудіо- та відеозапису, суден, човнів. Крім того, Україна ввійшла в п'ятірку найбільших експортерів продукції групи «Залізничні та трамвайні локомотиви, рухомий склад, обладнання» [4, с. 79]. Деякі підгалузі вітчизняного машинобудування, а саме літако-, суднобудування, а також космічна, військова техніка та озброєння є конкурентоспроможними на міжнародному ринку. Однак їх експортні можливості залишаються недостатньо реалізованими.

Таким чином, машинобудівна галузь змогла б стати стимулом швидкого та якісного розвитку економіки країни. Проте на сучасному етапі ця галузь економіки характеризується старою виробничо-матеріальною базою, поступовою втратою людського потенціалу, з великою часткою продукції з низькою доданою вартістю, орієнтацією на ринки країн СНД та країн, які розвиваються, що не створює перспективи майбутнього стабільного розвитку. Основні проблеми сучасного машинобудування наведені на рис. 5.

Розглянемо наступні інструменти підвищення конкурентоспроможності: аутсорсинг та контролінг.

Аутсорсинг – це передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства

стороннім підрядникам чи постачальникам за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та можливістю переходу частини персоналу до постачальника (аутсорсера) [1, с. 88].

Технологія аутсорсингу надає підприємству-працедавцю такі можливості:

- залучити додаткові, необхідні підприємству ресурси [7, с. 161];
- спростити процес виробничо-господарської діяльності, зменшити кількість функцій, які потребують одночасного виконання, зосередити увагу на основних видах діяльності [5, с. 90];
- вивільнити дефіцитне устаткування і висококваліфіковану робочу силу для роботи над ресурсомісткими операціями [6, с. 24];
- замінити частину постійних витрат змінними [5, с. 91];
- підвищити прозорість і привабливість підприємства для власників та інвесторів [7, с. 161];
- отримувати послуги у той момент, коли у підприємства виникає така потреба [5, с. 91].

Реалізація програми аутсорсингу надає певні переваги і для самих підприємств, які надають послуги з окремих бізнес-процесів (аутсорсерів) [7, с. 162]:

- підприємство здобуває право самостійно визначати шляхи розвитку і методи



- організації виробництва в умовах реального ринку;
- формується колектив співробітників, здатних конкурувати на ринку в певній сфері послуг;
  - підвищується відповідальність кожного працівника за кінцеві результати діяльності і мотивація персоналу до високопродуктивної праці;
  - їм надається можливість розвитку співпраці не лише з головним підприємством, але і з іншими замовниками.
- Таким чином, стимулюється проведення маркетингових досліджень і прагнення до розширення ринку збуту своїх послуг.

Трансформація систем управління за допомогою аутсорсингу стала популярна на підприємствах України, які засновані з використанням зарубіжного капіталу: «ВАТ Сумське МПО ім. Фрунзе», Горлівський концерн «Стірол», Полтавський ГОК [7, с. 162]. Найпоширенішими з послуг, які виконують логістичні підприємства України на засадах аутсорсингу, є транспортування вантажів, розробка, адаптування і впровадження програмного забезпечення логістичних процесів [5, с. 93]. Популярними є також бухгалтерський, фінансовий, юридичний, ІТ-аутсорсинг, проведення аудиту.



**Рис. 1. Основні фактори повільного розвитку машинобудування України**

Крім непрофільних функцій, підприємства мають можливість передати на аутсорсинг частину виробничих функцій, пов'язаних з виробництвом комплектуючих, залишити за

собою тільки бренд, НДДКР, менеджмент і завершальні стадії виробництва [6, с. 24]. Це може значно підвищити ефективність їх роботи та відкрити принципово нові можливості для

взаємовигідного співробітництва, суттєво посилити їх конкурентоспроможність.

Виділимо причини повільного впровадження аутсорсингу в Україні:

- психологічна неготовність керівників віддати частку бізнесу іншому власнику [7, с. 162];
- недотримання аутсортером зобов'язань щодо якості виконуваних ним робіт і послуг [5, с. 93];
- законодавча незахищеність активів власника та працедавця [7, с. 162];
- непередбачуване зростання цін на послуги аутсорсера [5, с. 93];
- великий ризик втрати конфіденційної інформації [7, с. 162];
- недостатнє розуміння аутсортером стратегії підприємства у відповідному сегменті діяльності [5, с. 93].

Аутсорсинг є новим і достатньо потужним інструментом управління, але без належної підтримки він може негативно впливати на діяльність підприємства. Вітчизняні підприємства за умілого використання аутсорсингу здатні вдосконалити технологію і організацію виробничо-господарської діяльності, поліпшити якість продукції і знизити її собівартість, а отже зміцнити свої позиції на ринку.

Контролінг – це система управління діяльністю підприємства, що інтегрує, координує та спрямовує діяльність усіх підрозділів на досягнення короткострокових і довгострокових цілей [7, с. 100]. Він забезпечує методичну та інструментальну взаємодію всіх функцій менеджменту. Мета контролінгу полягає у забезпеченні ефективного довгострокового функціонування в умовах динамічного середовища.

Основними завданнями контролінгу є: координація управлінського процесу, інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень на всіх рівнях, створення і підтримка діяльності корпоративної інформаційної системи, забезпечення рентабельності управлінського процесу, управлінський і фінансовий облік [1, с. 101].

Далі проаналізуємо особливості повільного впровадження систем контролінгу на підприємствах різного рівня. На більшості великих – використовуються старі, «радянські» методи управління та планування. Системи управління побудовані за функціональною ознакою, практично відсутнє стратегічне планування та взаємозв'язок планів і бюджетів у масштабі підприємства [9, с. 129]. На деяких підприємствах частково використовуються методології управлінського обліку для розрахунку певних показників (собівартість продукції, рентабельність).

Підприємства з іноземним капіталом перебувають у кращому становищі – на більшості з

них впроваджено західні стандарти управління, але їхні системи контролінгу ще потребують розвитку з урахуванням української специфіки [2, с. 129].

На малих і середніх підприємствах стиль та методи управління формуються однією особою – директором. Управління підприємством здійснюється здебільшого в «ручному» режимі. Система оперативного та стратегічного планування на таких підприємствах повністю відсутня, директор постійно перевантажений надлишковою та несуттєвою інформацією [2, с. 129]. За таких умов забезпечити стабільний розвиток підприємства практично неможливо.

В управлінні вітчизняними підприємствами контролінг не знаходить належного застосування ще і через те, що потреба в ньому часто перевищує знання, які є в цій галузі [9, с. 121]. Застосовуючи світовий досвід, необхідно враховувати що стратегічні плани українських підприємств здебільшого збігаються з оперативними і відображають бажання власника максимізувати прибуток на теперішній момент. У той час, як плани західних підприємств відображають необхідність стабільного розвитку в майбутньому за оптимальних доходів у теперішній час [1, с. 127].

Як бачимо, існує велика кількість проблем, які можуть бути вирішені наступним чином:

- великим підприємствам бажано створювати посаду або відділ контролінгу, вирішення складних завдань необхідно проводити із залученням консалтингової фірми;
- підприємствам з іноземним капіталом треба адаптувати зарубіжний досвід функціонування контролінгу шляхом обміну досвідом з вітчизняними консалтинговими фірмами;
- для малих та середніх підприємств доцільно користуватися послугами зовнішнього контролера;
- забезпечити всебічну популяризацію та вивчення системи контролінгу як системи управління для українських підприємств.

Сьогодні більшість підприємств України потребує впровадження ефективної системи контролінгу як засобу забезпечення стабільного розвитку підприємств, але відсутність кваліфікованих спеціалістів і розуміння необхідності заміни старої системи управління на систему контролінгу не сприяють реалізації цих потреб.

На сучасному етапі розвитку економіки України переважна частина машинобудівних підприємств характеризується слабкими позиціями на ринку, застарілістю технології виробництва та технічного складу, нерациональним використанням наявних виробничих потужностей, нестійким фінансовим станом (переважна частина машинобудівних підприємств є збитковими). Збереження

збитковості господарської діяльності галузі свідчить про наявність ознак розбалансування внутрішнього механізму саморегуляції підприємств та потребу їхнього фінансового оздоровлення.

У таких умовах найважливішими завданнями керівників підприємств машинобудування є зміна стратегії, виведення роботи підприємства на

якісно новий рівень, запровадження політики диверсифікації продукції та сфер діяльності, розширення асортименту й номенклатури продукції. Зростання ризику діяльності підприємств у ринкових умовах потребує вдосконалення аналітичних інструментів прийняття планових фінансових рішень, таких, як аутсорсинг та контролінг.

### Список літератури

1. Григораш, І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством [Текст] / І. О. Григораш // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11. – С. 96-106.
2. Одноволик, В. І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства [Текст] / В. І. Одноволик // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6. – С. 127-130.
3. Сирочук, Н. А. Машинобудування України: стан, проблеми, перспективи [Текст] / Н. А. Сирочук // Вісник Хмельницького національного університету – 2011. – № 3. – С. 213-217
4. Серединська, І. І. Машинобудівна галузь України та стан управління її підприємствами [Текст] / І. І. Серединська // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 4. — С. 74-81
5. Загородній, А. Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства [Текст] / А. Г. Загородній, Г. О. Партин // Фінанси України. – 2009. № 9. – с. 87-97.
6. Зозульов, О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації [Текст] / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. – 2009. – № 8. – С. 16-24.
7. Попова, А. Ю., Нові тенденції в управлінні потенціалом підприємств на підставі реінжинірингу бізнес-процесів та аутсорсингу [Текст] / А. Ю. Попова, А. Г. Дукова // Економіка промисловості. – 2009. – № 3. – С. 158-162.
8. Індеси промислової продукції (2000-2012 рр.) [Електронний ресурс] / Веб-сторінка Державного комітету статистики. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Олійничук, В. М. Контролінг як інформаційно-інноваційний ресурс управління мікроекономічною системою [Текст] / В. М. Олійничук, А. В. Фаїзов // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12. – С. 120-126.
10. Муха, Р. А. Сучасний стан діяльності підприємств машинобудування [Текст] / Р. А. Муха // Інноваційна економіка. – 2011. – № 2. – С. 47-51.
11. Обсяги реалізованої промислової продукції [Електронний ресурс] / Веб-сторінка Державного комітету статистики. – Режим доступу <http://www.ukrstat.gov.ua>.
12. Індеси промислової діяльності [Електронний ресурс] / Веб-сторінка Державного комітету статистики. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

### References

1. Grigorash, I. O. (2010). Controlling as a modern enterprise management system. Actual problems of economy, 11, 96-106.
2. Odnovolyk, V. I. (2009). Controlling – the modern concept of sustainable development of enterprises. Actual problems of economy, 6, 127-130.
3. Syrochuk, N. A. (2011). Machine Ukraine: state, problems and prospects. Bulletin of the Khmelnytsky National University, 3, 213-217.
4. Seredinska, I. I. (2011). Engineering Industry of Ukraine and state management of enterprises. Galician Economic Journal, 4, 74-81.
5. Zahorodniy, A. G. & Partyn, G. O. (2009). Outsourcing and its impact on the costs of the company. Finance Ukraine, 9, 87-97.
6. Zozulov, O. & Mykalo, O. (2009). Outsourcing as a tool to enhance the competitiveness of domestic enterprises in the context of globalization. Economy of Ukraine, 8, 16-24.
7. Popova, A. Yu. & Dukova, A. G. (2009). New trends in the management of potential businesses based on business process reengineering and outsourcing. Industrial Economics, 3, 158-162.
8. Indices of industrial production (2000-2012). (2012). Retrieved September 15, 2013, from : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Oliynychuk, V. M. & Fayizov, A. V. (2010). Controlling as information and innovative microeconomic resource management system. Actual problems of economy, 12, 120-126.
10. Muha, R. A. (2011). The current state of engineering enterprises. Innovative Economy, 2, 47-51.
11. Volume of industrial production. (2013). Retrieved September 15, 2013, from : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
12. Indices of industrial activity. (2013). Retrieved September 15, 2013, from : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Стаття надійшла до редакції 16.10.2013 р.

**Наталія Валеріївна МАЄВСЬКА**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри обліку та аудиту,  
Макіївський економіко-гуманітарний інститут  
вул. Островського, 16, м. Макіївка, Донецька обл., 86157, Україна  
E-mail: natamaevskaya@rambler.ru  
Телефон: +380509673236

**ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ У СИСТЕМІ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Маєвська, Н. В. Економічний аналіз у системі стандартизації виробництва продукції підприємства [Текст] / Наталія Валеріївна Маєвська // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету „Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 108-113. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Визначено сутність стандартизації як окремої складової ефективною діяльності суспільства відповідно до сучасних світових тенденцій з формування систем міждержавних економіко-політичних об'єднань. Доведено необхідність та сутність проведення попереднього аналізу економічної ефективності діяльності підприємства при введенні стандартизації процесів виробництва та виробленої продукції, а також при переході на нові параметри технічної регламентації. Здійснено порівняння технічних характеристик нормативних документів України, Росії, та країн ЄС, які визначають технологічні та експлуатаційні вимоги до виробництва залізничних рейок як виду продукції металопрокату, на основі яких можуть бути розроблені пропозиції щодо експорту продукції за умов мінімальних додаткових витрат, пов'язаних з необхідністю впровадження відповідного рівня стандартизації. Наведено дані діяльності Кабінету Міністрів України щодо адаптації вітчизняних стандартів до країн співдружності ЄС та СНД, що забезпечують підвищення якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції.*

**Ключові слова:** підприємство; стандартизація; економічний аналіз; час; ринок; ефективність; рішення.

**Наталья Валерьевна МАЕВСКАЯ**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В СИСТЕМЕ СТАНДАРТИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация**

*Определена сущность стандартизации как отдельной составляющей эффективной деятельности общества в соответствии с современными мировыми тенденциями по формированию систем межгосударственных экономико-политических объединений. Доказана необходимость и сущность проведения предварительного анализа экономической эффективности для деятельности предприятия при введении процессов стандартизации производства и продукции, а также при переходе на новые параметры технической регламентации. Проведено сравнение технических характеристик нормативных документов Украины, России и стран ЕС, которые определяют технологические и эксплуатационные требования к производству железнодорожных рельсов как вида продукции металлопроката, на основе которых могут быть разработаны предложения по экспорту продукции при минимальных дополнительных затратах, связанных с необходимостью внедрения соответствующего уровня стандартизации. Приведены данные деятельности Кабинета Министров Украины по адаптации украинских к стандартам стран содружества ЕС и СНГ, обеспечивающих повышение качества и конкурентоспособности отечественной продукции.*

**Ключевые слова:** предприятие; стандартизация; экономический анализ; время; рынок; эффективность; решение.

---

**Natalia Valeriivna MAYEVSKA**

PhD in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Accounting and Auditing,  
Makiivka Economic and Humanitarian Institute  
Ostrovskiy str., 16, Makiivka, 86157, Ukraine  
E-mail: natamaevskaya@rambler.ru  
Phone: +380509673236

**ECONOMIC ANALYSIS IN THE SYSTEM OF STANDARDIZATION OF  
ENTERPRISE PRODUCTION**

**Abstract**

*The essence of standardization as a separate component of the effective operation of the society in accordance with modern international trends in the formation of international economic and political organizations is considered. The necessity and nature of a preliminary analysis of the economic efficiency of the enterprise with the introduction of standardization of production processes and their products, as well as the transition to the new requirements of technical regulations are proved. The comparison of the technical specifications of regulations in Ukraine, Russia and the EU, which determine the technical and operational requirements for the manufacture of rails as product type metal is conducted. On their basis the proposals to export products with minimum additional costs associated with the need for implementation of an appropriate level of standardization are developed. The data of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the adaptation of national standards for the Commonwealth of the EU and the CIS that increase the quality and competitiveness of domestic products are shown.*

**Keywords:** enterprise; standardization; economic analysis; time; market; efficiency; solutions.

**JEL classification: C81, D40, L11, L15**

Удосконалення рівня господарської діяльності підприємства та безперервного процесу його раціоналізації повинно здійснюватися відповідно до світового інноваційного прогресу та його науково-технічного рівня виробництва з відповідною структурою управління господарською системою і рівнем організації виробництва і, тим самим, забезпечувати кінцеву якість і світову конкурентоспроможність продукції, що особливо актуально для України внаслідок її вступу до СОТ та перспективою підписання договору про асоціацію з ЄС.

Комплексне впровадження інноваційного організаційно-технічного впливу на процес і результати виробництва належить до сфери державного управління і забезпечується системою технічного регулювання, яка базується на правовому регулюванні відносин, щодо необхідності встановлення, застосування і виконання обов'язкових вимог до продукції чи пов'язаних з нею процесів, систем і послуг, персоналу й структурних органів, а також на перевірці їхнього дотримання шляхом оцінки відповідності та ринкового нагляду (Закон України «Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності» від 01.12.05№364-1V). Організаційно-технічна діяльність забезпечується Департаментом технічного регулювання Міністерства економічного розвитку та торгівлі України (наказ від 28 березня 2012 р. № 416) і передбачає стандартизацію, оцінку відповідності, метрологію,

нормативне супроводження та міжнародне співробітництво в цій сфері державного регулювання.

Серед задач економічного аналізу найважливішим є попередній аналіз ефективності майбутньої інноваційної діяльності підприємств, організацій та установ. Він проводиться для опрацювання проектів, обґрунтування бізнес-планів, визначення оптимальних розмірів виробництва, раціонального використання наявних ресурсів, підвищення ефективності виробництва з метою запобігання схваленню економічно неефективних, хоч і технічно-прогресивних рішень і який пов'язаний з прогнозуванням, перспективним і поточним плануванням, з вибором і обґрунтуванням варіантів управлінських рішень.

Базовою підставою економічного аналізу діяльності підприємства є рекомендації маркетингових досліджень ринку попиту та пропозицій товарів та послуг, за якими визначається продукція, яка задовольняє потреби споживачів з відповідністю можливостям їх придбання (технічним, економічним, соціальним тощо). Маркетингові дослідження насамперед здійснюються виробничими підприємствами та на замовлення окремими організаціями і лягають в основу вивчення переваг і недоліків ринкових пропозицій продукції та тенденцій їх вдосконалення, потенційного обсягу випуску товару, що забезпечує економічне обґрунтування варіантів розвитку підприємства і вибір

найліпшого з них та необхідні обсяги фінансування для їх реалізації [1; 2].

На підставі економічного аналізу пояснюються: економічна стратегія управлінських рішень для перспективних і планових прогнозів; досліджується достатність і доступність матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, технічний та технологічний рівень виробництва для забезпечення якості продукції, опрацьовуються запобіжні заходи щодо можливих недоліків, виявляються причини та фактори, які можуть негативно впливати на результати тощо. Основну увагу при цьому звертають на стандартизацію продукції як діяльність з державного регулювання, спрямовану на встановлення норм, правил, вимог, характеристик, що мають забезпечити безпечність продукції, робіт, послуг, їх техніку та інформаційну сумісність, взаємозамінність, якість продукції відповідно до сучасних досягнень науки та техніки і тим самим сприятимуть підвищенню ефективності виробництва за рахунок його інтенсифікації і інноваційних впроваджень у техніку та технології [3].

Вплив стандартизації на економічну ефективність діяльності виробництва досліджувались такими фахівцями, як Боженко Л. І., Дятлова В. В., Кириченко Л. С., Тарасова В. В. та ін.

Мета дослідження – встановлення економічної ефективності стандартизації виробництва

Відповідно до Закону України «Про стандартизацію» №2408-111 від 17.05.01 (ВВР-2001.- №31 Ст. 145) стандартизація визначається як діяльність, що полягає у встановленні положень для загального і багаторазового застосування щодо наявних чи можливих завдань з метою досягнення оптимального рівня впорядкування у певній системі, результатом якої є підвищення ступеня відповідності продукції, процесів та послуг їх функціональному призначенню, усуненню бар'єрів у торгівлі і сприянню науково-технічному розвитку та співробітництву. За своїм змістом система стандартизації має нормативно-правовий характер і містить закони України, законодавчі і нормативно – правові акти, нормативні документи і класифікатори.

Стандартизація як окрема діяльність суспільства належить до сфери державного управління, і без неї не може існувати промисловість, оборона і країна загалом, вона пов'язана з усіма іншими видами діяльності, що забезпечує її економічну, соціальну та комунікативну функції [4]:

– економічна функція полягає в тому, що дає змогу зацікавленим сторонам за допомогою стандартів отримувати достовірну інформацію щодо продукції, оскільки посилення на певні стандарти усуває необхідність детального

описування та характеризування зобов'язань виробника відповідно до вимог до продукції, методів випробувань, удосконалення її якості, ефективності виробництва;

- соціальна функція визначається тим, що стандарти мають містити такі показники якості продукції, які сприяють охороні здоров'я, збереженню довкілля, нормам безпеки її виготовлення, використання, споживання та утилізації;
- комунікативна функція забезпечує взаєморозуміння в суспільстві за допомогою інформації, єдиних термінів, означень, понять, символів, правил діловодства тощо.

При цьому під економічною ефективністю стандартизації розуміють підвищення продуктивності суспільної праці чи економію витрат живої і відтвореної праці, що забезпечує задоволення різноманітних потреб суспільства. Цей критерій у найбільш загальному вигляді відображає економічну корисність здійснюваних заходів зі стандартизації. Водночас у кожному окремому випадку цей критерій має свій конкретний зміст і форму вираження.

Річний економічний ефект, який отримується у виробництві від втілення стандартів, спрямованих на поліпшення технологічних процесів, механізації та автоматизації виробництва, покращення засобів організації виробництва і праці, розраховується за залежністю [5]:

$$E = 31A1 - 32A2 = (C1 + \epsilon_n K1) A1 - (C2 + \epsilon_n K2) A2, \quad (1)$$

де: E - річний економічний ефект, грн; 31, 32 - витрати на одиницю продукції (роботи), грн;  $\epsilon_n$  - нормативний коефіцієнт капітальних вкладень, який дорівнюється - 0,15; A2 - річний випуск продукції після впровадження стандарту, в натуральних одиницях; C1, C2, - собівартість одиниці продукції (роботи), грн; K'1, K'2 - вартість виробничих фондів, грн (індекси 1 і 2, відповідно, означають витрати або випуск продукції до і після стандартизації та поліпшення якості продукції).

Одночасно для визначення економічного ефекту використовується коефіцієнт економічної ефективності стандартизації ( Kcm. ) [6] :

$$K_{cm.} = \frac{A2(C2 - C1) - A1(C1 - C2)}{K}, \quad (2)$$

де: Ц1, Ц2 - ціна одиниці продукції, грн; K - питомі капітальні вкладення в основні та обігові виробничі фонди.

У загальному плані методологічний підхід до визначення економічної ефективності стандартизації втілює всебічний облік усіх

можливих витрат при впровадженні нормативних документів (НД) і містить такі основні положення:

- оцінку економічної ефективності стандартизації, яка повинна комплексно враховувати всю різноманітність економічних, організаційних і технічних наслідків стандартизації;
- врахування масштабів впровадження заходів зі стандартизації;
- період дії НД для врахування величини економічного ефекту;
- зіставлення витрат на розробку і впровадження НД з величиною ефекту від його використання.

Визначення величини економічного ефекту має починатися з початкової стадії і супроводжувати весь процес впровадження правил стандартизації.

Кожен проект НД повинен мати обґрунтування та розрахунки економічної ефективності. Розроблений НД подають на розгляд і затвердження з техніко-економічним розрахунком ефективності, який потрібен для прийняття рішення про його затвердження та впровадження в промисловість.

Після впровадження НД у виробництво на основі даних фактично отриманих результатів при проектуванні, виробництві та експлуатації об'єктів стандартизації розраховується величина фактичного економічного ефекту.

Зіставлення даних очікуваного і фактичного економічного ефекту дає змогу зробити аналіз економічних показників унаслідок проведення робіт зі стандартизації, установити повноту впровадження НД та оцінити роботу в галузі стандартизації.

Методики розрахунків економічної ефективності мають свої специфічні риси для різних галузей економіки, окремих підприємств, конкретних видів продукції. Практика і досвід проведення розрахунків економічної ефективності стандартизації показують, що для визначення економічного ефекту від робіт і заходів зі стандартизації доцільно використовувати три групи розрахунків:

- по передвиробничій діяльності (стадії проектно-конструкторських та науково-дослідних робіт, тобто на стадії створення НД);
- по сфері виробництва (на стадії створення якості продукції);
- по сфері обігу (на стадії обігу й експлуатації продукції).

На стадії проектування витрати зменшуються внаслідок зниження трудомісткості науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт, скорочення термінів розробки, кількості розроблюваної документації та впровадження нової продукції, обладнання, технології, що дозволяє прискорити отримання ефекту від їх впровадження.

У циклі «наука – виробництво» стандартизація є завершальним етапом наукових розробок, конструкторських і технологічних опрацювань нових видів продукції (товарів, послуг) та концентрує результати впровадження наукових досягнень у виробництво. Утворювальними елементами економічної ефективності є витрати на проведення наукових досліджень фундаментального і прикладного характеру, на конструкторські опрацювання, виготовлення дослідних зразків та інше.

До основних джерел економічної ефективності у сфері виробництва слід зарахувати зниження трудомісткості виготовлення, матеріаломісткості, фондомісткості продукції тощо, а це забезпечує скорочення витрат заробітної плати за рахунок раціонального розміщення трудових ресурсів, економію різних видів ресурсів та підвищення якісних показників виробів, удосконалення методів контролю та випробувань продукції, пакування, транспортування і збереження. Результати у сфері виробництва відбиваються не тільки на собівартості виготовлення продукції, але й створюють можливості отримання ефекту споживачем на проміжних стадіях життєвого циклу продукції.

У сфері обігу та експлуатації продукції економічний ефект утворюється за рахунок підвищення якості продукції та її надійності, збільшення терміну служби виробів.

Економічний ефект від впровадження стандартизації в різних сферах діяльності розподіляється таким чином:

- науково-дослідні, дослідно-конструкторські та проектно-конструкторські роботи – близько 30-35%;
- сфера виробництва – близько 15-20%;
- сфера експлуатації – близько 50%.

Економічний ефект від стандартизації відображає результати впровадження у виробництво нової техніки, прогресивної технології, удосконалення виробництва, сприяє переведенню на якісно новий рівень усіх елементів виробничого процесу. Величина економічного ефекту є основним показником оцінки діяльності підприємства, оскільки вона відображає реальний внесок розробника та виробника в підвищення ефективності суспільного виробництва.

Наведене відповідає загальним умовам створення нового підприємства з випуску продукції, орієнтованої на внутрішній ринок або на зовнішні ринки з системою параметрів стандартизації, які збігаються, наприклад, як у країнах СНД з базовою системою стандартизації колишнього СРСР. Водночас глобалізація світової економіки визначає необхідність впровадження загальноприйнятих стандартів країн-лідерів або їх угруповань (ЄС тощо), які забезпечують створення інноваційної, надійної, безпечної та якісної

продукції, конкурентоспроможної на зовнішніх ринках [7].

Так світове виробництво залізничних рейок становить понад 6 млн т на рік, з яких: у країнах Азії - понад 3,3 млн т; у країнах ЄС - близько 2 млн т; у Росії - близько 1 млн т; в Україні (ВАТ «МК «Азовсталь») - 200 тис. т, з яких 80% споживають залізниці країни [8]. На рівень надійності і стійкості цього виду металопрокату впливають технологічні (хімічний склад, твердість, механічні властивості, вміст кисню та водню в рейковій сталі, рівень технології тощо) та експлуатаційні фактори, які визначаються нормативними документами: в Україні - «ДСТУ 4344. Рейки звичайні для залізниць широкої колії. Загальні технічні умови»; в Росії - «ГОСТ 51658-2000. Рельсы железнодорожные. Общие технические условия»; у країнах ЄС - «EN 13674-1:2003. Железная дорога - Верхнее строение пути - Часть 1». Порівняння цих нормативних документів виявило незначні відхилення між ГОСТ та ДСТУ і достатньо велику різницю між ДСТУ та EN в частинах: нормування вмісту кисню та водню у сталі; проведення кваліфікаційних випробувань; перехід на виробництво рейок довжиною 100 м і більше і що вимагає реконструкції їх виробництва з упровадженням: виплавлення рейкової сталі у кисневих конверторах або електродугових прокатувальних агрегатів із безперервно-ливої заготовки; прокатування рейок з використанням універсальних клітей; загартування рейок з використанням тепла прокатного стану; стовідсоткового неруйнівного контролювання якості металу головки, підшви і шийки рейки; автоматичного контролювання розмірів профілю рейки та її прямолінійності. Таким чином, упровадження в практичну реалізацію окремих міжнародних стандартів тягне за собою реконструкцію виробництва, яка за витратами збігається з будівництвом нового підприємства з додержанням усіх нормативних вимог по стандартизації самого виробництва продукції.

Незважаючи на вказані труднощі, Україна відповідно до національної політики щодо вступу до Європейського Союзу здійснює поступову адаптацію свого законодавства до регламентів цієї організації. Так, згідно з планом заходів з виконання відповідної Загальнодержавної програми розпорядженням Кабінету Міністрів

України від 25 березня 2013 р. № 157-р на 2013 рік, планово затверджено адаптацію 42 нормативно-правових актів України до законодавства Європейського Союзу, у тому числі за напрямками: охорона праці - 3; охорона здоров'я і життєздатність людей, тварин і рослин - 2; довкілля - 10; технічні правила і стандарти - 11. На сьогодні в Україні діє майже 17000 стандартів та технічних регламентів, з яких майже третина планується до імплементації в європейське законодавче поле, що свідчить про тривалість самого процесу адаптації.

Багато заходів у системі стандартизації мають соціальний характер і оцінюються специфічними методами та показниками. Наприклад, упровадження НД системи безпеки праці оцінюється за допомогою показників зниження виробничого травматизму і професійних захворювань і розрахунку на цій основі економічних ефектів від їх впровадження. НД на системи уніфікованої документації полегшують управлінську працю, скорочують об'єм листування, дозволяють використовувати технічні засоби й обчислювальну техніку (наприклад, штрих-кодова позначка продукції).

Висновки та перспективи подальших розвідок:

1. Маркетингові дослідження ринку визначають рекомендації для виробництва щодо вибору продукції та розробки програм її створення і засвоєння з відповідною стандартизацією до державних і міжнародних вимог для забезпечення якості та конкурентоспроможності.

2. Економічний аналіз упровадження стандартизації в господарську діяльність підприємства в проектах його становлення і розвитку дозволяє визначити фактори, які впливають на ефективність виробництва, та обґрунтувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності його економічної діяльності з випуску конкурентоздатної продукції чи надання при цьому якісних послуг.

3. Стандартизація виробничої діяльності в Україні за світовими рівнями провідних країн світу визначається як довготривалий витратний процес і вимагає часткового збереження чинної системи технічного регулювання відповідно до конкурентоздатної продукції, адаптованої на зовнішньоекономічних ринках

### **Список літератури**

1. Котлер Ф. *Основи маркетинга [Текст]* / Ф. Котлер. - М.: Бизнес-книга. - 1995. - 698 с.
2. *Основи маркетингу [Текст] : навчальний посібник* / [ В. Л. Пілюшенко, Н. М. Ткачова, О. Є. Бурцева, Г. А. Радченко]. - Донецьк: ДонДУУ, 2010. - 309 с.
3. Беленцов, В. М. *Техніко-економічний аналіз [Текст] : навчальний посібник* / В. М. Беленцов, Н. В. Маєвська.- Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (Донецьке відділення).- 2010.- 297с.
4. Боженко, Л. І. *Метрологія, стандартизація, сертифікація та акредитація [Текст] : навчальний посібник* / Л. І. Боженко - Львів: Афіша, 2006. - 324 с.



- 
5. Тарасова, В. В. *Метрологія, стандартизація і сертифікація [Текст] : підручник / За заг. ред. В. В. Тарасової; В. В. Тарасова, А. С. Малиновський, М. Ф. Рибак. –К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 264 с.*
  6. Кириченко, Л. С. *Стандартизація і сертифікація товарів та послуг [Текст] : підручник / Л. С. Кириченко, А. А. Самойленко. – Харків: Вид-во „Ранок”, 2008. – 240 с.*
  7. Дятлова, В. В. *Система організаційно-технічного регулювання економіки: трансформаційні процеси в Україні [Текст] : монографія / В. В. Дятлова. – Донецьк: "ВІК", 2011. – 399 с.*
  8. *Аналіз вимог національних стандартів до якості залізничних рейок та результатів досліджень їх експлуатаційної стійкості [Текст] / Я. Пухтін, В. Левченко, Л. Іванісенко [та ін.] // Стандартизація, сертифікація, якість: науково-технічний журнал. – 2009. – №4. – С. 24-30.*

### **References**

1. Kotler, F. (1995). *Marketing Basics. Moscow: Business book.*
2. Pilyushenko, V. L., Tkacheva, N. M., Burtsev, O. E., Radchenko, G. A. (2010). *Principles of Marketing. Donetsk: DonDUU.*
3. Belentsov, V. M., Maevska, N. V. (2010). *Feasibility study. Donetsk : Noulidzh.*
4. Bozhenka, L. I. (2006). *Metrology, standardization, certification and accreditation. Lviv: Poster.*
5. Tarasova, V. V., Malinowski A. S., Rybak, M. F. (2006). *Metrology, Standardization and Certification. Kyiv : CSL.*
6. Kirichenko, L. S., Samojlenko, A. A. (2008). *Standardization and certification of goods and services. Kharkov: Morning.*
7. Dyatlova, V. (2011). *Organizational and technical system of economic regulation : transformation processes in Ukraine. Donetsk: AGE.*
8. Pyhtin, J., Levchenko, V., Ivanisenko, L. (2009). *Analysis of the requirements of national standards for the quality of rails and research their operational stability. Standardization, certification, quality, 4.*

**Стаття надійшла до редакції 24.10.2013 р.**

**Вікторія Костянтинівна МАКАРОВИЧ**

старший викладач кафедри обліку і аудиту,  
Ужгородський національний університет  
вул. Підгірна, 46, м. Ужгород, 88000, Україна  
E-mail: viktorija.zts@gmail.com  
Телефон: +380505199489

**АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФАКТОРИНГОВИХ ОПЕРАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТУ  
УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ**

Макарович, В. К. Аналіз ефективності факторингових операцій як інструменту управління оборотним капіталом [Текст] / Вікторія Костянтинівна Макарович // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 114-122. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У сучасних умовах функціонування суб'єктів господарської діяльності все більшого значення набуває управління фінансовими потоками, зокрема швидкістю обороту капіталу, одним із способів підвищення якої є факторинг. У статті розглянуто аналіз ефективності факторингових операцій. Окреслено площину їх аналізу з позиції фактора та факторанта. Сформувано мету, завдання, об'єкти та етапи аналізу факторингових операцій для останнього. Серед етапів аналізу ефективності факторингових операцій виділено етапи: аналіз впливу факторингу на динаміку і рівень дебіторської заборгованості; на фінансові результати діяльності підприємства; аналіз його ефективності порівняно з альтернативними джерелами фінансування і управління дебіторською заборгованістю. Запропоновано напрями удосконалення методичних положень аналізу ефективності факторингових операцій у частині визначення комплексу аналітичних показників, що сприятиме управлінню оборотним капіталом шляхом прийняття оптимальних управлінських рішень суб'єктами господарювання.*

**Ключові слова:** факторинг; факторингові операції; фактор; факторант; аналіз; ефект; ефективність.

**Виктория Константиновна МАКАРОВИЧ**

**АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФАКТОРИНГОВЫХ ОПЕРАЦИЙ КАК  
ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ**

**Аннотация**

*В современных условиях функционирования субъектов хозяйственной деятельности все большее значение приобретает управление финансовыми потоками, в частности скоростью оборота капитала, одним из способов повышения которой есть факторинг. В статье рассмотрен анализ эффективности факторинговых операций. Очерчена плоскость их анализа с позиции фактора и факторанта. Сформулирована цель, задание, объекты и этапы анализа факторинговых операций для последнего. Среди этапов анализа их эффективности выделены этапы: анализ влияния факторинга на динамику и уровень дебиторской задолженности; на финансовые результаты деятельности предприятия; анализ эффективности факторинга в сравнении с альтернативными источниками финансирования и управления дебиторской задолженностью. Предложены направления усовершенствования методических положений анализа эффективности факторинговых операций в части определения комплекса аналитических показателей, который будет способствовать управлению оборотным капиталом путем принятия оптимальных управленческих решений субъектами ведения хозяйства.*

**Ключевые слова:** факторинг; факторинговые операции; фактор; факторант; анализ; эффект; эффективность.

---

## Viktoria Kostyantynivna MAKAROVYCH

Senior Lecturer of Department of Accounting and Audit,  
Uzhhorod National University  
Pidhirna str., 46, Uzhhorod, 88000, Ukraine  
E-mail: viktoria.zts@gmail.com  
Phone: +380505199489

### EFFICIENCY ANALYSIS OF FACTORING TRANSACTIONS AS A TOOL OF WORKING CAPITAL MANAGEMENT

#### Abstract

*In present conditions of functioning of business entities the management of financial flows is becoming increasingly important, in particular speed of capital turnover, one of the ways to improve of which is factoring. This article deals with the efficiency analysis of factoring transactions. The plane of analysis of factoring transactions from the position of factor and factoree is outlined. Purpose, objectives, objects and stages of analysis of factoring transactions for factoree are formed. Among the stages of efficiency analysis of factoring transactions in factoree is allocated the stages: impact analysis of factoring on the dynamics and level of accounts receivable; impact analysis of factoring on the financial results of the enterprise; effectiveness analysis of factoring compared to alternative sources of financing and accounts receivable management. Directions for improvement of methodological provisions of efficiency analysis of factoring transactions in the part of determining of analytical indicators complex to facilitate the management of working capital management by making optimal management decisions by business entities are offered.*

**Keywords:** factoring; factoring transactions; factor; factoree; analysis; effect; efficiency.

#### JEL classification: M410

У сучасних умовах функціонування суб'єктів господарської діяльності все більшого значення набуває управління фінансовими потоками, зокрема швидкістю обороту капіталу, одним із способів підвищення якої є факторинг. Позитивні зміни, що спостерігаються за останні роки, в практичній діяльності на вітчизняному ринку факторингу поки що не підтримані аналогічними змінами в його науково-теоретичному забезпеченні. Нині мало якісної наукової літератури з цих питань. Майже відсутні монографічні дослідження. Причому та їх частина, яка є в наявності, пов'язана більшою мірою з правовими аспектами факторингової діяльності. Усе це свідчить про те, що економічні питання розвитку внутрішнього факторингу поки що не отримали в нашій країні належного науково-теоретичного обґрунтування.

За своєю сутністю факторинг надає постачальникам принципово ширші можливості для свого розвитку, ніж ті, які є у суб'єкта господарювання, що самостійно обслуговує товарний кредит.

Унаслідок відносної новизни цього виду економічних стосунків і їх стрімкого розвитку останніми роками, відсутності нормативної бази, методичних рекомендацій по практичному застосуванню факторингу стала очевидною необхідність наукового комплексного дослідження цього інструменту управління оборотним капіталом. Ефективність і доцільність його застосування обумовлена особливостями функціонування господарюючого суб'єкта. Тому

найбільш актуальним і цікавим напрямом дослідження факторингу є аналіз ефективності його застосування на підприємстві.

Питанням аналізу факторингових операцій присвячені дослідження таких зарубіжних вчених, як О. В. Виноградова [3], К. А. Єлуфімова [5], Н. О. Ішкова [6], Л. М. Кожина [7], М. Ю. Лаврик [8], І. Є. Медведєв [11], М. І. Трейвіш [14], А. М. Шаніна [15] та інших.

Напрацювання фахівців, серед яких О. В. Виноградова [3], К. А. Єлуфімова [5], Л. М. Кожина [7], М. Ю. Лаврик [8], здебільшого присвячені питанням розкриття інформації про аналіз ризиків факторингових операцій. Фрагментарно дослідження аналізу факторингу розглянуто в працях І. Є. Медведєва [11], М. І. Трейвіш [14]. При цьому залишається неврахованим та недослідженим питання методик аналізу ефективності використання факторингу для учасників даних операцій.

Метою та завданням дослідження є обґрунтування методики аналізу ефективності факторингових операцій як інструменту управління оборотним капіталом. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: системний підхід, аналіз і синтез, а також економічного, порівняльного аналізу, експертних оцінок.

Питання ефективності (результативності) факторингових операцій є центральними в процесі дослідження ролі і значення факторингу як засобу управління поточною господарською діяльністю підприємств. Учасники факторингових операцій

природно повинні зіставляти витрати, пов'язані з участю у факторингових операціях і доходи, отримані від участі у факторингу.

розглядати з позиції фактора, а також з позиції використання факторингу як інструменту ефективного управління дебіторською заборгованістю на рівні факторанта (рис. 1).



Рис. 1. Підходи до аналізу факторингових операцій\*

\* Розроблено автором

Показники, на основі яких визначається можливість погашення боржником грошової вимоги, розроблені та досить широко використовуються в практиці фірм-факторів.

Щодо методик аналізу ефективності факторингових операцій фактором та факторантом, зазначимо, що єдина методика, яка б дозволила обґрунтувати рішення щодо оптимального застосування факторингу та спрогнозувати можливі наслідки його використання, відсутня.

Недостатня розробленість цього питання сприяє проведенню неефективної політики управління, що спричиняє погіршення фінансово-економічного становища підприємств.

У нашому дослідженні зосередимо увагу на аналізі ефективності факторингових операцій у факторанта (тобто клієнта факторингових операцій).

У теорії і методиці економічного аналізу склалися загальні принципи дослідження ефективності діяльності господарюючого суб'єкта, які можуть бути базовими для більш конкретних видів аналізу, у нашому випадку — ефективності використання факторингових операцій.

Виходячи з суті і змісту поняття «методика економічного аналізу», що визначені в наукових

працях [1; 4; 9; 10; 12], належить сформулювати:

- цілі і завдання аналізу використання факторингу;
- послідовність проведення аналізу (його етапи);
- методи (способи, прийоми) аналізу;
- систему показників аналізу;
- критерії оцінки показників.

Враховуючи вищевикладене, сформулюємо мету, завдання, об'єкти та етапи аналізу факторингових операцій для факторанта (рис. 2).

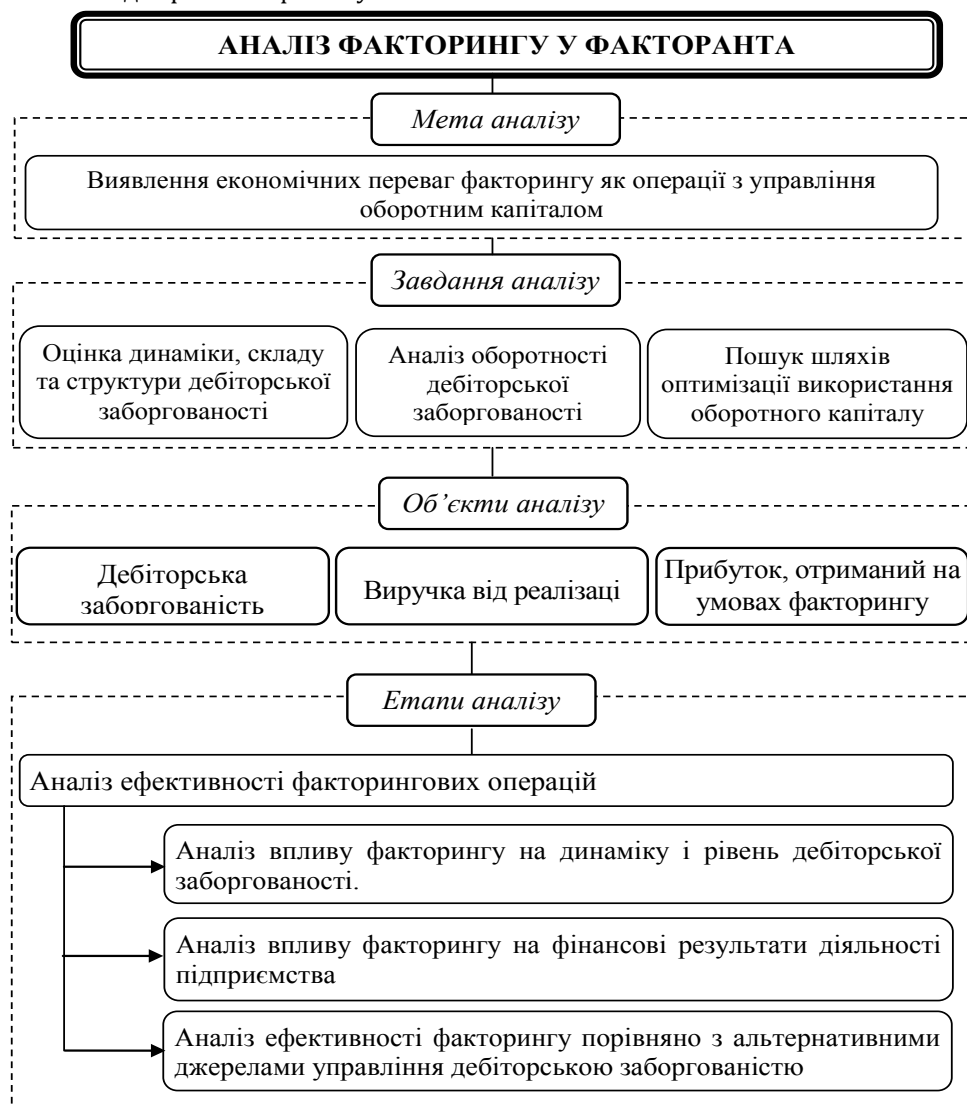
Таким чином, метою аналізу факторингових операцій є виявлення економічних переваг факторингу як операції з управління оборотним капіталом.

Для вирішення поставлених завдань зупинимось на наступних методах аналізу факторингу: порівняння; відносних і середніх величин; групування даних; табличний; графічний; факторний аналіз.

Нами виокремлено наступні основні етапи аналізу ефективності факторингових операцій у факторанта:

- Аналіз впливу факторингу на динаміку і рівень дебіторської заборгованості;
- Аналіз впливу факторингу на фінансові результати діяльності підприємства;

- Аналіз ефективності факторингу порівняно з управлінням дебіторською заборгованістю. альтернативними джерелами фінансування і



**Рис. 2. Модель аналізу факторингових операцій у факторанта\***

\* Розроблено автором

До кожного з етапів визначено площину дослідження, яка визначає можливі варіанти, що розглядатимуться на кожному етапі аналізу. З метою обґрунтування правильності рішення необхідно використовувати інформацію, отриману з різних джерел.

Основною інформаційною базою для проведення аналізу факторингових операцій є бухгалтерська звітність суб'єктів господарювання, пояснювальні довідки до бухгалтерської звітності, розшифровки окремих статей бухгалтерських балансів, економічні звіти і аналітичні довідки, статистична звітність про основні економічні показники діяльності, а також інша внутрішня і зовнішня інформація. При цьому обробку інформації необхідно здійснювати за допомогою спеціально призначених для цього методів (групування, опитування, порівняння, балансового методу, розрахунку коефіцієнтів, групування, методу графічного аналізу, методу кореляційного

та регресійного аналізу) [4, с. 5-14].

Кожна із зазначених складових потребує окремої уваги та детального вивчення, що буде розкрито надалі.

*Аналіз впливу факторингу на динаміку і рівень дебіторської заборгованості.*

У межах аналізу проводиться оцінка рівня і складу поточної дебіторської заборгованості підприємства.

Узагальненим показником повернення заборгованості є оборотність, яка розраховується як відношення об'єму продажів за період до середньої величини дебіторської заборгованості за період і показує, скільки разів заборгованість утворюється і надходить в організацію за період, що вивчається. Прискорення оборотності в динаміці розглядається як позитивна тенденція.

Л. А. Лахтіонова стверджує, що оборотність є загалом показником ліквідності і якості дебіторської заборгованості [10, с. 217].

У процесі дослідження розраховується також період погашення дебіторської заборгованості як відношення кількості днів у періоді до коефіцієнта оборотності. Цей показник відображає середню кількість днів, необхідну для її повернення.

Для проведення факторного аналізу з метою встановлення кількісних впливів факторингу на динаміку дебіторської заборгованості і показників її оборотності необхідно виділити в структурі виручки надходження від факторингу, а в структурі дебіторської заборгованості – середні залишки по дебету 36 рахунку по клієнтах, переданих на факторинг, і по інших. Перетворимо відповідні показники:

$$BP\phi = \frac{H\phi\phi}{H\phi\delta}, \quad (1)$$

де

$BP\phi$  – виручка від факторингу;

$H\phi\phi$  – надходження від факторингової компанії;

$H\phi\delta$  – інші надходження від дебіторів.

$$DЗср = \frac{DЗ\phi}{DЗ\delta}, \quad (2)$$

де

$DЗср$  – середнє значення дебіторської заборгованості;

$DЗ\phi$  – середня заборгованість по клієнтах, переданих на факторинг;

$DЗ\delta$  – середня дебіторська заборгованість по інших клієнтах (дебіторах).

Факторинг сприяє механізму ефективного скорочення термінів оборотності дебіторської заборгованості.

Залежність загального коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості від коефіцієнтів оборотності клієнтів, переданих на факторингове

обслуговування, і інших клієнтів можна відобразити за формулою:

$$Kодз = d1 \cdot Kодз\phi + d2 \cdot Kодз\delta, \quad (3)$$

де

$d_1$  = частка середньої дебіторської заборгованості по факторингових клієнтах у загальній дебіторській заборгованості;

$d_2$  = частка середньої дебіторської заборгованості по інших клієнтах у загальній дебіторській заборгованості;

$Kодз\phi$  – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості по факторингових клієнтах, разів;

$Kодз\delta$  – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості по інших клієнтах, разів.

Проаналізувати зміну основних показників за рахунок впливу зміни показників по факторингових клієнтах і інших клієнтах можна, використовуючи адитивну факторну модель.

*Аналіз впливу факторингу на фінансові результати діяльності підприємства.*

Для визначення впливу факторингу на фінансові результати діяльності підприємства доцільним є здійснення порівняння показників виручки від реалізації, оборотності дебіторської заборгованості та рентабельності за періоди до застосування факторингу та після використання факторингових схем. Особливу увагу слід звернути на оптимізацію структури балансу, яка містить порівняння валюти балансу, коефіцієнти ліквідності та платоспроможності, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами.

У процесі аналізу рекомендується складання наступної аналітичної таблиці 1.

**Таблиця 1. Зміна фінансово-економічних показників діяльності суб'єкта господарювання в результаті використання факторингових операцій**

Показник	До застосування факторингу	Після застосування факторингу	Відхилення
1	2	3	4
Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг, грн.			
Оборотність дебіторської заборгованості, об.			
Рентабельність продажу, %			
Середня дебіторська заборгованість, грн.			

Важливо зазначити, що факторингова схема управління оборотними коштами не створює кредиторську заборгованість.

За допомогою цієї аналітичної таблиці можемо проаналізувати зміни фінансово-економічних показників діяльності суб'єкта господарювання в результаті використання факторингових операцій.

Про позитивний вплив застосування

факторингу буде свідчити приріст виручки від реалізації, рентабельності продажів, прискорення оборотності дебіторської заборгованості та покращення структури балансу.

Приріст виручки від реалізації (доходу, прибутку) можна розрахувати як абсолютну різницю між показниками виручки від реалізації (доходу, прибутку) після і до застосування

факторингу:

$$\Delta BP(D, \Pi) = \Sigma BP(D, \Pi) \phi - \Sigma BP(D, \Pi) \quad (4)$$

де  $\Delta BP(D, \Pi)$  – зміна суми виручки від реалізації (доходу, прибутку), (грн);

$\Sigma BP(D, \Pi) \phi$  – сума виручки від реалізації (доходу, прибутку) після застосування факторингу (грн);

$\Sigma BP(D, \Pi)$  – сума виручки від реалізації (доходу, прибутку) до застосування факторингу (грн).

Також варто визначити темп зростання виручки від реалізації (доходу, прибутку) після і до застосування факторингу:

$$\Delta Tвр(\partial, n) = \frac{\Sigma BP(D, \Pi) \phi}{\Sigma BP(D, \Pi)} \times 100 - 100 \quad (5)$$

де  $\Delta Tвр(\partial, n)$  – темп росту виручки від реалізації (доходу, прибутку);

$\Sigma BP(D, \Pi) \phi$  – сума виручки від реалізації (доходу, прибутку) після застосування факторингу (грн);

$\Sigma BP(D, \Pi)$  – сума виручки від реалізації (доходу, прибутку) до застосування факторингу (грн).

Скорочення часу оборотності дебіторської заборгованості слід визначати як різницю між оборотністю дебіторської заборгованості до і після застосування факторингу:

$$\Delta Обдз = Обдз\phi - Обдз \quad (6)$$

де  $\Delta Обдз$  – зміна оборотності дебіторської заборгованості;

$Обдз\phi$  – оборотність дебіторської заборгованості після застосування факторингу;

$Обдз$  – оборотність дебіторської заборгованості до застосування факторингу.

Основний ефект від здійснення факторингової операції полягає в прискоренні оборотності оборотних активів підприємства. Якщо організація працює рентабельно, то прискорення оборотності призводить до отримання більшої суми прибутку при незмінному об'ємі використовуваних ресурсів. Застосування факторингових угод дозволить значно скоротити період оборотності дебіторської заборгованості і за рахунок цього отримати додатковий прибуток.

Бучик Т. А. пропонує цей прибуток визначати наступним чином [2, с. 184]:

$$\Delta Поб = \Delta Кодз \cdot Pпр1 \cdot Дз1$$

де  $\Delta Поб$  – зміна суми прибутку в результаті прискорення оборотності дебіторської заборгованості (грн.);

$\Delta Кодз$  – зміна коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості (коеф);

$Pпр1$  – рентабельність продажів звітного

періоду (коеф);

$Дз1$  – середня сума дебіторської заборгованості в звітному періоді (грн).

Для оцінки ефективності факторингу доцільно зіставити суму додаткової виручки з витратами по факторингу.

$$KB\phi = \frac{\Delta BP(D, \Pi)}{\Sigma B\phi} \quad (8)$$

де  $KB\phi$  – коефіцієнт витратовіддачі по факторингу;

$\Delta BP(D, \Pi)$  – приріст виручки від реалізації (доходу, прибутку) (грн);

$\Sigma B\phi$  – сума витрат по факторингу (грн).

Втрати від проведення факторингових операцій можна розрахувати наступним чином:

$$\Delta П\phi = \frac{\partial \cdot Дз1}{100} \quad (9)$$

де  $\Delta П\phi$  – зміна суми прибутку за рахунок проведення факторингової операції (грн);

$\partial$  – ставка дисконту по факторинговій угоді, %;

$Дз1$  – середня сума дебіторської заборгованості у звітному періоді (грн).

Як правило, застосування факторингу доцільне, коли у підприємства є можливість використовувати фінансові ресурси з рентабельністю вищою, ніж ставка витрат по факторингу, і коли втрати від інфляції можуть перевищити витрати по факторингу.

*Аналіз ефективності факторингу порівняно з альтернативними джерелами управління дебіторською заборгованістю*

Основна проблема аналізу показників ефективності факторингу пов'язана з визначенням мінімально або максимально/допустимої величини показника, при якому визначається відповідний рівень ефективності: високий, середній, низький, мінімально допустимий і так далі. Такі оцінки можуть мати наближене значення і бути застосовні тільки за певних типових умов: для організацій однієї галузі або групи схожих за певними ознаками галузей, для певного етапу розвитку цих організацій, при певних допустимих характеристиках економічного середовища і т. д.

Коли такі критерійні значення показників відсутні або визначені недостатньо чітко і точно, оцінювати ефективність застосування ресурсів можна тільки в досить вузьких межах. Тобто можна тільки приблизно або інтуїтивно визначити, збільшується або зменшується ефективність у аналізованому періоді відносно іншого або інших періодів, вищій або нижчий відповідний показник ефективності цієї організації порівняно з іншими суб'єктами. Проте не можна безперечно сказати, наскільки далеке значення того або іншого показника від нормального або гранично допустимого

мінімального значення. Коли визначено середнє значення показника для підприємств галузі, завдання оцінки рівня ефективності досліджуваного підприємства значно спрощується, проте в статистиці подібна інформація часто відсутня. Саме тому в перелік показників оцінки економічної ефективності введені показники порівняльної оцінки факторингу порівняно з іншими інструментами поповнення обігових коштів. Це дозволяє частково розв'язати проблему критерійної оцінки значень показників ефективності факторингу.

Серед інших інструментів поповнення обігових коштів зосередимо увагу на кредиті, оскільки факторинг досить часто ототожнюють, прирівнюють і порівнюють з кредитом. Автор відстоює точку зору, що факторинг не є кредитом.

Економію витрат по фінансуванню оборотного капіталу при порівнянні факторингу з кредитними ресурсами можна визначити за формулою:

$$E = \Sigma V\phi - \Sigma V_k \quad (10)$$

де E – економія витрат по фінансуванню оборотного капіталу;

*Vφ* – сума витрат по факторингу (грн);

*V<sub>k</sub>* – сума витрат по кредитуванню (грн).

Економія витрат по фінансуванню оборотного капіталу визначається зіставленням суми плати за послуги факторингу із сумою відсотків за комерційний кредит.

Також при порівнянні факторингу з кредитом варто скористатись крос-коефіцієнтом фінансових

результатів від використання факторингу:

$$K_{\text{крос}} = \frac{\Phi P \phi}{\Phi P_k} \quad (11)$$

де *K<sub>крос</sub>* – крос-коефіцієнт фінансових результатів від використання факторингу;

*ΦPφ* – фінансовий результат, отриманий від використання факторингу (грн);

*ΦP<sub>k</sub>* – фінансовий результат, отриманий від використання кредитних ресурсів (грн).

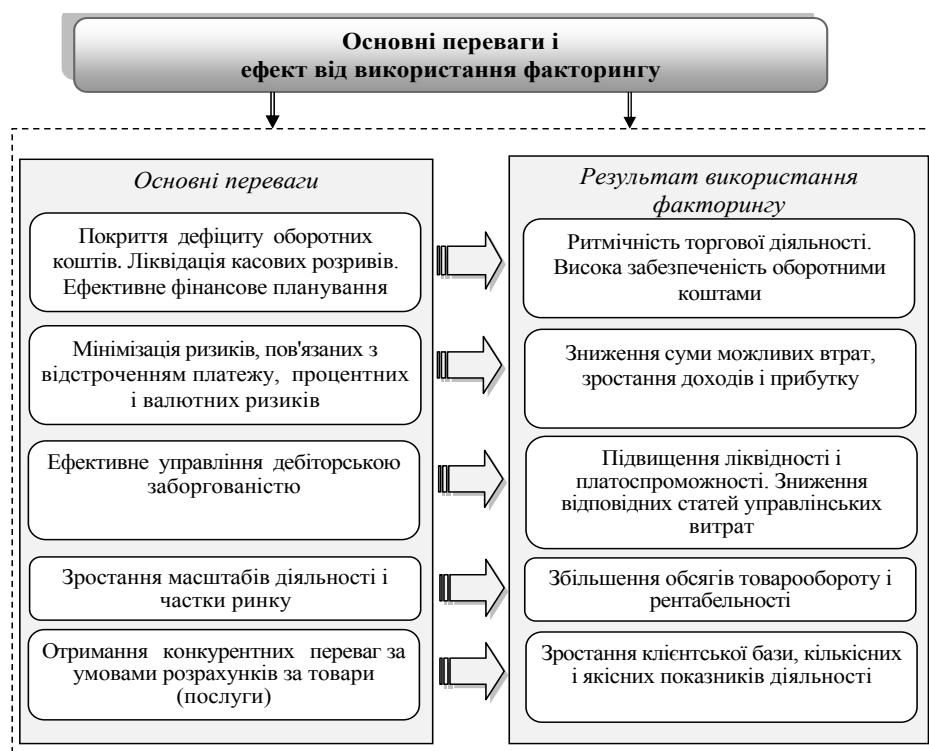
Крос-коефіцієнт визначається як співвідношення фінансового результату, отриманого від використання факторингу з фінансовим результатом, отриманим у випадку використання кредитних ресурсів.

Розрахунок цих коефіцієнтів дасть можливість визначити вигідність (або навпаки) застосування факторингу в діяльності суб'єкта господарювання порівняно з альтернативним джерелом поповнення оборотного капіталу – кредитом.

Використання управління дебіторською заборгованістю за угодою факторингу дозволить проводити ефективну політику управління, зменшити борги, у тому числі і безнадійні, знизити ризик фінансово-економічної діяльності.

На основі узагальнення результатів аналізу ефективності факторингових операцій ми можемо зробити висновок про так званий ефект від використання факторингових операцій.

Основні переваги і передбачуваний економічний ефект від використання факторингу наведено на рис. 3.



**Рис. 3. Основні переваги і передбачуваний економічний ефект від використання факторингу\***

\*Розроблено автором.



Запропонована методика дозволить проаналізувати ефективність факторингових операцій у факторанта та сприятиме управлінню оборотним капіталом шляхом прийняття оптимальних управлінських рішень.

Набули подальшого розвитку методичні підходи до аналізу ефективності факторингових операцій, використання яких на практиці дозволяє приймати обґрунтовані рішення з приводу механізму управління ресурсами для забезпечення непервної роботи і підвищення прибутковості господарської діяльності.

Запропоновано здійснювати аналіз ефективності факторингових операцій за допомогою розрахунку і порівняння показників, рівня, динаміки і оборотності дебіторської заборгованості з використанням факторного аналізу для виявлення впливу факторингу на їх зміну. Також запропоновано проведення аналізу зміни фінансового результату діяльності підприємства в динаміці і із застосуванням факторингу. Періодично необхідним є проведення порівняння використання факторингу і альтернативних інструментів управління

дебіторською заборгованістю. При цьому слід віддати перевагу тому інструменту, який приносить більший ефект при менших витратах.

Це дозволить узгодити прийняття управлінських рішень щодо застосування факторингу суб'єктами господарювання.

Результатом застосування факторингу у процесі управління оборотним капіталом підприємств є: прискорення обігу коштів, ліквідування касових розривів, збільшення оборотності оборотних активів та оптимізація їх структури, підвищення фінансової стійкості та поліпшення показників ліквідності і отримання додаткового прибутку.

Застосування факторингу доцільне, коли у підприємства є можливість використати фінансові ресурси з рентабельністю вищою, ніж ставка витрат по факторингу, і коли втрати від інфляції можуть перевищити витрати по ньому.

Перспективним напрямком подальших розвідок є дослідження прогностичного аналізу очікуваних результатів підвищення ефективності використання факторингу.

### Список літератури

1. Баканов, М. И. Теория экономического анализа [Текст] : учеб. для студ. вузов, обуч. по эконом. спец. / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 416с.
2. Бучик, Т. А. Роль факторинга в управлении оборотным капиталом [Текст] / Т. А. Бучик // Научный вестник ЧДІЕУ. – м. Чернігів, – 2008. – №1. – С. 178-186.
3. Виноградова, Е. В. Многокритериальные модели оптимизации факторинговых портфелей [Текст] : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.13 / Виноградова Елена Викторовна. – М., 2010. – 158 с.
4. Грищенко, О. В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие / О. В. Грищенко. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. – 112 с.
5. Елуфимова, Е. А. Развитие рынка факторинга в условиях финансового кризиса и возросших рисков [Текст] / Е. А. Елуфимова, Т. М. Илюхина; рец. Р. Б. Неврузова // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – № 5. – С. 366-369.
6. Ишкова, Н. А. Бухгалтерский учет и анализ вексельных и факторинговых операций [Текст] : дис. кандидата экономических наук: 08.00.12 / Ишкова Наталья Алексеевна; [Место защиты: Моск. гос. ун-т коммерции] – Москва, 2001. – 238 с.
7. Кожина, Л. М. Снижение риска выполнения факторинговых операций [Текст] : дис. кандидата экономических наук: 08.00.10 / Кожина Людмила Михайловна; [Место защиты: Гос. Ун-т управления] – Москва, 2008. – 150с.
8. Лаврик, М. Ю. Эффективность факторинговых операций российских коммерческих банков [Текст] : дис. кандидата экономических наук: 08.00.10/ Лаврик Мария Юрьевна; [Место защиты: Российская экономическая академия имени Г. В. Плеханова] Москва, 2005. – 143 с.
9. Лазаришина, І. Д. Економічний аналіз в Україні: історія, методологія, практика [Текст] : монографія. – Рівне, 2005 – 369 с.
10. Лахтіонова, Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання [Текст] : монографія / Л. А. Лахтіонова; Київський національний економічний ун-т. – Київ, 2001. – 387 с.
11. Медведев, И. Е. Экономические аспекты использования факторинга в обеспечении конкурентоспособности торговли [Текст] : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Медведев Иван Евгеньевич; [Место защиты: Сиб. гос. ун-т потреб. кооп. ]. – Новосибирск, 2008. – 171 с.
12. Олійник, О. В. Розвиток економічного аналізу в умовах інституційних змін [Текст] : монографія / О. В. Олійник. – Житомир : ЖДТУ, 2008. – 652 с.
13. Лазаришина І. Д. Економічний аналіз в Україні: історія, методологія, практика [Текст] : монографія. – Рівне, 2005 – 369 с.
14. Ришар, Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Ж. Ришар / пер. с франц. под. ред. Л. П. Белых. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 375с.

- 
15. Трейвиш, М. И. Методы анализа эффективности и надежности факторных операций [Текст] : дис. кандидата экономических наук: 08.00.13/ Трейвиш, Михаил Ильич. – Москва, 1997. – 144 с.
  16. Шанина, А. Н. Управление рисками факторингового бизнеса в России [Текст] : автореферат дисс. кандидата экономических наук: 08.00.10 / А. Н. Шанина. – Санкт-Петербург, 2010. – 22 с.

### **References**

1. Bakanov, M. (1997). *Theory of Economic Analysis. M. : Finance and Statistics.*
2. Buchyk, T. (2008). *The role of factoring in working capital management. Scientific herald of ChSIEU, 1,178-186.*
3. Vinogradova, Ye. (2010). *Multi-criteria optimization models of factoring portfolios. Dissertation... of Ph. D in Economics: 08.00.13. Moscow.*
4. Hrishchenko, O. (2000). *Analysis and diagnostics of the financial and economic activity of the enterprise. Tahanroh: TRTU.*
5. Yelufimova, Ye. (2009). *The development of the factoring market in the financial crisis and the increased risks. Audit and Financial Analysis, 5, 366-369.*
6. Ishkova, N. (2001). *Accounting and analysis promissory notes and factoring transactions: dissertation of Ph. D in Economics: 08.00.12. Moskwa.*
7. Kozhina, L. (2008). *Reducing the risk performing of factoring transactions: dissertation of Ph. D in Economics: 08.00.10. Moskwa.*
8. Lavrik, M. (2005). *The effectiveness of Russian commercial banks factoring transactions: dissertation of Ph. D in Economics: 08.00.10. Moskwa.*
9. Lazaryshyna, I. (2005). *Economic analysis in Ukraine: history, methodology, practice. Rivne.*
10. Lakhtionova, L. (2001). *Financial analysis of business entities. Kyiv.*
11. Medvedyev, I. (2008). *The economic aspects of the factoring use in ensuring the competitiveness of trade: dissertation .... of Ph. D in Economics: 08.00.05. Novosibirsk.*
12. Oliynyk, O. (2008). *Development of economic analysis in terms of the institutional changes. Zhytomyr: ZhSTU.*
13. Rishar, Zh. (1997). *The enterprise audit and business analysis. M. : Audit, YuNITI.*
14. Treyvish, M. (1997). *Methods of analysis of the efficiency and reliability factor transactions: dissertation of Ph. D in Economics: 08.00.13. Moskwa.*
15. Shanina, A. (2010). *Risk management of factoring business in Russia: abstract of the dissertation of Ph. D in Economics: 08.00.10. San-Petersburg.*

**Стаття надійшла до редакції: 13.11.2013 р.**

**Юлія Анатоліївна МАНАЧИНСЬКА**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри обліку і аудиту,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ  
Центральна площа, 7, м. Чернівці, 58000, Україна  
E-mail: manachyuliya@mail.ru  
Телефон: +380955168444

**Наталя Василівна СКРИПНИК**

кандидат економічних наук, доцент  
викладач кафедри обліку і аудиту,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ  
Центральна площа, 7, м. Чернівці, 58002, Україна  
E-mail: skripnik@bk.ru  
Телефон: +380509796486

**Микола Євгенович СКРИПНИК**

старший викладач кафедри обліку і аудиту,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ  
Центральна площа, 7, м. Чернівці, 58000, Україна  
E-mail: skripnik76@ukr.net  
Телефон: +380505603404

**ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ШВЕЙНОГО ВИРОБНИЦТВА**

Маначинська, Ю. А. Інтегральна оцінка рентабельності продукції швейного виробництва [Текст] / Юлія Анатоліївна Маначинська, Наталя Василівна Скрипник, Микола Євгенович Скрипник // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 123-129. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Розкрито суть методичного підходу до формування аналітичного інструментарію інтегральної оцінки рентабельності діяльності підприємств швейної промисловості на основі діагностики потенціалу їх прибутковості, яка полягає у здійсненні експрес-аналізу результативності технології швейного виробництва в умовах інноваційних змін. Запропоновано оцінювати фінансові результати діяльності вітчизняних швейних фабрик на базі практичного застосування алгоритму побудови потенціальної функції із урахуванням стандартизованих значень еталонів. Визначення рівня рентабельності швейної продукції проводиться з огляду на інноваційні впровадження у технологічний процес швейного виробництва. За результатами інтегральної оцінки рентабельності з'ясовано необхідність здійснення економічної інтерпретації питомої ваги ознак у потенціальній функції інтегральної оцінки рівня прибутковості на основі ранжування пріоритетів впливу на кінцеві фінансові результати діяльності підприємств швейної промисловості.*

**Ключові слова:** інтегральна оцінка; рентабельність; швейна фабрика; експрес-аналіз; потенційна функція; інноваційні технології; фазовий портрет потенціалу прибутковості.

---

**Юлия Анатольевна МАНАЧИНСКАЯ  
Наталья Васильевна СКРИПНИК  
Николай Евгеньевич СКРИПНИК**

## **ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРОДУКЦИИ ШВЕЙНОГО ПРОИЗВОДСТВА**

### **Аннотация**

*Раскрыта сущность методического подхода к формированию аналитического инструментария для интегральной оценки рентабельности деятельности предприятий швейной промышленности на основе диагностики потенциала их прибыльности, которая заключается в осуществлении экспресс-анализа результативности технологии швейного производства в условиях инновационных изменений. Предложено оценивать финансовые результаты деятельности отечественных швейных фабрик на базе практического применения алгоритма построения потенциальной функции при рассмотрении стандартизированных значений эталонов. Определение уровня рентабельности швейной продукции проводится с учетом инновационных внедрений в технологический процесс швейного производства. За результатами интегральной оценки рентабельности выяснена необходимость осуществления экономической интерпретации удельного веса признаков в потенциальной функции интегральной оценки уровня прибыльности на основе ранжирования приоритетов влияния на конечные финансовые результаты деятельности предприятий швейной промышленности.*

**Ключевые слова:** интегральная оценка; рентабельность; швейная фабрика; экспресс-анализ; потенциальная функция; инновационные технологии; фазовый портрет потенциала прибыльности.

### **Yulia Anatoliyivna MANACHYNSKA**

PhD in Economics,  
Senior Teacher of Department of Accounting and Auditing,  
Chernivtsi Trade and Economic Institute KNTEU  
Central Square, 7, Chernivtsi, 58002, Ukraine  
E-mail: manachyuliya@mail.ru  
Phone: +380955168444

### **Natalia Vasylivna SKRYPNYK**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Lecturer of Department of Accounting and Auditing,  
Chernivtsi Trade and Economic Institute KNTEU  
Central Square, 7, Chernivtsi, 58002, Ukraine  
E-mail: skripnik@bk.ru  
Phone: +380509796486

### **Mykola Yevgenovych SKRYPNYK**

Senior Teacher of Department of Accounting and Auditing,  
Chernivtsi Trade and Economic Institute KNTEU  
Central Square, 7, Chernivtsi, 58002, Ukraine  
E-mail: skripnik76@ukr.net  
Phone: +380505603404

## **INTEGRAL ESTIMATION OF PROFITABILITY PRODUCTS OF SEWING PRODUCTION**

### **Abstract**

*Essence of methodical approach is exposed to forming of analytical tool of integral estimation of profitability enterprises' activity of sewing industry on the basis diagnostic potential of their profitability which consists of realization of express analysis of technology effectiveness sewing production in the conditions of innovative changes. It is suggested to estimate the financial results of activity domestic sewings factories on the activity practical application of algorithm base of construction of potential function recognition the standardized values of standards. The determination of sewing products level profitability is conducted due to recognition of innovative introductions in the technological process of sewing production. As a result of integral estimation of profitability the necessity of realization of economic interpretation of specific gravity of signs is found out for the potential function of level*

**Keywords:** *integral estimation, profitability; sewing factory; potential function; innovative technologies; phase portrait of potential of profitability.*

### **JEL classification: C15**

Досягти економічного ефекту в діяльності підприємств швейної промисловості дає змогу використання сукупності пов'язаних між собою економічних ресурсів (матеріально-речових, фінансових та трудових). Результатом вдалого співвідношення між прибутком та відповідним видом ресурсів швейної фабрики виступає потенціальний рівень рентабельності як швейного виробництва (із урахуванням віддачі від запровадження інноваційних технологій для створення нових видів продукції швейного виробництва), так і від ходу процесу її реалізації загалом з огляду на ринкові зміни з інноваційними тенденціями.

Плотніченко І. Б. [1] характеризує сучасний стан функціонування і розвитку швейних підприємств України як досить складний. Це зумовлено низкою проблем, які властиві для легкої промисловості загалом. Основними серед них є висока частка імпортованих товарів, несприятливі умови для залучення інвестицій, відсутність у значної частини швейних фабрик ефективного управління тощо. Тому актуальним є питання аналітичної оцінки рівня рентабельності діяльності підприємств швейної промисловості.

Питаннями аналітичної оцінки діяльності швейних фабрик та можливостей реалізації їх економічного потенціалу займалися багато вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких Д. М. Васильківський [2], Л. Р. Галько [3], Д. А. Ємельянов [4;5], О. В. Змановська [6], С. А. Ігнатов [7], Т. В. Кузнецова [8], Н. С. Миколайчук [9], І. Б. Плотніченко [10], Н. М. Тюкавкін [11], О. Г. Черненко [12] та інші. Однак в умовах сьогодення проблеми вітчизняних підприємств – виробників одягу все ще залишаються невирішеними. Тому виникає необхідність подальшого дослідження в цьому напрямі з метою розроблення заходів зростання потенціалу прибутковості підприємств швейної промисловості та уникнення ризиків настання збитків.

Вплив проблемних ситуацій, які виникають при інтерпретації показників рентабельності, дозволяють нівелювати інтегральні моделі оцінки ефективності функціонування підприємства швейної промисловості, що спираються на розрахунки невеликої кількості показників прибутковості, зведених у комплексну оцінку [13].

Застосування цих моделей дозволяє зарахувати підприємство швейної промисловості до тієї чи іншої групи з відповідним переліком характеристик. На основі багатомірного аналізу

з'являється можливість абсолютної оцінки рівня рентабельності підприємства швейної промисловості на певну дату, а не тільки його змін та порівняльного аналізу. Також інтегральні методики зручні для експрес-аналізу ефективності діяльності, оскільки не потребують суттєвих витрат часу та ресурсів [14].

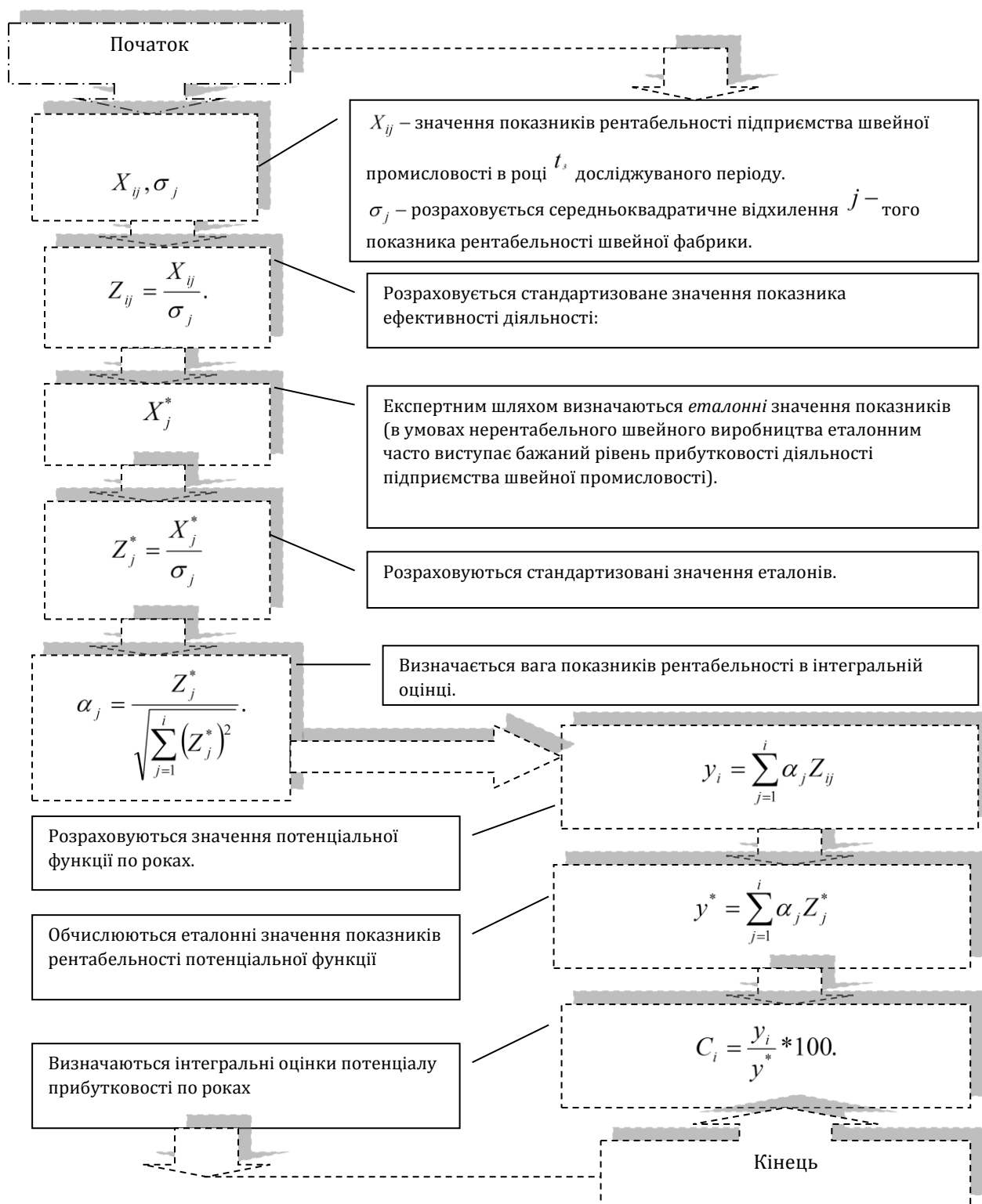
Основною метою статті є дослідження нових системних та послідовних підходів до інтегральної оцінки рівня рентабельності швейного виробництва з огляду на асортимент швейної продукції (в тому числі інноваційної), задля об'єктивної оцінки та залучення бажаних фінансових вкладень у розвиток діяльності швейних фабрик.

Аналіз кожного із економічних ресурсів підприємства швейної промисловості не створює цілісної картини зміни ресурсного потенціалу та рівня прибутковості загалом. Окрім того, динамічні зміни інноваційних процесів обумовлюють всезростаючі потреби в модернізації рівня швейних технологій, реконструкції розкрийних цехів швейних фабрик задля створення нових стильових ліній продукції швейного виробництва. У зв'язку з цим виникає потреба в аналітичному обґрунтуванні ефекту від впровадження інновацій для створення нової швейної продукції та в оцінці рівня її рентабельності порівняно із загальним рівнем прибутковості підприємства швейної промисловості.

Цю задачу успішно можна вирішити шляхом адаптації методики розрахунку потенціалу багатомірного динамічного об'єкта, яку пропонуємо інтерпретувати для аналітичної оцінки рівня прибутковості швейної фабрики.

Використовуючи вказану методику, можна прослідкувати за розвитком підприємства швейної промисловості, де в якості інтегрального показника, зокрема латентного, що відображає динаміку ефективності розвитку господарюючого суб'єкта, буде виступати потенціал рентабельності швейної фабрики. Для розрахунку інтегральної оцінки рентабельності підприємств швейної промисловості на основі описаної вище методики пропонуємо застосовувати наступний алгоритм (рис. 1).

Інтегральний фінансовий аналіз дозволяє отримати найбільш поглиблену (багатофакторну) оцінку умов формування окремих агрегованих фінансових показників за наявності факторів ризику [13].



**Рис. 1. Алгоритм обчислення інтегральної оцінки потенціалу прибутковості швейної фабрики**

Для визначення потенціалу швейних фабрик необхідно насамперед сформувати систему показників. Сам потенціал має подвійний характер, оскільки підприємство швейної промисловості володіє певними можливостями в отриманні якихось результатів у своїй

господарській діяльності – з одного боку, а з іншого – ефективно використовуючи свої потенційні можливості, швейна фабрика отримує певні результати у своїй господарській діяльності, тобто фінансові результати виступають реалізацією потенційних можливостей

підприємства швейної промисловості [12].

На фінансові результати діяльності підприємств швейної промисловості впливають показники, що відображають потенційні можливості підприємства, а саме: основні засоби, оборотні активи, трудові ресурси та інвестиції. Вони в сукупності становлять виробничі ресурси, без яких не є можливим виробничий процес, а їх обсяг спроможний впливати на фінансові результати швейних фабрик [12].

Для інтегральної оцінки потенціалу прибутковості використовується система показників. Абсолютні показники тут навряд чи дозволять дати об'єктивну аналітичну оцінку, оскільки вони здебільшого залежать від величини швейної фабрики.

Для оцінки ефективності функціонування підприємств швейної промисловості застосовується система показників прибутковості, які є відносними, оскільки абсолютні показники залежать від розмірів швейної фабрики, а не від ефективності її діяльності.

Нами пропонується система показників ефективності господарської діяльності підприємства швейної промисловості та ефективності використання інноваційних технологій у процесі виробництва та реалізації швейної продукції, згрупованих у три блоки:

1. Показники загальної рентабельності швейної фабрики: рентабельність власного капіталу; рентабельність активів; рентабельність оборотних активів; рентабельність швейної продукції; рентабельність швейного виробництва; рентабельність реалізації швейної продукції.

2. Рентабельність інноваційної діяльності швейного виробництва: рентабельність створення інноваційної швейної продукції; рентабельність інноваційної швейної продукції; рентабельність реалізації інноваційної швейної продукції.

3. Показники рентабельності швейної продукції в плані асортименту підприємства швейної промисловості: рентабельність виробництва чоловічих костюмів; рентабельність виробництва чоловічих піджаків; рентабельність виробництва чоловічих штанів; рентабельності виробництва жіночих штанів; рентабельність виробництва курток чоловічих і т. д.

О. Г. Черненко [12] акцентує увагу на тому, що основною проблемою швейної промисловості в сучасних умовах виступає виробництво конкурентоспроможної продукції, яка б максимально задовольняла уподобання споживачів як на внутрішньому ринку, так і за кордоном.

Всезростаюча конкуренція в галузі як серед вітчизняних підприємств, так і з боку дешевої імпоротної продукції, високі роздрібні ціни, прихильність покупців до імпортних виробників та брендів, обумовлюють ту обставину, при якій в умовах досить значних обсягів швейні

підприємства відчувають серйозні труднощі з реалізацією продукції. Усе це відбувається на фоні постійного збільшення виробництва швейної продукції. Це обумовлює необхідність упровадження інноваційних механізмів управління виробничим асортиментом, який слугує точкою відліку для забезпечення бажаного рівня прибутковості швейної фабрики [12].

Специфіка інноваційної діяльності підприємств швейної промисловості полягає в тому, що цей процес передбачає координацію взаємопов'язаних видів діяльності – проектної, виробничої, збутової, сервісної, комунікаційної. Проблема полягає в складності об'єднання цих видів діяльності з метою досягнення єдиної цілі – оптимізації асортименту швейної продукції, яка випускається із урахуванням поставлених стратегічних та тактичних цілей. Досить часто зустрічаються випадки, коли внесення в асортимент виробів базується на принципі «зручності виробництва», а не на основі уподобань споживачів [17].

Тому робота спрямована на аналітичну оцінку ефективності впровадження інноваційних механізмів у якості управління асортиментом виробництва швейної продукції із урахуванням сучасних маркетингових принципів та інструментів. Хід дослідження передбачає порівняльний аналіз рівня рентабельності новоствореної продукції швейного виробництва із загальною рентабельністю виробничо-реалізаційних процесів швейної фабрики, задля виявлення проблемних аспектів у процесі оцінки асортименту підприємства швейної промисловості, розробку механізму формування портфеля заказів.

Рентабельність процесу створення нової продукції швейного виробництва як вагомий чинник у ході забезпечення бажаного обсягу реалізації потребує інтегральної оцінки. Ця оцінка розраховується по всьому комплексу показників рентабельності, кожен з яких відображає той чи інший фрагмент ефективності господарської діяльності, тобто рентабельність власного капіталу, майна, оборотних активів, швейної продукції (у тому числі створення нових моделей – інноваційних), рентабельність процесу швейного виробництва (зокрема інноваційного), рентабельність реалізації швейної фабрики із урахуванням інноваційних змін.

Таким чином нами пропонується система показників, що відображає як загальний рівень прибутковості, так і рентабельність нововведень у технологічний процес швейного виробництва. Побудова фазового портрету потенціалу прибутковості інновацій у швейному виробництві дає унаочнену інтерпретацію тенденцій інтегральної оцінки та рівень відмінності від еталонного рівня рентабельності.

Розвиток підприємств швейної промисловості загалом пов'язаний з рівнем розвитку

інноваційної діяльності як здатності до відтворення інновацій створення новацій та необхідних обсягів виробництва продукції відповідно до певних принципів маркетингових ринкових потреб; підтримка необхідного рівня конкурентоспроможності продукції та задоволення потреб на внутрішніх та зовнішніх ринках інноваційної продукції [15].

На базі вивчення сучасних теоретичних розробок з питань інноваційної діяльності, згідно з підходом О. Г. Черненко [12], доцільно виокремити наступні атрибути інноваційного процесу управління асортиментом швейного підприємства: цілі формування асортименту; критерії та показники формування асортименту; елементи інноваційної сфери та їх взаємодія; методи впливу на елементи інноваційної сфери; сукупність матеріальних та фінансових потоків для забезпечення поставлених цілей; організаційний потенціал підприємства.

Інноваційний процес управління асортиментом випуску за таких умов буде становити сукупність здійснюваних робіт, що регламентовані по кожному етапу, який підкріплений ресурсним забезпеченням від моменту зародження інноваційної ідеї до створення готового виду продукції, її комерціалізації в умовах конкурентного ринку [12].

У статті здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і

методичних засад інтегральної оцінки рентабельності швейної продукції (в тому числі інноваційної) в умовах поглиблення ринкових перетворень та створення нових колекцій одягу на ринку швейної продукції.

Упровадження розробленого механізму інтегральної оцінки рентабельності з огляду на асортимент у практичну діяльність суб'єктів господарювання дозволить отримати швейну продукцію, що цілком задовольнить уподобання споживачів за двома напрямками: колекції одягу із урахуванням вимог споживчих груп (масовий випуск) та ексклюзивні колекції, що зорієнтовані на вимоги споживачів-замовників (індивідуальний випуск, робота на замовлення). Водночас серйозною задачею постає розробка заходів із підвищення рівня рентабельності підприємств швейної промисловості. У зв'язку з цим необхідно встановити пріоритети в управлінні. З цієї метою слід звернути увагу на економічну інтерпретацію ваги ознак у потенційній функції інтегральної оцінки (рівня) прибутковості, а також у потенційних функціях, побудованих по тому чи іншому блоку показників системи. Вибір пріоритетів доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі слід аналізувати потенційну функцію рівня потенціалу прибутковості швейної фабрики, а в якості пріоритетного блоку обирати той, який матиме найбільшу питому вагу в її структурі.

### Список літератури

1. Плотніченко, І. Б. Сучасний стан та перспективи розвитку швейної промисловості України / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/2012\\_739/17.pdf](http://www.archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/2012_739/17.pdf).
2. Васильківський, Д. М. Аналіз можливості реалізації механізму підвищення економічного потенціалу підприємства [Текст] / Д. М. Васильківський // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – №3. – Т. 3. – С. 113 – 115.
3. Галько, Л. Р. Напрями відновлення економічної стійкості підприємств швейної промисловості / [Електронний ресурс] / Л. Р. Галько. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2012\\_6/122.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_6/122.pdf).
4. Емельянов, Д. А. Перспективный анализ непроизводительных расходов и потерь в текстильном и швейном производстве [Текст] / Д. А. Емельянов // Экон. науки. – 2010. – № 8 (69). – С. 157-159.
5. Емельянов, Д. А. Оперативный анализ непроизводительных расходов и потерь на стадии подготовительного производства [Текст] / Д. А. Емельянов, А. А. Емельянов // Вестн. СамГУПС. – Самара, 2009. – Вып. 5 (17). – Т. 2. – С. 161 – 165
6. Змановская, О. В. Некоторые вопросы информационного обеспечения внутрифирменного анализа деятельности швейных предприятий [Текст] / О. В. Змановская // Вестн. Иркут. гос. экон. академии. – 1998. – № 17. – С. 28-30.
7. Игнатов, С. А. Методические основы аналитического обеспечения себестоимости швейных изделий [Текст] / С. А. Игнатов // Материалы международной научно-практической конференции «Современные тенденции развития налоговой системы на базе интеграции учетных и аналитических процедур микро- и макроуровня» (Орел, 17-19 октября 2011 года). – Орел: ГУ-УНПК, 2011. – С. 151 – 154
8. Кузнецова, Т. В. Изучение предпочтений и сегментирование покупателей женской верхней одежды на примере рынка г. Минска [Текст] / Т. В. Кузнецова, М. А. Слонимская // Вестн. Витеб. госунар. технол. ун-та. – 2010. – Вып. 18. – С. 164 – 170.
9. Миколайчук, Н. С. Формування стратегічного потенціалу великих текстильних підприємств [Текст] / Н. С. Миколайчук, О. А. Савчук, М. М. Миколайчук // Вестн. Херсонс. госунар. техн. ун-та. – 1998. – № 1 (3). – С. 43 – 45



10. Плотніченко, І. Б. Сучасний стан та перспективи розвитку швейної промисловості України / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.arhive.nbuv.gov.ua/portal/natural/2012\\_739/17pdf](http://www.arhive.nbuv.gov.ua/portal/natural/2012_739/17pdf).
11. Тюкавкин, Н. М. Современные методы оценки стратегического развития предприятий легкой промышленности [Текст]: монография / Н. М. Тюкавкин. – Самара: ООО «Офорт», 2008. – 169 с.
12. Черненко, О. Г. Инновационные процессы оптимизации ассортимента выпускаемой продукции швейной промышленности Республики Беларусь / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://legprom.biz/news/1/981/32.html>.
13. Интегральный финансовый анализ / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj\\_analiz/method\\_fin\\_analiza/integralnyj\\_finansovyj\\_analiz/9-1-0-81](http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/method_fin_analiza/integralnyj_finansovyj_analiz/9-1-0-81).
14. Интегральный анализ. Общая характеристика подхода: Энциклопедия финансового анализа / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://apel'fin.narod.ru/finanaliz/integral\\_analysis.html](http://apel'fin.narod.ru/finanaliz/integral_analysis.html).
15. Внедрение инновационных технологий в системе управления качеством на примере предприятий легкой промышленности Винницкой области / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rt.pro2000.com.ua/>.

## References

1. Plotnichenko, I. B. (2012). The present stage and prospects of Ukraine garment industry. Retrieved September 15, 2013, from : [http://www.arhive.nbuv.gov.ua/portal/natural/2012\\_739/17pdf](http://www.arhive.nbuv.gov.ua/portal/natural/2012_739/17pdf) (in Ukr. ).
2. Vasylykivs'kyu, D. M. (2012). Analysis of the mechanism feasibility of increasing the economic potential of the company. Announcer of the Khmel'nicky National University, 3, 113 – 115. (in Ukr. ).
3. Hal'ko, L. R. (2012). The restore directions of economic vitability garment industry. Retrieved September 15, 2013, from : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2012\\_6/122.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_6/122.pdf) (in Ukr. ).
4. Yemelyanov, D. A. (2010). The prospective analysis over-head and the loss of the textile and garment industry. Economic sciences, 8(69), 157 – 159. (In Rus).
5. Yemelyanov, D. A. (2009). The operative analysis overhead and the loss at the stage of industrial production. Announcer SamSYAP. Samara, 5(17), 161 – 165. (In Rus).
6. Zmanovskaya, O. V. (1998) Some of the issues of information security in-house analysis of clothing companies. Vesnik of the Irkutsk State Economic Academy, 17, 28 – 30. (In Rus).
7. Ignatov, S. A. (2011). The methodical basis of cost analysis support garments. The International scientific – practical conference materials. Modern trends in the development of the integration of the accounting and analytical procedures for micro-and macro-level. Orel: SU-UNPK, 151 – 154. (In Rus).
8. Kuznyetsova, T. V. (2010). The customer preferences study and segmentation women's out-wear for example of the market in Minsk. Announcer of the Vitebsk State Technological University, 18, 164 – 170. (In Rus).
9. Mykholauchuk, N. S. (1998). The strategic potential of major textile companies forming. Announcer of the Kherson State Technical University, 1(3), 43 – 45. (in Ukr. ).
10. Plitnichenko, I. B. (2012). The present stage and prospect of Ukraine garment Industry. Retrieved September 15, 2013, from : [http://www.arhive.nbuv.gov.ua/portal/natural/2012\\_pdf](http://www.arhive.nbuv.gov.ua/portal/natural/2012_pdf).
11. Tyukavkin, N. M. (2008). Modern methods for assessing the strategic development of light industry. Samara: ООО OFORT. (In Rus).
12. Chernenko, O. G. (n. d.). The innovation processes to optimize mix garment industry of Belarus. Retrieved September 15, 2013, from : <http://legprom.biz/news/1/981/32.html> (In Rus).
13. The integral analysis. (n. d.). Retrieved September 15, 2013, from : [http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj\\_analiz/method\\_fin\\_analiza/integralnyj\\_finansovyj\\_analiz/9-1-0-81](http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/method_fin_analiza/integralnyj_finansovyj_analiz/9-1-0-81) (In Rus).
14. The integral analysis. The General characteristics of the approach. Analysis Encyclopedia. (n. d.). Retrieved September 15, 2013, from : [http://apel'fin.narod.ru/finanaliz/integral\\_analysis.html](http://apel'fin.narod.ru/finanaliz/integral_analysis.html) (In Rus).
15. The introduction of innovative technologies in the quality management system as an example of light industry of Vinnytsia region. (n. d.). Retrieved September 15, 2013, from : <http://www.rt.pro2000.com.ua> (In Rus).

Стаття надійшла до редакції 02.10.2013 р.

**Олена Володимирівна МАСЛЮК**

аспірантка кафедри економічного контролю та аудиту,  
Сумський національний аграрний університет  
вул. Кондратьєва, 160, м. Суми, 40021, Україна  
E-mail: maslyuk87@ukr.net

## **ІНТЕГРАЛЬНА МОДЕЛЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ**

Маслюк, О. В. Інтегральна модель конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на основі його економічної стійкості [Текст] / Олена Володимирівна Маслюк // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 130-135. – ISSN 1993-0259.

### **Анотація**

*Досліджено проблему формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства за допомогою ресурсного підходу. Запропоновано інтегральну модель конкурентоспроможності підприємства на основі його процесного, проектного та об'єктного потенціалів. Окреслено роль кожного виду системного ресурсу при формуванні відповідних підсистем економічної стійкості підприємства. Порушено питання визначення інтервалів його конкурентної шкали, які будуть критеріями, що дозволять класифікувати підприємства за різними групами залежно від їхнього потенціалу щодо нарощення конкурентоспроможності на основі формування відповідного рівня економічної стійкості.*

**Ключові слова:** конкуренція; конкурентоспроможність; економічна стійкість; потенціал; ресурс.

**Елена Владимировна МАСЛЮК**

## **ИНТЕГРАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ**

### **Аннотация**

*Исследована проблема формирования конкурентоспособности машиностроительного предприятия с помощью ресурсного подхода. Предложена интегральная модель конкурентоспособности предприятия на основе его процессного, проектного и объектного потенциалов. Очерчена роль каждого вида системного ресурса при формировании соответствующих подсистем его экономической устойчивости. Затронут вопрос определения интервалов конкурентной шкалы предприятия, которые выступают в качестве критериев, что позволит классифицировать последние по разным группам в зависимости от их потенциала относительно увеличения конкурентоспособности на основе формирования соответствующего уровня экономической устойчивости.*

**Ключевые слова:** конкуренция; конкурентоспособность; экономическая стойкость; потенциал; ресурс.

**Olena Volodymyrivna MASLIUK**

Postgraduate Student,  
Department of Economic Control and Auditing,  
Sumy National Agrarian University  
Kondratyeva str., 160, Sumy, 40021, Ukraine  
E-mail: maslyuk87@ukr.net

## **INTEGRAL MODEL OF COMPETITIVENESS OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISE ON BASIS OF ECONOMIC STABILITY**

---

© Олена Володимирівна Маслюк, 2013

## Abstract

The problem of forming of competitiveness of machine-building enterprise is investigated by means of resource approach. It is offered the integral model of competitiveness of enterprise on the basis of its process, project and objective potentials. The role of every type of system resource is outlined when forming corresponding subsystems of economic stability of enterprise. The problem of determination of intervals of competition scale is considered. They are shown as criteria that will allow to classify enterprises on different groups depending on their potential in relation to the increase of competitiveness on the basis of forming of corresponding level of economic stability.

**Keywords:** competition; competitiveness; economic firmness; potential; resource.

## JEL classification: D41

Система управління ресурсами на машинобудівному підприємстві повинна бути основою формування рівня його економічної стійкості.

Для детального опису ефективності використання машинобудівними підприємствами економічних ресурсів використаємо підхід, запропонований Г. Клейнером, що ґрунтується на дослідженні системного ресурсу [1]. Згідно з цим підходом: «Системний ресурс формується з економічних систем чотирьох типів – об'єктних, проектних, процесних та середовищних ...». При вивченні нашої проблеми будемо розуміти:

- під об'єктним ресурсом машинобудівного підприємства – відповідні відділи на підприємстві, керівництво та працівники, головною функцією яких є випуск максимального обсягу продукції машинобудування;
- під середовищним ресурсом – нормативно-правові умови діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств, які створюються державними органами влади та визначаються законодавчою системою країни;
- під процесним ресурсом машинобудівного підприємства – можливість використання інноваційних технологій, які забезпечують економічне зростання та стійкість підприємства;
- під проектним ресурсом – диверсифікованість випуску машинобудівної продукції, що

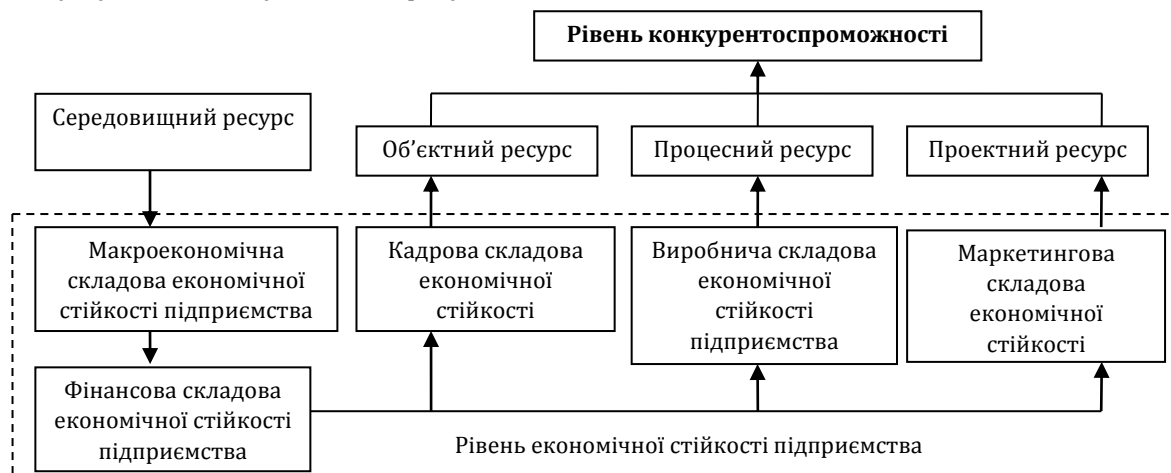
дозволяє підприємству посісти стійкі конкурентні позиції на різних ринках збуту своєї продукції.

Г. Клейнер зазначає, що об'єктний та середовищний ресурси переносять свою вартість на результати економічної діяльності в межах довгострокових економічних циклів, а проектний та процесний – у межах короткострокових [1].

Результатом економічної діяльності в аспекті досліджуваної нами проблеми повинна виступати економічна стійкість машинобудівного підприємства в конкретний момент часу.

Дослідження проблеми формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на основі економічної стійкості за допомогою підходу Г. Клейнера ставить перед нами задачу окреслення ролі кожної складової економічної стійкості у формуванні загального системного ресурсу підприємства. Метою нашої статті є побудова інтегральної моделі конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, що дозволить класифікувати підприємства за різними групами залежно від їхнього потенціалу щодо нарощення конкурентних позицій на основі формування відповідного рівня економічної стійкості.

Наведемо авторське бачення зв'язків між складовими економічної стійкості при формуванні відповідного рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства (див. рис. 1).



**Рис. 1.** Взаємозв'язок показників, що характеризують рівень конкурентоспроможності машинобудівного підприємства з позиції ресурсного підходу на основі формування його економічної стійкості\*

\* Побудовано автором

Як видно з рисунку 1, кожен вид системного ресурсу буде формувати відповідні чотири підсистеми, які потребують ефективного управління задля забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства в його макросередовищі. При чому керівництво підприємства може впливати та коригувати власними силами лише три з цих підсистем. А саме: об'єктний, процесний та проектний ресурси. Підсистема, що формується середовищним ресурсом, на наш погляд, не може бути змінена внутрішніми силами підприємства. Саме ця підсистема визначає зовнішні фактори та умови діяльності підприємства (нормативно-правову базу ведення бізнесу, можливість субсидування та дотацій машинобудівних підприємств, дозвільну систему виходу на нові ринки, стратегію розвитку в контексті економічного розвитку країни і т. п.) і є основою однієї зі складових економічної стійкості машинобудівного підприємства – макроекономічної складової.

Макроекономічна складова є важливим фактором формування фінансових потоків на підприємстві, за рахунок яких реалізуються відповідні проекти, здійснюються виробничі процеси, що визначає конкурентну позицію машинобудівного підприємства на ринку. Саме макроекономічні умови, які визначають рівень оподаткування підприємства, контингентування випуску продукції, ціну на ринку, частку резервів, амортизаційну політику, облікову ставку НБУ та ін., впливають на обсяг фінансових ресурсів, які підприємство може використати для власного розвитку, який визначить його економічну стійкість, а отже, і конкурентну позицію на ринку.

Фінансова складова є основою і базою для кадрової, виробничої та маркетингової складової економічної стійкості, оскільки за рахунок фінансових ресурсів нараховується заробітна плата працівникам (що є їхньою мотивацією для збільшення продуктивності праці), залучаються висококваліфіковані професіонали для здійснення ефективної діяльності підприємством, а це визначає кадровий потенціал підприємства. Кадрова ж складова економічної стійкості буде визначати потенціал об'єктного ресурсу підприємства.

Аналогічний ланцюг можна побудувати для процесного (фінансова складова – виробнича складова – процесний потенціал) і для проектного ресурсу (фінансова складова – маркетингова складова – проектний потенціал).

Отже, таке бачення проблеми формування економічної стійкості машинобудівного підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності дозволяє говорити про можливість побудови інтегральної моделі конкурентоспроможності підприємства на основі його процесного, проектного та об'єктного

потенціалів. Таку модель зображено на рисунку 2.

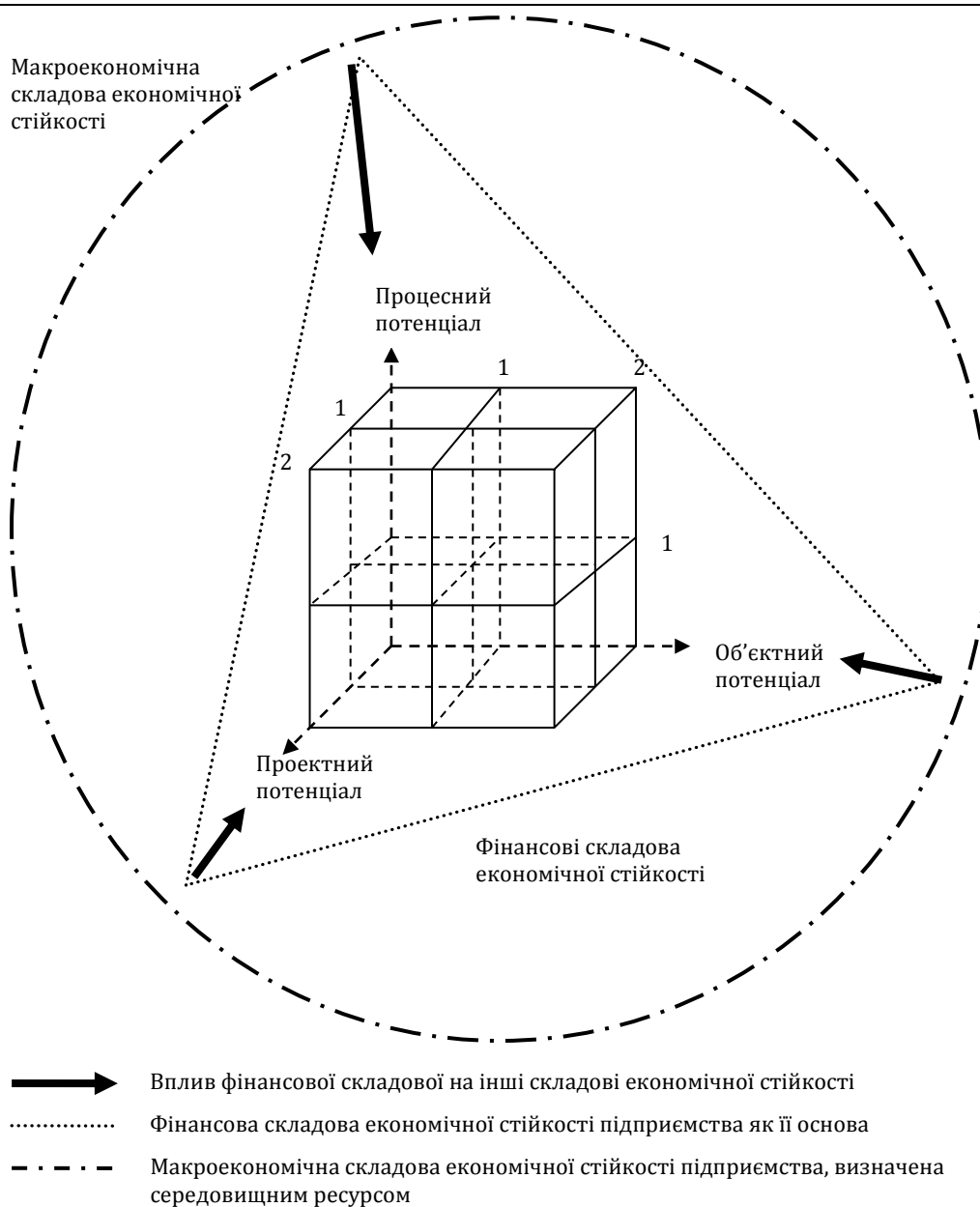
Рисунок 2 відображає вплив фінансової складової економічної стійкості на потенціал підприємства, який визначає його конкурентну позицію на ринку і відповідно до нашого дослідження може бути розподілений на три основні складові (проектний, процесний, об'єктний).

Для повної та комплексної оцінки конкурентної позиції машинобудівного підприємства на ринку слід кількісно визначити інтегральний показник макроекономічного впливу на діяльність підприємства, а також інтегральний показник фінансового стану організації, на які потім слід скоригувати економічні показники, що відображають кадровий, виробничий та маркетинговий потенціал.

Макроекономічний аналіз середовища, де здійснює свою діяльність машинобудівне підприємство, слід проводити за традиційними напрямками, що враховують цінні та нецінні фактори, які впливають на рівновагу ринку машинобудування, а саме: ринкова вартість річного виробництва галузі машинобудування; річний дохід машинобудівних підприємств; рівень податкового тягаря; рівень цін на машинобудівну продукцію; потреба машинобудівної галузі в додаткових працівниках; середній рівень заробітної плати в галузі машинобудування; обсяг інвестицій у машинобудівну галузь; кількість інноваційно-активних підприємств у галузі. Причому ці показники слід порівняти з середніми показниками розвитку вітчизняної промисловості, що надасть реальну картину розвитку машинобудівної галузі за основними показниками. На основі таких розрахунків пропонуємо визначити показник макроекономічного впливу на діяльність машинобудівного підприємства, на який згодом повинна бути скоригована фінансова складова економічної стійкості машинобудівного підприємства. Цей показник може бути визначений за допомогою відповідного переліку індексів, що відображають зміну в часі основних макроекономічних показників розвитку галузі.

Перевірка впливу «індексу» на основні фінансові результати машинобудівних підприємств викликає необхідність визначити інтегральний показник, що буде кількісно характеризувати фінансову складову економічної стійкості підприємства і відображати можливість використання ним фінансового ресурсу, завдяки якому буде сформований процесний, проектний та об'єктний потенціали (див. рис. 2).

Блок, який становитиме собою фінансову складову економічної стійкості, повинен характеризувати ефективність фінансових потоків на підприємстві.



**Рис. 2. Інтегральна модель конкурентоспроможності підприємства на основі його процесного, проектного та об'єктного потенціалів\***

*\*Побудовано автором*

Традиційними показниками, які використовуються для оцінки фінансової стійкості підприємств, є наступні коефіцієнти: концентрації власного капіталу, фінансової залежності, маневровості власного капіталу, автономії, співвідношення позикових та власних коштів, структури довгострокових вкладень, довгострокового залучення позикових коштів, заборгованості кредиторам, заборгованості акціонерам.

Зазначимо, що питанню оцінки фінансової стійкості відводиться визначальна роль вітчизняними державними відомствами залежно від цілей такого оцінювання. Такі методичні підходи щодо оцінки ґрунтуються на ретельному аналізі фінансових результатів господарської

діяльності підприємства, що ґрунтуються на дослідженні валюти балансу, джерел власних коштів, структури активів, використанні прибутку, ресурсів виробництва [2; 3; 4]. Єдність підходу до оцінки фінансової стійкості за існуючими методичними рекомендаціями на державному рівні визначається використанням фінансових показників самого підприємства.

Можна погодитись з такими дослідниками, як Р. Сиротяк та Л. Сопільник [5], які вважають, що проблемність опису фінансової сторони діяльності підприємства обумовлена відсутністю єдиного концептуального підходу до такої оцінки. Також важкість застосовуваності чинних методик визначається досить великою кількістю показників та їхньою недостатньою кількісною

---

оптимізацією.

У ракурсі досліджуваної нами теми до проблемності також слід додати необхідність опису результируючих показників діяльності підприємства, що будуть визначати його конкурентну позицію на ринку. Остання може бути репрезентована через інтегральний показник, що буде залежати від інтегральних показників за різними напрямками діяльності суб'єкта господарювання.

Отже, для більш ефективного відображення стійкості машинобудівного підприємства, методика повинна враховувати можливість порівняння з середньогалузевими показниками фінансової стійкості машинобудування в Україні.

Проведення комплексного фінансового аналізу на практиці передбачає застосування методичних підходів, що характеризують ймовірність банкрутства підприємства. Коефіцієнти таких моделей можуть бути відібрані як основа для оцінки фінансової складової економічної стійкості машинобудівного підприємства.

Об'єктний потенціал машинобудівного підприємства (як зазначено нами вище, рис. 1) буде пов'язаний з ефективністю використання його кадрового потенціалу, який повинен характеризуватись показниками, що відображають ефективність використання керівництвом людських ресурсів.

Методики оцінки кадрового потенціалу, подані в економічній літературі, можна класифікувати наступним чином: засновані на витратній методиці; ґрунтуються на одиниці праці; коефіцієнтні методики; результативні методики.

Поширеними методами аналізу трудових ресурсів підприємства є методи статистичного аналізу, метод Дельфі, анкетування. У межах досліджуваної проблематики нами пропонується застосування методу статистичного аналізу як такого, що найбільш точно відображає конкурентну позицію підприємства в його макросередовищі і може бути застосований з урахуванням ресурсної теорії. Метод Дельфі та анкетування будуть мати умовно суб'єктивний характер, оскільки ґрунтуються на людському факторі оцінювання кадрового потенціалу того чи іншого підприємства.

У нашому дослідженні, коли ми вивчаємо конкурентну позицію машинобудівного підприємства на ринку, слід зупинитись на визначальному при цьому факторі – продуктивність праці – який безпосередньо характеризує та впливає на фактичну конкурентоспроможність підприємства. Саме за цим показником можна порівняти діяльність окремого підприємства з іншими підприємствами їхнього спільного макросередовища. Комплексний аналіз необхідно проводити в динаміці, порівнюючи середні темпи зростання продуктивності праці та заробітної плати. Як

зазначає Л. Перегудова: «... при підвищенні темпу приросту продуктивності праці відбувається відносне вивільнення робітників, досягається економія витрат на заробітну плату, ..., що приводить до збільшення можливостей компанії створювати вартість» [6].

Процесний потенціал машинобудівного підприємства є характеристикою ефективності використання виробничих можливостей підприємства. Кількісний вираз ефективності відображається через взаємопов'язану систему показників, які є характеристикою окремих елементів виробничого процесу. Ця система повинна забезпечувати взаємозв'язок критерію та системи конкретних показників, а також визначати рівень ефективності використання ресурсів [7].

Третя складова нашої інтегральної моделі конкурентоспроможності підприємства, що знаходиться в одному з кутів побудованого трикутника загального потенціалу підприємства – це проектний потенціал, що характеризується маркетинговим ресурсом досліджуваного підприємства.

Взагалі в економічній науці під маркетинговим потенціалом розуміють виявлення прихованого потенціалу підприємства за рахунок дослідження макросередовища та розробка рекомендацій щодо змін стану підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища [8]. У нашому дослідженні, коли окремо розглядаємо вплив макросередовища на економічну стійкість підприємства, будемо виходити з позиції Б. Соловійова [9], яка ґрунтується на виявленні маркетингового ресурсу підприємства для покращення його стану на ринку. Саме маркетинговий ресурс, на наш погляд, визначить подальший потенціал підприємства щодо нарощення обсягів продажу на нових та чинних ринках збуту. Л. Семеркова та Ю. Патрикеева зазначають, що «маркетинговими ресурсами є активи підприємства, які сприяють збільшенню його інвестиційної привабливості» [10]. На наш погляд, такими активами підприємства можуть виступати позаоборотні активи. Основною особливістю останніх є здатність приносити дохід у майбутньому, а це і є потенціал, який з позиції оцінювання внутрішнього середовища формує маркетинговий ресурс, а надалі – і проектний потенціал досліджуваного підприємства.

Таким чином, побудована інтегральна модель конкурентної позиції машинобудівного підприємства залежно від його економічної стійкості буде виражена саме цими трьома потенціалами. Рисунок 2 демонструє багатомірність цього утворення. Позиції підприємства в багатомірній системі координат в пунктах «0», «1», «2» будуть відповідати «мінімальному», «середньому», «високому» рівню конкурентоспроможності відповідно.

Перед нами ставиться проблема визначення цих інтервалів для машинобудівних підприємств України, які будуть тими критеріями, що дозволять класифікувати підприємствами за різними групами залежно від їхнього потенціалу

щодо нарощення конкурентоспроможності на основі формування відповідного рівня економічної стійкості. Над вирішенням цієї проблеми будемо працювати в наступних дослідженнях.

### Список літератури

1. Клейнер, Г. Системный ресурс экономики [Электронный ресурс] / Г. Клейнер // Вопросы экономики. – 2011. – №1. – Режим доступа: <http://www.kleiner.ru/arpab/sres11.html>.
2. Череп, А. В. Особенности использования дискриминантных моделей прогнозирования банкротства предприятий в условиях украинской экономики [Текст] / А. В. Череп, М. С. Євтушенко // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1. – С. 146-151
3. Шапурова, О. О. Модели оценки банкротства та кризового стану підприємств [Текст] / О. О. Шапурова // Економіка та держава. – 2009. – № 4. – С. 59-64.
4. Костіна, О. М. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства [Текст] / О. М. Костіна, О. Є. Майборода // Вісник СумДУ. Серія "Економіка". – 2012. – № 4. – С. 91-97
5. Сиротяк, Р. М. Методичні підходи до аналізу фінансового стану підприємства [Текст] / Р. М. Сиротяк, Л. І. Сопільник // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць] / відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 416 с. : іл. – (Вісник / Національного університету «Львівська політехніка»; № 691). – С. 95-99.
6. Перегудова, Л. Н. Трудовые ресурсы как важнейшая часть ресурсного потенциала организации [Электронный ресурс] // Сибирский медицинский журнал (Томск). – 2011. – Том: 26, № 2-2. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/trudovye-resursy-kak-vazhneyshaya-chast-resursnogo-potentsiala-organizatsii>
7. Фролова, Т. А. Экономика предприятия: конспект лекций [Электронный ресурс] / Т. А. Фролова // Административно-управленческий портал. – Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m170/12\\_5.htm](http://www.aup.ru/books/m170/12_5.htm).
8. Шкардун, В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика [Текст] / В. Д. Шкардун. – М. : Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 384 с.
9. Соловьев, Б. А. Маркетинг: Учебник / Б. А. Соловьев. – М. Инфра-М, 2009. – 384 с.
10. Семеркова, Л. Н. Обеспечение инвестиционной привлекательности предприятий машиностроения посредством улучшения маркетингового потенциала [Текст] / Л. Н. Семеркова, Ю. В. Патрикеева // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2008. – №4. – С. 72-80

### References

1. Kleyner, G. (2011). System resource of economy. Questions of economy №1. Retrieved September 15, 2013, from : <http://www.kleiner.ru/arpab/sres11.html>.
2. Cherep, A. (2010). Features of the use of discriminant models of prognostication of bankruptcy of enterprises are in the conditions of the Ukrainian economy. Announcer of economic science of Ukraine, 1, 146-151.
3. Shapurova, O. (2009). Models of estimation of bankruptcy and crisis state of enterprises. Economy and state, 4, 59-64.
4. Kostina, O. (2012). Methods and models of diagnostics of the crisis state of enterprise. Announcer Sumy SU. Series are "Economy", 4, 91-97.
5. Syrotyak, R. (2010). The methodical going is near the analysis of the financial state of enterprise. Management and enterprise in Ukraine: the stages of becoming and problem of development : [collection of scientific works], 691, 95-99.
6. Peregudova, L. (2011). Labour resources as major part of resource potential of organization. cyberleninka.ru. Siberian medical magazine(Tomsk), 26 (2-2). Retrieved September 15, 2013, from : <http://cyberleninka.ru/article/n/trudovye-resursy-kak-vazhneyshaya-chast-resursnogo-potentsiala-organizatsii>.
7. Frolova, T. (2005). Economy of enterprise : compendium of lectures. aup.ru. Administrative and managerial portal. Retrieved September 15, 2013, from : [http://www.aup.ru/books/m170/12\\_5.htm](http://www.aup.ru/books/m170/12_5.htm).
8. Shkardun, V. (2008). Marketing bases of the strategic planning : Theory, methodology, practical worker. Moscow : House "Business" .
9. Solovyov, B. (2009). Marketing. Moscow : Infra-M.
10. Semerkova, L. & Patrikeeva, J. (2008). Providing of investment attractiveness of enterprises of engineer by means of improvement of marketing potential. Information of higher educational establishments. Social sciences, 4, 72-80.

Стаття надійшла до редакції 16.10.2013 р.

**Олена Павлівна МЕЛЬНИКОВА**

доктор технічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту організацій,  
Автомобільно-дорожній інститут  
Державного вищого навчального закладу «Донецький Національний технічний університет»  
вул. Кірова, 51 – а, м. Горлівка, Донецька обл., 84646, Україна

**Ірина Юріївна ГАЙДАЙ**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій,  
Автомобільно-дорожній інститут  
Державного вищого навчального закладу «Донецький Національний технічний університет»  
вул. Кірова, 51 – а, м. Горлівка, Донецька обл., 84646, Україна

**Тетяна Володимирівна БОДНАР**

магістрант,  
Автомобільно-дорожній інститут  
Державного вищого навчального закладу «Донецький Національний технічний університет»  
вул. Кірова, 51 – а, м. Горлівка, Донецька обл., 84646, Україна  
E-mail tania227@mail.ru  
Телефон: +380664259516

**РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ  
ВУГЛЕДОБУВНОЇ ГАЛУЗІ**

Мельникова, О. П. Розробка заходів з підвищення продуктивності праці на підприємствах вугледобувної галузі [Текст] / Олена Павлівна Мельникова, Ірина Юріївна Гайдай, Тетяна Володимирівна Боднар // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільській національний економічний університет; редкол.: С.І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 136-141. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Вагоме значення вугільної галузі в економіці України формує великий потенціал та необхідність вирішення цілої низки проблем, однією з яких є падіння продуктивності праці. У статті оцінено динаміку видобутку вугілля та продуктивності праці загалом по Україні. Здійснено загальну характеристику вітчизняної вугільної промисловості. Проаналізовано сучасний стан вугледобувної галузі. Визначено місце вугільної промисловості в економіці країни та найбільш актуальні проблеми її розвитку, заходи щодо їх вирішення. Визначено фактори, що впливають на рівень продуктивності праці на підприємствах галузі та проведено їх оцінку методом рангової кореляції. За результатами оцінювання факторів розроблено заходи з підвищення продуктивності праці на підприємствах вугледобувної галузі України.*

**Ключові слова:** вугледобувна галузь; продуктивність праці; фактори підвищення продуктивності праці.



---

**Елена Павловна МЕЛЬНИКОВА**  
**Ирина Юрьевна ГАЙДАЙ**  
**Татьяна Владимировна БОДНАР**

## **РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УГЛЕДОБЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

### **Аннотация**

*Большое значение угольной отрасли в экономике Украины формирует большой потенциал отрасли и необходимость решения целого ряда проблем, одной из которых является снижение производительности труда. В статье оценена динамика добычи угля и производительности труда в целом по Украине. Изложена общая характеристика отечественной угольной промышленности. Проведён анализ современного состояния угледобывающей отрасли. Определено место угольной промышленности в экономике страны, наиболее актуальные проблемы ее развития и мероприятия по их решению. Исследованы факторы, влияющие на уровень производительности труда на предприятиях отрасли, и проведена их оценка методом ранговой корреляции. По результатам оценки факторов разработаны мероприятия по повышению производительности труда на предприятиях угледобывающей отрасли Украины.*

**Ключевые слова:** угледобывающая отрасль; производительность труда; факторы повышения производительности труда.

### **Olena Pavlivna MELNYKOVA**

Doctor of Technical Sciences, Professor,  
Head of Department of Management of Organizations  
Automobile Highway Engineering Institute of Donetsk National Technical University  
Kirov str., 51a, Horlivka, Donetska obl., 84646, Ukraine

### **Iryna Yuriivna GAIDAI**

PhD in Economics,  
Associate Professor of Department of Management of Organizations  
Automobile Highway Engineering Institute of Donetsk National Technical University  
Kirov str., 51a, Horlivka, Donetska obl., 84646, Ukraine

### **Tetiana Volodymyrivna BODNAR**

Master's Degree Student,  
Automobile Highway Engineering Institute of Donetsk National Technical University  
Kirov str., 51a, Horlivka, Donetska obl., 84646, Ukraine  
E-mail: tania227@mail.ru  
Phone: +380664259516

## **THE DEVELOPMENT OF PRODUCTIVITY IMPROVEMENT MEASURES OF COAL MINING ENTERPRISES**

### **Abstract**

*The importance of the coal mining industry for the economy of Ukraine results in the sector's increasing potential and necessity of solving issues with focusing on the productivity decrease. The dynamics of coal exploitation and productivity in Ukraine have been presented. Coal mining industry of Ukraine has been characterized with emphasizing on its current state. The importance of coal mining industry for the economy of the country has been underlined. The urgent problems of coal mining industry development and the ways to solve them have been defined. The factors affecting the productivity growth of enterprises and their evaluation by rank correlation method have been determined. Measures improving the productivity of the enterprises of Ukrainian coal mining industry resulted from factors analysis have been suggested.*

**Keywords:** coal mining industry; productivity; factors of the productivity growth.

**JEL classification: M110**

---

В умовах світової кризи для багатьох підприємств, у тому числі і для вугледобувної промисловості, дуже важливими і першочерговими стають питання планування і підвищення продуктивності праці, оскільки саме від зростання продуктивності праці залежать і обсяги випуску продукції, і її якість, фінансовий результат діяльності, чисельність працівників та рівень оплати їхньої праці, а також багато інших показників роботи підприємства. Тому вивчення цього питання є безумовно актуальним у сучасних умовах господарювання.

На сьогодні у наукових періодичних виданнях та засобах масової інформації значна увага звертається на дослідження продуктивності праці як чинника зростання ефективності діяльності підприємства. Вагомий внесок у дослідження категорії «продуктивність праці» зробили такі вчені-економісти: С. Агнарсон, І. В. Багрова, І. М. Бойчик, Ф. В. Горбонос, О. А. Грішнова, А. М. Колот, Н. Ф. Павленчик, Б. А. Райзберг, В. А. Склярєвська, Г. В. Черевко та ін. У фундаментальних працях дослідників розкрито основні підходи до оцінки і підвищення продуктивності праці персоналу підприємства, однак не конкретизовані шляхи підвищення продуктивності праці для підприємств вугледобувної галузі. Існує багато закордонних напрацювань, які розглядають питання рівня і динаміки продуктивності праці, вивчають чинники, які впливають на її зміну. Однак використовувати результати цих досліджень у незмінному їх вигляді стосовно вітчизняних підприємств вугільної промисловості неможливо через значні відмінності української економіки від економіки розвинених у промисловому відношенні країн. Тому існує необхідність розгляду та критичного оцінювання факторів, здатних суттєвим чином вплинути на рівень продуктивності праці та інші показники діяльності вітчизняних вугледобувних

підприємств.

Метою нашої роботи є розробка заходів з підвищення продуктивності праці на підприємствах вугледобувної галузі України. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити низку наступних завдань: проаналізувати сучасний стан вугледобувної галузі України; визначити вплив факторів на зниження продуктивності праці в галузі; запропонувати шляхи підвищення продуктивності праці на підприємствах вугледобувної галузі України.

За оцінками Комітету з енергетики ООН, вугілля забезпечує приблизно 27 % усього світового виробництва енергії. Воно є одним із основних первинних енергоносіїв, який посідає у світовому балансі друге місце (24 %) після нафти (39 %) та домінує у видобутку електроенергії (34 – 40 %). За прогнозами фахівців цієї організації, впродовж наступних 20–30 років споживання вугілля зростатиме з середньорічними темпами 1,4 – 1,6 %. Ураховуючи світові тенденції до скорочення використання атомної енергетики та видобутку нафти, вважаємо, що в перспективі світові потреби у вугіллі можуть зростати [7].

Вугілля має вагоме значення в економіці України. Обсяг його видобутку і споживання формує великий виробничий потенціал, суттєво впливає на доходи бюджету, забезпечує потреби населення, отже, є ваговою складовою управління економікою. На сьогодні вугледобувна галузь України є чи не найбільш проблемною серед усіх секторів національної економіки. Останніми роками на шахтах України фактично не збільшується фізичний об'єм видобутку вугілля, що підтверджується даними, наведеними в табл. 1, шахтний фонд безнадійно застарів, щорічно закривається в середньому 2-3 шахти. Так тільки на території Донецької області України, на різній стадії ліквідації знаходяться 53 вугледобувних підприємства [8].

**Таблиця 1. Видобуток вугілля в Україні за період 1975-2012 рр.**

Рік	Загальний видобуток, млн. т.	Середня зольність вугілля, %	В т. ч. коксівне вугілля, млн. т.	Середня зольність, %
1975	202,96	24,1	84,65	25,4
1980	215,13	32,9	88,36	33,0
1985	180,52	29,7	73,48	29,5
1990	155,53	29,7	66,92	29,7
1995	81,31	32,4	37,88	32,0
2000	79,18	36,9	38,1	36,2
2005	77,25	38,0	32,33	37,6
2007	75,54	38,5	28,48	36,0
2009	77,67	–	26,64	–
2012	72,22	–	25,49	–

Аналіз даних табл. 1 свідчить, що, починаючи з 1980 р., видобуток вугілля в Україні безперервно зменшується із кожним роком. У 2012 р. загальний

видобуток вугледобувних підприємств України становив 72, 22 млн т. Це один із найгірших показників серед 14 перших вуглевидобувних

країн світу. Експерти зазначають, що продуктивність праці українських гірників залишається дуже низькою порівняно із зарубіжними показниками: вдвічі нижче, ніж у Польщі, у 5 разів – ніж у середньому по країнах Західної Європи, у 20 разів – ніж у США [9, с. 30].

Серед причин, які призвели до падіння обсягів виробництва вугілля та до занепаду багатьох у минулому фінансово стабільних та потужних вугледобувних підприємств України, слід назвати загальний кризовий стан економіки України та недоліки в управлінні на рівні галузі та підприємств.

Недосконалість системи управління галуззю і відсутність чіткої, збалансованої і послідовної державної політики призвели до розвитку і накопичення цілого переліку проблемних питань. Основними з них, які потребують негайного вирішення, є наступні: значне зношення промислово-виробничих фондів; істотне перевищення витрат на виробництво вугільної продукції над ціною її реалізації; несвоєчасні та неповні розрахунки за відвантажену вугільну продукцію; істотне перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською; недостатність власних коштів на розвиток виробництва; падіння продуктивності праці.

Інтереси виробників вугілля здебільшого спрямовані на одержання прибутку не за рахунок скорочення витрат і збільшення обсягів продукції, що забезпечують зростання продуктивності праці, а за рахунок підвищення цін. В умовах посилення конкуренції, зокрема на світовому ринку вугілля, це призводить до розвитку некерованих інфляційних процесів в Україні, масової неплатоспроможності вітчизняних шахт, до скорочення або навіть повного припинення вугледобутку, банкрутства вугільних підприємств, до затримки виплати заробітної платні робітникам галузі, зростання безробіття внаслідок скорочення персоналу, а отже, до падіння макроекономічних показників розвитку економіки та погіршення рівня життя українського народу.

В умовах посиленої конкуренції на ринках товарів, послуг і праці великого значення набуває підвищення продуктивності праці на вугледобувних підприємствах. Воно виявляється насамперед у збільшенні кількості виробленої продукції за одиницю часу при незмінній її якості, в підвищенні якості та конкурентоспроможності при незмінній її кількості, а також у зменшенні витрат праці на одиницю продукції [10, с. 125].

В умовах ринкових відносин важливе значення має можливість підприємства самостійно коригувати вплив тих або інших чинників на темпи зростання продуктивності праці.

Фактори, що впливають на продуктивність праці на рівні окремого підприємства, можуть бути об'єднані в групи: матеріально-технічні,

пов'язані з використанням нової техніки, впровадженням нових технологій, видів сировини і матеріалів; організаційно-економічні, що визначаються рівнем організації праці, виробництва і управління; соціально-психологічні – соціально-демографічний склад трудових колективів, рівень їх підготовки, трудової дисципліни, морально-психологічний клімат у колективі тощо; природні і суспільні умови, в яких протікає праця [11, с. 16]. Серед факторів названих груп на рівень продуктивності праці на вугільних шахтах найбільш суттєво впливають такі, як: середньодобовий або середньорічний видобуток вугілля; розвиток та стан гірничих робіт; технічне оснащення та рівень використання машин та механізмів у шахті та на поверхні; гірничо-геологічні умови вугледобутку; структура і чисельності працівників; режим праці; прийнята організація праці; стан трудової дисципліни.

Експертною оцінкою методом рангової кореляції було визначено ступінь впливу факторів, які приводять до зниження продуктивності праці на вугледобувних підприємствах. Потенційно можливі фактори були визначені групою спеціалістів у цій області ДП «Артемвугілля». Після обробки результатів ранжування, фактори розподілилися наступним чином (рис. 1):

- домінуючі: нестача коштів на розвиток підприємства; старе обладнання;
- суттєві: низький рівень заробітної плати; недосконалість системи управління;
- незначні: недосконала система додаткових заохочень та винагород; нестача кадрів; низький рівень кваліфікації працівників.

Таким чином, фактори, що негативно впливають на ефективність використання трудових ресурсів вугледобувних підприємств, були об'єднані в три групи: домінуючі, суттєві та незначні. З огляду на домінуючі та суттєві фактори можливо запропонувати наступні заходи з підвищення продуктивності праці на підприємствах вугледобувної промисловості:

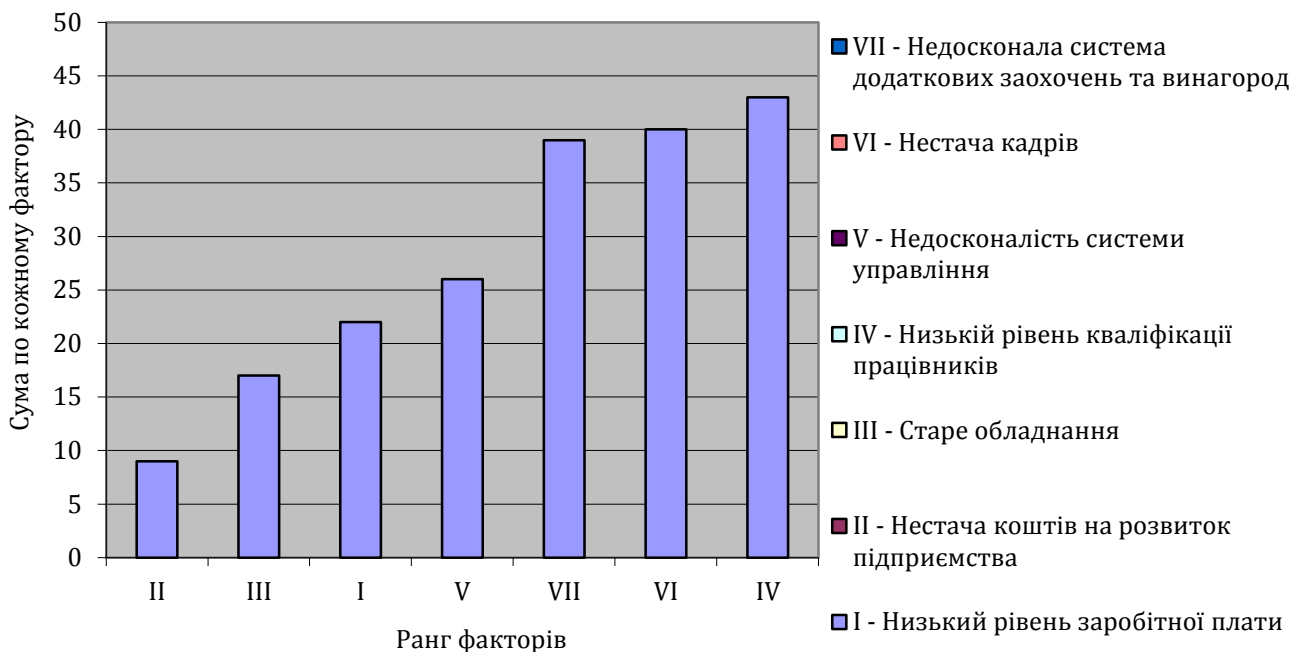
1. Упровадження більш продуктивної техніки, розвиток інновацій, подальша механізація та автоматизація процесів виробництва, розробка та впровадження проектів, спрямованих на оптимізацію видобутку вугілля. Це приведе до кращого використання робочого часу за рахунок зниження трудомісткості очисних, підготовчих, транспортних та інших підземних робіт та робіт на поверхні.

2. Пошук та впровадження ефективних методів та технологій управління персоналом. Зазначене завдання доцільно вирішувати шляхом підвищення кваліфікації працівників, що сприяє розширенню діапазону їх теоретичних знань, практичних вмінь і навичок, а також підвищуючи рівень безпеки праці.

3. Перегляд системи оплати праці і її преміювання. Впровадження більш сучасних форм

і методів оплати праці і її стимулювання результатами, підвищити престижність дозволить посилити зв'язок останньої з її шахтарської праці, вирішити соціальні завдання.

Діаграма ранжування факторів



**Рис. 1. Діаграма ранжування факторів, що впливають на зниження продуктивності праці на вугледобувних підприємствах**

4. Укрупнення ділянок, збільшення навантаження на вибої, пласти і шахту.

5. Впровадження багатоциклічних і поточних методів видобутку вугілля, організація комплексних бригад, скорочення простоїв, підвищення трудової дисципліни.

Резерви підвищення продуктивності праці за умови їх реалізації можуть давати значний економічний і соціальний ефект. Проте проведення заходів у цьому напрямку пов'язано із значними фінансовими витратами, неможливими для багатьох вугледобувних підприємств у сучасних умовах. Тому доцільно в кожному конкретний період використовувати саме ті напрямки, що дають максимальну економію праці за мінімальних витрат. Пошук резервів підвищення продуктивності ґрунтується на порівнянні інформації, одержаної під час вимірювання й оцінювання досягнутого рівня продуктивності праці на підприємстві загалом і за окремими видами праці зокрема з наявною інформацією про максимально можливий рівень продуктивності праці на аналогічних роботах.

Вугледобувна галузь України в сучасних умовах розвивається досить повільними темпами, видобуток вугілля значно знизився і його якість

погіршилася внаслідок виснаження пластів. Вагоме значення вугільної галузі у вітчизняній економіці, обсяг розвіданих запасів вугілля та прогнозований рівень попиту на продукцію формують великий потенціал галузі, а отже, необхідність вирішення цілої низки проблем, однією з яких є падіння продуктивності праці. Вивчення матеріально-технічних, організаційно-економічних, соціально-психологічних, природних і суспільних факторів, що впливають на рівень продуктивності праці вугледобувних підприємств та їх оцінювання методом рангової кореляції дозволило визначити серед них домінуючі (нестача коштів на розвиток підприємства; старе обладнання) та суттєві (низький рівень заробітної плати; недосконалість системи управління). З огляду на зазначені фактори впливу було запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення продуктивності праці на підприємствах вугледобувної галузі.

Напрямами подальших досліджень мають стати пошук новітніх форм і методів підвищення продуктивності праці і розробка механізмів їх впровадження на підприємствах вугледобувної галузі України.

---

## Список літератури

1. Агнарсон, С. О совокупной производительности [Текст] / С. Агнарсон // Труд за рубежом. – 2010. – №3.
2. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь [Текст] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стардубцева – [5-е изд., пер. и доп.]. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 495 с.
3. Горбонос, Ф. В. Економіка підприємства [Текст] : підручник / Ф. В. Горбонос, Г. В. Черевко, Н. Ф. Павленчик. – К. : «Знання», 2010. – 345 с.
4. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств [Текст] : [підручник для вузів] / І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 580 с.
5. Колот, А. М. Мотивація персоналу [Текст] : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
6. Грішнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини [Текст]: підручник / О. А. Грішнова. – К. : Знання, 2006. – 559 с.
7. Относительно содействия модернизации угольной промышленности в процессе структурной трансформации экономики старопромышленных регионов. Аналитическая записка/ Национальный институт стратегических исследований при Президенте Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.niss.gov.ua/articles/899/>.
8. Довідка про виконання Програми економічного і соціального розвитку Донецької області за 2011 рік [Електронний ресурс]. – Доступно з: <http://www.donoda.gov.ua/main/ua/publication/content/5547.htm>
9. Білецький, В. С. Модернізація вугільної промисловості України: техніко-економічні та суспільно-політичні аспекти [Текст] / В. С. Білецький // Вісник Донецького національного університету, сер. в: економіка і право. – 2011. Т. 1, Вип. 1. – С. 24-34.
10. Бойчик, І. М. Економіка підприємства [Текст] : навчальний посібник для вузів / І. М. Бойчик. – К. : Атіка, 2002. – 480 с.
11. Складаревская, В. А. Управление персоналом [Текст] : учебно-практическое пособие / В. А. Складаревская. – М. : МГУТУ, 2004. – 64 с.

## References

1. Agnarson, S. (2010). About the aggregate productivity. *Work Abroad*, 3.
2. Raizberh, B. A., Lozovskiy, L. Sh., Stardubceva, E. B. (2006). *Modern Dictionary of Economics*. Moscow: INFRA-M.
3. Gorbonos, F. V., Cherevko, G. V., Pavlenchik, N. F. (2010). *Business Economics*. Kyiv. Centre of scientific literature.
4. Bagrova, I. V., Redina, N. I., Vlasiuk, V. Y., Getman, O. O. (2004). *Foreign economic activity of enterprises*. Kyiv. Centre of scientific literature.
5. Kolot, A. M. (2002). *Motivation of personnel*. Kyiv. KNEU.
6. Grishnova, O. A. (2006). *Economy of labour and social labour relations*. Kyiv. Znannia.
7. *Analytical message*. (n. d.). Retrieved September 15, 2013, from : <http://www.niss.gov.ua/articles/899/>.
8. *A certificate is about implementation of Program of economic and social development of the Donetsk area for 2011 year*. (2012). Retrieved September 15, 2013, from : <http://www.donoda.gov.ua/main/ua/publication/content/5547.htm>.
9. Biletskiy, V. S. (2011). *Upgrading of the coal industry in Ukraine, techno-economic and socio-political aspects*. *Bulletin of Donetsk National University*.
10. Boichik, I. M. (2002). *Economy enterprise*. Kyiv. Atika.
11. Skliarevskaia, V. A. (2004). *Management staff*. Moscow. MSUTM.

Стаття надійшла до редакції 03.10.2013 р.

**Світлана Миколаївна МИКОЛЮК**

аспірантка,  
кафедра інженерного менеджменту,  
Тернопільський національний економічний університет  
E-mail: mukolyk\_s@mail.ru  
Телефон: +380938268752

**УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНОГО  
ТРАНСФЕРТУВАННЯ НА ДІТЕЙ-СИРИТ ТА ДІТЕЙ,  
ПОЗБАВЛЕНИХ БАТЬКІВСЬКОГО ПІКЛУВАННЯ**

Миколюк, С. В. Удосконалення інституційно-правового механізму соціального трансфертування на дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування [Текст] / Світлана Миколаївна Миколюк // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 142-147. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У статті проаналізовано ефективність використання соціальних виплат на дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, за різними формами влаштування. Обґрунтовано механізм модернізації використання коштів на виплату соціальної допомоги з удосконаленням аналітичного забезпечення процедури соціального трансфертування. Прикладний інтерес публікації підсилений запропонованим соціальним проектом “Родина та дім для дитини” мета якого: кожній дитині з дитячого будинку сімейного типу створити сім’ю та житло.*

**Ключові слова:** соціальні трансферти; діти-сироти та діти, позбавлені батьківського піклування; опіка(піклування); прийомні сім’ї; дитячі будинки сімейного типу; інтернатні заклади.

**Светлана Николаевна МИКОЛЮК**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНО-ПРАВОВОГО МЕХАНИЗМА  
СОЦИАЛЬНОГО ТРАНСФЕРТИРОВАНИЯ НА ДЕТЕЙ-СИРОТ И ДЕТЕЙ,  
ЛИШЕННЫХ РОДИТЕЛЬСКОЙ ОПЕКИ**

**Аннотация**

*В статье проанализирована эффективность использования социальных выплат на детей-сирот и детей, лишенных родительской опеки, в разрезе различных форм устройства. Обоснован механизм модернизации использования средств на выплату социальной помощи с совершенствованием аналитического обеспечения процедуры социального трансфертирования. Прикладной интерес публикации усилен предложенным социальным проектом “Семья и дом для ребенка”, цель которого: каждому ребенку из детского дома семейного типа создать семью и жилье.*

**Ключевые слова:** социальные трансферты; дети-сироты и дети, лишенные родительской опеки; опека (попечительство); приемные семьи и детские дома семейного типа; интернаты.

## **IMPROVEMENT OF INSTITUTIONAL AND LEGAL MECHANISMS OF SOCIAL TRANSFER FOR CHILDREN-ORPHANS AND CHILDREN WHO ARE DEPRIVED PATERNAL ANXIETY**

### **Abstract**

*Efficiency of the use of social payments is analysed on children-orphans and children who are deprived paternal anxiety concerning different forms of arranging. It is grounded a mechanism of modernization of the use of money on payment of social help with perfection of the analytical providing of procedure of social transfer. The applied interest of publication is increased with the offered social project "Family and home for a child". Its purpose is as the following: for every child from child's home of domestic type should be created a family and habitation.*

**Keywords:** social transfers; orphans and children who are deprived of parental care; guardianship (curatorship) foster care; family-type orphanages; boarding schools.

### **JEL classification: P430**

Актуальність дослідження обумовлена потребою розгляду такої складної, багаторівневої проблеми як ефективність використання соціальних виплат на дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, яка невід'ємно пов'язана із сучасним станом соціального самоусвідомлення суспільства щодо доцільності та необхідності захисту прав та законних інтересів дітей на рівні світових стандартів, задля того, щоб дитина як повноцінний громадянин українського суспільства, європейської спільноти формувалася як рівноправна, вільна, високоосвічена і високоморальна особистість.

Питання використання соціальних трансфертів активно піднімається в працях як зарубіжних (Беккера Г., Брауна А., Валентея Д. І., Валковича Е., Вишневського А. Г., Гелбрейта Дж. К., Герасимова Н. В., Добриніна А. І., Дятлова С. А., Домбровського Е. О., Лесгафта П., Лоренц І., Маркова В. С., Стівенсона О., Урланіса Б. Ц., Ханвея К., Шардлоу С., Шульца Т. та інших), так і вітчизняних вчених та економістів (Базилюка А. В., Богині Д. П., Безчасного Л. К., Власюка О. С., Гапон Ю. А., Іліницького П. С., Карпенко О. Г., Кобзара Б. С., Кузьменко О. А., Лукашевича В. П., Лукінова І. І., Мандибури В. О., Матюші І. К., Нечаєва А. М. та ін.).

Основні результати цих досліджень можна звести до: забезпечення ефективності використання соціальних фондів у процесі суспільного відтворення; здійснення суспільних інвестицій у ключові ланки демографічного процесу; покращення чинного механізму використання соціальних трансфертів у контексті протидії демографічній кризі; удосконалення методичних підходів до планування соціальних

трансфертів через розробку соціальної моделі бюджету [1-4].

Процес становлення дитини як повноправного учасника сучасних для нього суспільних відносин досить широко висвітлений у вітчизняній науці, зокрема, різні аспекти цієї проблеми розкриті у працях М. І. Алексеевої, І. Д. Беха, Л. І. Божович, С. О. Воскобойникової, З. Т. Зайцевої, Н. П. Іванової, Л. В. Кузьменка, В. Т. Слюсаренка, В. С. Яковенко та інших вчених [5, 6].

Відаючи належне працям цих науковців, слід констатувати, що особистісний фактор у системі використання соціальних суспільних фондів не знайшов належного систематизованого викладу, а тому становить і науковий, і прикладний інтерес.

Тому в межах нашої наукової публікації вважаємо за доцільне розглянути якісно новий зріз використання соціальних трансфертів та розширення джерел їх фінансового забезпечення, в частині обґрунтування нових форм влаштування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування.

Метою статті є розробка пропозицій раціоналізації системи соціальних трансфертів на виплату соціальної допомоги дітям-сиротам та дітям, позбавленим батьківського піклування.

Одним із пріоритетних напрямків державної політики у сфері захисту прав дітей є соціальний захист дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, а також захист їх прав та законних інтересів, створення умов для реалізації права кожної такої дитини на виховання в сім'ї або сімейному оточенні, у середовищі або під опікою територіальної громади.

На сьогодні існують наступні форми влаштування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування: усиновлення, опіка (піклування), прийомні сім'ї (дитячі будинки

сімейного типу) та інтернатні заклади різних форм власності. Розглянемо кожну з цих форм.

Усиновлення є пріоритетною формою влаштування в Україні. Одноразові соціальні виплати у цьому випадку є ефективними, оскільки дитина втрачає статус і стає рідною для батьків.

У службі у справах дітей Тернопільської ОДА на кінець 2013 року перебуває на обліку 1229 дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, (793 дитини (64.5%) проживають у родинних опікунів, 266(21.7%) - у прийомних сім'ях та дитячих будинках сімейного типу, а 170(13.8%) - у закладах соціального захисту для дітей).

З метою раціоналізації використання соціальних трансфертів кожна дитина повинна мати накопичувальний рахунок, оскільки її соціальний захист у майбутньому не є стабільним.

Саме тому пропонується збільшити розмір допомоги на дітей, які проживають у родинних опікунів, прийомних сім'ях та дитячих будинках сімейного типу на 10 відсотків від двох прожиткових мінімумів для дитини відповідного віку, які будуть акумулюватись на особистому рахунку дитини. Щомісячний розмір державної соціальної допомоги зростає порівняно з нині передбаченим розміром виплат для дітей віком до 6 років на 194,4 - грн, для дітей віком від 6 до 18 років – на 242 грн.

Збільшення соціальних виплат на дитину дасть змогу заощаджувати щомісячно певну суму на накопичувальний рахунок. Ураховуючи той факт, що це державні кошти, доцільно відкривати рахунок у державному банку. Таким чином держава гарантуватиме надійність вкладів.

Для ефективного використання державних коштів на виплату соціальної допомоги дітям, які влаштовані під опіку (піклування), доцільним є нарахування сум соціальних трансфертів з дня встановлення опіки, а не з місяця встановлення опіки. Наприклад, у Тернопільському районі за 12 місяців 2013 року була встановлена опіка для двох дітей. Результати нарахування сум соціальних трансфертів подано в таблиці 1. Із табл.1 видно, що держава профінансувала соціальну допомогу на дітей під опікою в розмірі 4992 гривень, а фактично з урахуванням дня встановлення опіки з державного бюджету мало би надійти 1932 гривень, адже діти під опікою перебували лише 23 дні, а не два місяці. Різниця між отриманою соціальною допомогою та розрахунковою складає 3060 гривень, це становить 2.5 прожиткових мінімуми на дитину від 6-18 років. І це лише дані Тернопільського району. А якщо поррахувати по області, по Україні, то сума нераціонального використання соціальних трансфертів буде значно більшою.

**Таблиця 1. Соціальні виплати на дітей, опіка над якими встановлена у 2013 році по Тернопільському районі (фактичні та розрахункові)\***

Число, місяць встановлення опіки	Кількість дітей	Кількість днів у місяці	Кількість днів до наступного місяця	Фактичні виплати, грн	Розрахункові виплати, грн	Різниця між розрахунковими та фактичними, грн
22 лютого	1	28	7	2420	605	1815
16 грудня	1	31	16	2572	1327	1245
Разом	7	59	23	4992	1932	3060

*\*Розраховано автором на основі інформації служби у справах дітей Тернопільської РДА.*

Особливе місце у використанні соціальних трансфертів мають сімейні форми влаштування дітей. Це дитячі будинки сімейного типу та прийомні сім'ї.

Для активного розвитку сімейних форм виховання доцільно зацікавити прийомних батьків та батьків-вихователів у збільшенні кількості дітей шляхом зміни нарахування їм грошового забезпечення, а саме: грошове забезпечення нараховувати як пряму залежність прожиткового мінімуму для працездатної особи від кількості дітей, які беруться на виховання. Для підтвердження цих слів нами проведено відповідні розрахунки в таблиці 2.

Для цього використано наступні дані: прожитковий мінімум на дитину віком від 6 до 18 років – 1210.00 грн; прожитковий мінімум для працездатної особи – 1147.00 грн; обмеження

нарахування грошового забезпечення прийомним батькам та батькам-вихователям відповідно до чинного законодавства: півтора прожиткових мінімумів для працездатної особи – 1720,5 грн; п'ять прожиткових мінімумів для працездатної осіб – 5735грн.

Проаналізувавши розрахунки за таблицею 2, робимо висновок про те, що при вихованні 3 та 4 дітей прийомні батьки отримують однакове грошове забезпечення (1720,5 грн), а при вихованні від 7 до 10 дітей відповідно батьки-вихователі також отримують однакове забезпечення (5735 грн). Таким чином, батьки не зацікавлені в збільшенні кількості вихованців. Основні критерії нашої проектної пропозиції: зацікавленість батьків у збільшенні кількості дітей та збільшення шансів для великих родин (рідних братів та сестер) потрапити в прийомну



сім'ю чи дитячий будинок сімейного типу. Ці розрахунки повинні стати основою реалізації інноваційного підходу до розвитку сімейних форм влаштування дітей.

Тепер проаналізуємо ефективність створення дитячих будинків сімейного типу на прикладі державного фінансування таких програм. У Тернопільській області функціонує 127 прийомних сімей (194 дитини) та 10 дитячих будинків

сімейного типу (72 дитини). У 2013 році в області не було створено дитячого будинку сімейного типу, тому пропонуємо проаналізувати його створення в Тернопільському районі у 2010 році. З обласного бюджету з цією метою було виділено 200 тисяч гривень і з районного – 160 тисяч гривень.

**Таблиця 2. Залежність проектного та фактичного нарахування соціальних виплат на дітей, які виховуються у дитячому будинку сімейного типу та прийомній сім'ї від кількості дітей\***

№	Кількість дітей	Фактичне нарахування (відповідно до чинного законодавства)			Проектне нарахування			Відношення проектного до фактичного нарахування (7/5)
		соц. виплати на дітей, грн	грошове забезпеч. батькам, грн	соц. вип. та грош. забезпеч., грн (3+4)	грошове забезпеч. батькам, грн	соціальні виплати та грошове забезпечення, грн (3+6)	відношення проект. до факт. грош. забезпечення, % (6/4)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	2420	847	3267	1147	3567	136	1,09
2	2	4840	1694	6534	2294	7134	136	1,09
3	3	7260	1720,5	8980,5	3441	10701	200	1,19
4	4	9680	1720,5	11400,5	4588	14268	267	1,25
5	5	12100	4235	16335	5735	17835	136	1,09
6	6	14520	5082	19602	6882	21402	136	1,09
7	7	16940	5735	22675	8029	24969	140	1,10
8	8	19360	5735	25095	9176	28536	160	1,14
9	9	21780	5735	27515	10323	32103	180	1,17
10	10	24200	5735	29935	11470	35670	200	1,19

\*Розраховано на основі інформації служби у справах дітей Тернопільської РДА

Далі проаналізуємо, чи раціональним є виділення державою такої суми грошей на 5-ох дітей, позбавлених батьківського піклування. Що ж від цього отримали діти – тимчасове сімейне виховання в дитячому будинку сімейного типу. Дитина, вступаючи в доросле життя, є соціально незахищеною: без стартового капіталу, житла та родини (батьків-вихователів), оскільки на її місце придуть інші.

Далі пропонуємо розглянути ефективність утримання дітей у приватних інтернатних закладах. На території міста Тернополя функціонує Дитячий будинок змішаного типу дітей дошкільного та шкільного віку "Вифлеєм" та донедавна працював Дитячий будинок для дітей дошкільного та шкільного віку "Пресвята родина" Тернопільського благодійного фонду "Карітас" (с. Петриків Тернопільського району). У таких закладах перебувають на утриманні та вихованні діти зі статусом. Жодної копійки на їх утримання не виділяється державою. Держава у цьому випадку здійснює тільки контролюючу функцію.

Саме тому приватні інтернатні заклади призупиняють своє існування, оскільки не в змозі самофінансуватись. Так у "Пресвятій родині" в 2011 році перебувало 28 дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, у 2012 році - 13 дітей, у 2013 році - 5 дітей, а 16.06.2013 року останній хлопчик був влаштований у прийомну сім'ю і заклад перестав існувати. Слушним у цьому випадку буде використання досвіду зарубіжних країн (Німеччини, Польщі), у яких відлагоджено механізм державного стимулювання розвитку приватних інтернатних закладів. Такий підхід є одним із ефективних шляхів реорганізації системи державних інтернатних закладів.

Водночас найбільш соціально незахищені в плані входження в доросле життя є діти зі статусом, які влаштовані в інтернатні заклади, прийомні сім'ї та дитячі будинки сімейного типу. Подальша доля дітей, які виховуються під опікою (піклуванням), залежить від людського фактору, оскільки здебільшого під опіку (піклування) дітей беруть близькі родичі.

Складається ситуація, у якій державні інститути не зацікавлені у вирішенні проблеми ефективності використання коштів для проведення соціальних виплат на дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування. Адже саме від правильності їх використання залежить подальша доля молоді людини.

У цій ситуації перспективною є співпраця держави з різними церковними конфесіями, благодійними фондами в інноваційному підході до створення та функціонування дитячого будинку сімейного типу.

Для вирішення цих проблем пропонується розробка програми "Родина та дім для дитини". Мета програми - підвищення соціального захисту дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування. Завдання полягає у наданні кожній дитині з дитячого будинку сімейного типу сім'ю та житло.

Механізми реалізації програми передбачають використання процедури "міні-усиновлення", яка забезпечить дитині в майбутньому родину та житло.

Організаційні механізми реалізації програми містять такі етапи:

1 етап - започаткувати акцію "Десять гривень для щастя" для реалізації соціального проекту "Родина та дім для дитини".

2 етап - запропонувати підтримати акцію різним церковним конфесіям, благодійним фондам, меценатам, приватним та державним вчн містами Тернополя та іншим навчальним закладам області;

3 етап - залучити Тернопільську обласну службу у справах дітей для підбору дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, вихідців з Тернопільської області, у дитячий будинок сімейного типу;

4 етап - залучити обласне управління соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді для підбору кандидатів у батьки-вихователі для запропонованих дітей;

5 етап - підібрати можливі варіанти купівлі індивідуального житлового будинку або багатокімнатної квартири для дитячого будинку сімейного типу;

6 етап - зібрані кошти від акції "Десять гривень для щастя" перерахувати на громадську, державну або церковну структуру, яка буде займатися будівництвом або облаштуванням дитячого будинку сімейного типу. Будинок, придбаний за гроші благодійних внесків, вважати власністю громади і передати на баланс відповідно до його розташування сільській(селищній), міській раді до виконання наймолодшій дитині-сироті чи дитині, позбавленій батьківського піклування, 18 років;

7 етап - внести в типову угоду про організацію діяльності дитячого будинку сімейного типу пункт про передачу житла та майна у власність у рівних частках кожному члену дитячого будинку

сімейного типу, якщо протягом його функціонування щороку звіт про стан виховання, утримання і розвитку дітей, який готується службою у справах дітей, буде позитивним;

8 етап - дитячий будинок сімейного типу недоукомплектовувати іншими дітьми, а переводити статус дитячого будинку сімейного типу в прийомну сім'ю до моменту, коли наймолодшій дитині-сироті чи дитині, позбавленій батьківського піклування, виповниться 18 років. Тільки тоді угода про поділ будинку набере чинності.

Результатом програми є перспектива подальшої модернізації системи інтернатних закладів, шанс дитині отримати родину та житло, зменшення кількості бездоглядних дітей через підвищення їх соціального захисту.

Механізм відстеження отриманих результатів повинен передбачати щомісячний моніторинг семи етапів реалізації програми.

На сьогодні в Тернопільській області функціонують 10 дитячих будинків сімейного типу, в яких виховується 72 дитини. На нашу думку, якби запропонований соціальний проект діяв вже сьогодні, то 72 дитини уже отримали б родину, а в майбутньому - і власний куток.

Цей проект можна назвати "міні-усиновленням", оскільки юридичні наслідки стосуватимуться тільки поділу будинку, а решта - суто людський фактор. Реалізація соціального проекту "Родина та дім для дитини" дозволить реорганізувати інтернатні заклади і вирішити питання соціального захисту дітей.

Зрозуміло, що повністю відмовитися від інтернатних закладів неможливо, оскільки залишаються діти-сироти та діти, позбавлені батьківського піклування, з фізичними чи розумовими вадами, які потребують постійного медичного супроводу, і які, як правило, залишаються поза увагою потенційних батьків.

Отже, проведене в нашій роботі наукове дослідження дозволяє зробити низку висновків та пропозицій щодо покращення результативності використання соціальних трансфертів у вирішенні питання соціального захисту дітей, позбавлених батьківського піклування та опіки через активізацію використання інструментарію накопичувальних фондів для будівництва житла, навчання, лікування, при цьому ці гроші вважати власністю дитини і дозволити їй розпоряджатись ними тільки після виконання повноліття; вдосконалення організаційного забезпечення системи соціальних трансфертів: шляхом заміни нарахування соціальних виплат на дітей під опікою (піклуванням) з дня призначення опіки; нараховувати грошове забезпечення прийомним батькам та батькам вихователям на основі розміру прожиткового мінімуму для працездатної особи та з урахуванням кількості дітей, які беруться на виховання; запровадити нарахування соціальних

---

виплат (два прожиткових мінімуми на дитину відповідного віку) для дітей зі статусом, які виховуються в недержавних інтернатних закладах.

### **Список літератури**

1. Безчасний, Л. К. Фактор інновацій в моделях економічного зростання [Текст] / Л. К. Безчасний, В. П. Мельник // Інноваційний фактор сталого економічного зростання: зб. наук. пр. / НАН України. – К.: 2002. – 123 с.
2. Власюк, О. С. Україна: стратегічні пріоритети, аналітичні оцінки [Текст] / О. С. Власюк. – К.: НІСД, 2006. – 576 с.
3. Вишне夫斯基, А. Г. Эволюция российской семьи [Текст] / А. Г. Вишне夫斯基 // Экология и жизнь. – 2008. – № 9. – С. 4-9.
4. Крупка, М. І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України [Текст] / М. І. Крупка. - Львів: Львів. нац. ун-т ім. І.Франка, 2001. – 116 с.
5. Бех, І. Д. Школа особистісно орієнтованої педагогіки. Виховання в особистісному вимірі [Текст] / І. Д. Бех // Позакласний час. – 2010. – № 2. – С. 92-101
6. Кузьменко, Л. В. Фінансовий менеджмент [Текст] : навчальний посібник / Л. В. Кузьменко, В. В. Кузьмін, В. М. Шаповалова. – Херсон: К-89 Олді-плюс, 2003. – 240с.
7. Порядок призначення і виплати державної допомоги сім'ям з дітьми [Електронний ресурс] : постанова Кабінету міністрів України від 27 грудня 2001 р. №1751 Київ. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1751-2001-%D0%BF>.
8. Порядок призначення і виплати державної соціальної допомоги на дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, грошового забезпечення батькам-вихователям і прийомним батькам за надання соціальних послуг у дитячих будинках сімейного типу у прийомних сім'ях за принципом "гроші ходять за дитиною [Електронний ресурс] : постанова Кабінету міністрів України "від 31 січня 2007 р. № 81 Київ.. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/81-2007-%D0%BF>.

### **References**

1. Bezchasnyy, L. K., Miller, V. P. (2002). Factor models of innovation in economic growth. Innovation for sustainable economic growth. Kyiv : NAS Ukraine.
2. Vlasjuk, O. S. (2006). Ukraine: strategic priorities and analytical evaluation. Kyiv: NISS.
3. Vyshnevskyy, A. G. (2008). Evolution of the Russian family. Ecology and Life, 9, 4-9.
4. Krupka, M. I. (2001). The financial and credit mechanism innovation development of economy of Ukraine. Lviv : Lviv. National university named after I. Franko.
5. Bch, I. D. (2010). School of personality oriented pedagogy. Parenting in the personal dimension. Extracurricular time, 2, 92-101.
6. Kuz'menko, L. V. & Kuzmin, V. V. & Shapovalov, V. M. (2003). Financial Management. Kherson: K-89 Oldie Plus.
7. The Cabinet of Ministers of Ukraine "Order of appointment and payment of public assistance to families with children" dated 27 December 2001 № 1751 Kyiv. (2001). Retrieved September 15, 2013, from : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1751-2001-%D0%BF>.
8. The Cabinet of Ministers of Ukraine "The procedure for the appointment and payment of state social assistance to orphans and children deprived of parental care, financial support foster parents and foster parents for providing social services in family-type orphanages in foster care on the principle "money follows the child" from January 31, 2007 № 81 Kyiv. (2007). Retrieved September 15, 2013, from : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/81-2007-%D0%BF>.

**Стаття надійшла до редакції 01.12.2013 р.**

**Ірина Василівна МИНЧИНСЬКА**

старший викладач кафедри міжнародної економіки та підприємництва,  
Національний університет державної податкової служби України  
вул. Карла Маркса, 31, м. Ірпінь, Київська обл., 08201, Україна  
Телефон: +380972912555

**Вікторія Миколаївна ДЕРЕВ'ЯНКО**

магістрант факультету економіки та оподаткування,  
Національний університет державної податкової служби України  
вул. Карла Маркса, 31, м. Ірпінь, Київська обл., 08201, Україна  
Телефон: +380632821726

**ПЕРСОНАЛ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНА СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Мінчинська, І. В. Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Ірина Василівна Мінчинська, Вікторія Миколаївна Дерев'янка // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету „Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 148-161. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Визначено значення персоналу підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності. Проаналізовано показники ефективності використання персоналу та встановлено їх взаємозв'язок із показниками ефективності діяльності підприємства на прикладі агропромислового холдингу "Кернел". За результатами оцінки доведено необхідність внесення такої складової як персонал до загальної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, з опертям на стратегічний підхід до управління. Для цього було обрано Збалансовану систему показників (ЗСП). Запропоновано до етапів проведення аналізу за допомогою ЗСП залучити SWOT-аналіз. Наведено зарубіжний досвід мотивації персоналу для підвищення ефективності праці та рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Пропозиції, викладені в статті, можуть бути впроваджені в практику господарювання вітчизняних підприємств.*

**Ключові слова:** персонал; мотивація персоналу; конкурентоспроможність підприємства; збалансована система показників; SWOT-аналіз.

**Ирина Васильевна МИНЧИНСКАЯ  
Виктория Николаевна ДЕРЕВ'ЯНКО**

**ПЕРСОНАЛ КАК ГЛАВНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация**

*Определено значение персонала предприятия в обеспечении его конкурентоспособности. Проанализированы показатели эффективности использования персонала и установлена их взаимосвязь с показателями эффективности деятельности предприятия на примере агропромышленного холдинга "Кернел". По результатам оценки доказана необходимость включения такой составляющей, как персонал, в общую методику оценки конкурентоспособности предприятия на основе стратегического подхода к управлению. Для этого была выбрана Сбалансированная система показателей (ССП). Предложено к этапам проведения анализа с помощью СПП включить SWOT-анализ. Приведен зарубежный опыт мотивации персонала для повышения эффективности работы и уровня конкурентоспособности отечественных предприятий. Предложения, изложенные в статье, могут быть внедрены в практику хозяйствования отечественных предприятий.*

**Ключевые слова:** персонал; мотивация персонала; конкурентоспособность предприятия; сбалансированная система показателей; SWOT-анализ.

---

## Iryna Vasylivna MYNCHYNSKA

Senior Lecturer,  
Department of International Economics and Entrepreneurship  
National University of State Tax Service of Ukraine  
K. Marx str., 31, Irpin, Kyiv region, 08201, Ukraine  
Phone: +380972912555

## Victoria Mykolayivna DEREVYANKO

Master's Student,  
Faculty of Economics and Taxation  
National University of State Tax Service of Ukraine  
K. Marx str., 31, Irpin, Kyiv region, 08201, Ukraine  
Phone: +380632821726

### PERSONNEL AS A DEFINING PART OF ENSURING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

#### **Abstract**

*The value of enterprise personnel to ensure its competitiveness is defined. The efficiency factors of the use of personnel and their interrelation with the performance indicators on a sample of the agricultural holding "Kernel" are analysed. It has been proved the need to include such a component, as the staff in the general methodology to assess the competitiveness of the company through a strategic approach to management. The Balanced Scorecard (BSC) has been chosen for that. The SWOT- analysis is proposed to be also used. An international experience to motivate staff to improve efficiency and competitiveness of domestic enterprises is shown. The proposals that are set out in this article may be put into the practice of management of domestic enterprises.*

**Keywords:** *staff; staff motivation; enterprise competitiveness; balanced scorecard; SWOT-analysis.*

#### **JEL classification: M21, M50, Q12**

У сучасних умовах бурхливого розвитку конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Конкурентоспроможність підприємства формується за рахунок багатьох внутрішніх факторів. Персонал завжди був і залишається головним ресурсом підприємства, а отже, і головним фактором формування та забезпечення його конкурентоспроможності. Тому ефективне використання персоналу стає одним із головних завдань із забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку.

Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних економічних дослідженнях висвітлені достатньо широко, проте роль та значення персоналу у формуванні конкурентних переваг не можна вважати до кінця опрацьованими. Більшість дослідників, а саме Жуковський М. О., Кваша О. С., Мажар М. А., Сай І. А., розглядають персонал лише як одну із складових формування конкурентоспроможності підприємства, не наголошуючи при цьому на його винятковому значенні у забезпеченні конкурентних переваг. Лише деякі вітчизняні автори, такі, як Гараєв І. М., Щербак В. Г. та Славгородська О. Ю. стверджують, що конкурентоспроможність підприємства прямо залежить від його персоналу.

Представники ж американського менеджменту – Грейсон Дж. К. та О'Делл К. та інші, стверджують, що саме людський капітал є головним у забезпеченні економічного зростання, ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Мета дослідження полягає у визначенні впливу ефективності використання персоналу на конкурентоспроможність підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо залучення складової персоналу до загальної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, ґрунтуючись на використанні стратегічного підходу до управління.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання: з'ясувати роль і значення персоналу підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності; розглянути мотивацію персоналу як засіб підвищення ефективності його використання; визначити методичні підходи до оцінки та проаналізувати показники ефективності використання персоналу для забезпечення конкурентних переваг підприємства; встановити ступінь взаємозв'язку показників ефективності використання персоналу та конкурентоспроможності підприємства; дослідити можливість використання Збалансованої системи показників (ЗСП) на вітчизняних підприємствах; удосконалити методику розрахунку показників

ЗСП в напрямку автоматизації розрахунків та чіткого визначення етапів проведення оцінки; вивчити зарубіжний досвід мотивації персоналу для підвищення ефективності праці та рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Для досягнення довготривалого успіху робота по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства повинна здійснюватися в усіх сферах та за всіма аспектами його діяльності. погоджуємося із думкою багатьох вітчизняних дослідників з проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що ключовими складовими забезпечення конкурентоспроможності виступають наступні: виробнича, маркетингова, фінансова, інноваційна, управлінська, кадрова та організаційно-культурна [8, с. 71; 5, с. 24]. Розглянемо їх значення у забезпеченні конкурентних переваг підприємства. До виробничої складової належать номенклатура й асортимент товарів, масштаби виробництва; до маркетингової - дослідження ринку, рекламна діяльність. Фінансова складова характеризує ступінь ліквідності та платоспроможності підприємства; інноваційна - можливість здійснення науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР).

Проте основу всіх перерахованих елементів складає саме кадрова та організаційно-культурна, яка визначається кількісним та якісним складом персоналу, типом лідера, комунікаціями та процедурами. Поряд з кадровою розташовується і управлінська складова, до якої належать: стиль та методи управління підприємством, його адаптаційні можливості (рис. 1).

Загалом успіх підприємства залежить від усієї сукупності складових його діяльності. Однак основоположним фактором, на нашу думку, виступає саме персонал. Останній є детермінантою успішного функціонування будь-якої організації.

Без кваліфікованих спеціалістів жодна організація не зможе досягти своєї мети. Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності його використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, продуктивність використання техніко-технологічної бази і, як наслідок, ефективність діяльності загалом.

Отже, аналіз основних складових діяльності підприємства дозволяє зробити висновок щодо неможливості адекватної оцінки конкурентоспроможності підприємства, беручи до уваги лише фінансовий та виробничо-господарський аспекти діяльності. На нашу думку, виробнича, маркетингова, фінансова та інноваційна складові виступають як похідні від кадрової та управлінської, оскільки будуть мати результат лише за умови ефективного використання кадрового потенціалу.

Здібності персоналу характеризують те, що працівник може зробити, а мотивація визначає те, що працівник робить. Тому правильно побудована система мотивації персоналу є невід'ємним елементом успіху будь-якої організації.

Поняття "мотивація" бере свій початок від французького "motiv" і є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, орієнтовану на досягнення певної мети [9, с. 156]. Мотивація персоналу має цілу низку складових, найважливішою з яких є мотивація до трудової діяльності. У загальному вигляді трудова мотивація є сукупністю всіх видів спонукання (мотивів, інтересів, потреб тощо) співробітників до трудової діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Інакше кажучи, трудова мотивація є засобом дії на людські ресурси для досягнення вищої продуктивності й ефективності праці, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства.

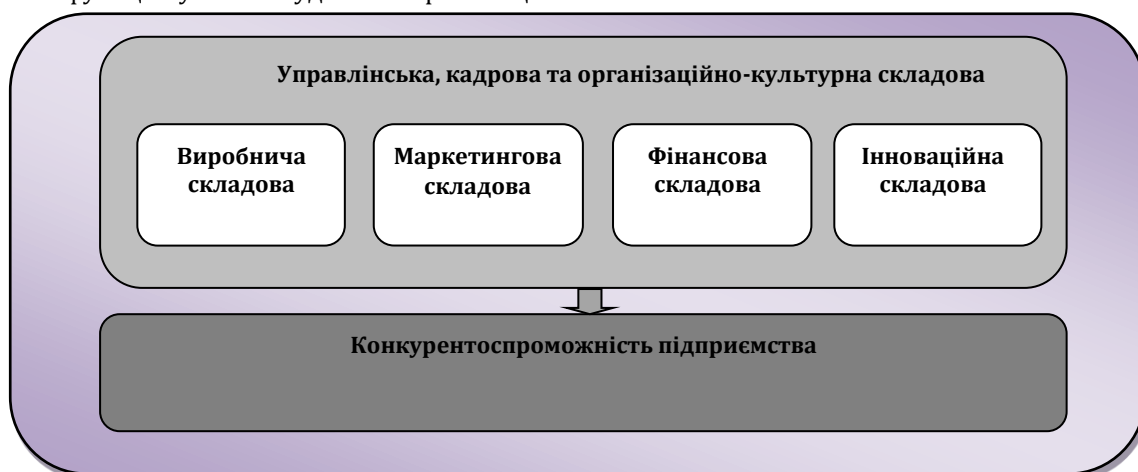


Рис. 1. Головні складові забезпечення конкурентоспроможності підприємства<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Розроблено авторами.

При визначенні значення мотивації в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства важливим є визначення сутності та взаємозв'язку таких понять, як "мотив", "потреба" та "стимул" [10, с. 22-25].

У теорії мотивації центральне місце займає поняття "мотив". У економічній літературі існує безліч його визначень, що даються різними фахівцями. Одні з них під мотивом переважно розуміють усвідомлену потребу, інші – неусвідомлені спонукання, треті називають безпосередньо об'єкти та предмети потреб. Вивчення мотивів пов'язане, перш за все, з аналізом потреб та умов їх задоволення.

Потреби – це те, що неминує виникати та супроводжує людину в процесі її життєдіяльності. Величезна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності.

Поряд з категорією "мотив" широко використовується термін "стимул". Стимул – спонукання до дії (матеріальне, моральне тощо), яке має цільову спрямованість. Стимулювання – це процес використання конкретних засобів на користь людини й підприємства й один із способів, за допомогою якого здійснюється мотивація трудової діяльності.

Важливість розуміння взаємозв'язку розглянутих вище понять повинно спостерігатися у будь-якій організації, яка бажає досягти високого рівня конкурентоспроможності та результативності у своїй діяльності.

Загалом, провідна роль у процесі мотивації належить саме потребам людини, які в "укрупненому" вигляді можуть розглядатися як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому мотивацію поділяють на матеріальну і нематеріальну. Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Вона становить систему матеріальних стимулів праці, метою якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для України. Це зумовлене принаймні двома причинами: 1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації; 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці [11, с. 127].

У високорозвинених країнах важливе значення відіграє нематеріальна мотивація, яка спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Основний ефект, який досягається до допомогою нематеріальної мотивації, – це підвищення зацікавленості співробітників у роботі на підприємстві [12, с. 237].

Таким чином, мотивація є однією з провідних

функцій управління, оскільки досягнення основної мети та забезпечення конкурентних переваг для усієї структури залежить від злагодженості роботи людей. Кожен керівник повинен намагатися переконати працівників працювати краще, створити у них бажання до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці та отримання задоволення від результатів. Важливо також, щоб працівники прагнули досягнути цілі організації добровільно і творчо. Недостатньо мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал на шляху забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Нами була проведена оцінка ефективності використання персоналу та його вплив на ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність на прикладі агропромислового холдингу "Кернел". Розрахунки були проведені на основі даних звітності компанії за 2007-2012 рр. (табл. 1).

Були розраховано показники продуктивності праці, фактичного обсягу активів та грошових потоків на одного працюючого (табл. 2).

Розраховані показники свідчать про зростання продуктивності праці на досліджуваному підприємстві. У 2010 р. цей показник мав найменше значення, що пояснюється значним зростанням кількості персоналу з 6438 до 10213 чол. (на 58,64%) на противагу зменшенню обсягу товарної продукції з 10471 до 10205 млн дол. США (на 2,54%).

Наступним етапом аналізу ефективності використання персоналу був розрахунок статистичних показників ряду динаміки чисельності працюючих, а саме абсолютний приріст, темп зростання, темп приросту та абсолютне значення 1% приросту ланцюговим методом, коли всі дані порівнюємо з попередніми для відстеження тенденції та зміни кількості персоналу по рокам (табл. 3).

Дані абсолютного приросту показали, що кількість працівників з роками зростає. Це є підтвердженням розширення територіальних меж та збільшення розмірів компанії. Поглинання одного з найбільших гравців на ринку соняшникової олії, свого прямого конкурента - компанії "Allseeds" у 2010 р, призвело до значного збільшення кількості працівників у 2010 р. У середньому за 2007-2012 рр. кількість персоналу збільшилась на 2643 людини, темпи зростання у 2011 і 2012 рр. дорівнювали 118% і 141% відповідно.

Далі нами був проведений аналіз взаємозв'язку динаміки чисельності персоналу та показників ефективності діяльності агропромхолдингу "Кернел".

Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу взаємозв'язку персоналу та фінансових показників на рентабельність

виробництва агропромхолдингу "Кернел" наведені нижче (табл. 4).

**Таблиця 1. Показники фінансової звітності та інша облікова інформація агропромхолдингу "Кернел" за 2007-2012 рр.<sup>1</sup>**

Показники	Рік					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Кількість працівників, чол.	3785	4528	6438	10213	12054	17000
Товарна продукція, млн. дол. США	3504	6631	10 471	10 205	18 991	21 692
Активи, млн. дол. США	2751	7556	6997	11 248	15 619	21 005
Грошові потоки, млн. дол. США	253	885	1293	595	1159	825

**Таблиця 2. Оцінка ефективності використання персоналу агропромхолдингу "Кернел" за 2007-2012 рр.<sup>2</sup>**

Показники	Рік					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Продуктивність праці за товарною продукцією, млн дол./чол.	0,9258	1,4644	1,6264	0,9992	1,5755	1,2760
Фактичний обсяг активів на 1-го працюючого, дол./чол.	0,7268	1,6687	1,0868	1,1013	1,2958	1,2356
Фактична кількість грошових потоків на 1-го працівника, дол./чол.	0,0668	0,1955	0,2008	0,0583	0,0962	0,0485

**Таблиця 3. Тенденція зміни кількості працівників агропромхолдингу "Кернел" за 2007-2012 рр.<sup>3</sup>**

Показники	Рік					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Кількість працівників, чол.	3785	4528	6438	10213	12054	17000
Абсолютний темп приросту, чол.	-	743	1910	3775	1841	4946
Темп зростання, %	-	119,63	142,182	158,636	118,026	141,032
Темп приросту, %	-	19,63	42,18	58,64	18,03	41,03
Абсолютне значення 1 % приросту, чол.	-	37,85	45,28	64,38	102,13	120,54

**Таблиця 4. Вихідні дані агропромхолдингу "Кернел" за 2007-2012 рр. для проведення кореляційно-регресійного аналізу<sup>4</sup>**

Роки	Показники				
	Рентабельність виробництва	Товарна продукція, млн дол. США	Кількість працівників, чол.	Активи, млн дол. США	Грошові потоки, млн дол. США
2007	0,0731	3504	3785	2751	253
2008	0,1649	6631	4528	7556	885
2009	0,1856	10 471	6438	6997	1293
2010	0,2142	10 205	10213	11 248	595
2011	0,1572	18 991	12054	15 619	1159
2012	0,1703	21 692	17000	21 005	825

<sup>1</sup>Складено авторами за даними [13]

<sup>2</sup> Розраховано авторами на основі даних [13]

<sup>3</sup> Розраховано авторами на основі даних [3; 13]

<sup>4</sup> Розраховано авторами на основі даних [13]



Отримані результати моделювання свідчать про наступне: коефіцієнт кореляції ( $r = 0,9871$ ), який лежить у межах  $(-1;1)$  та вказує на прямий, сильний, лінійний зв'язок між чисельністю працівників та іншими фінансовими показниками; результати дослідження показують, що варіація зміни чисельності персоналу на 97,43% (коефіцієнт детермінації  $R^2=0,9743$ ) пов'язана з варіацією товарної продукції, активів та грошових потоків і лише на 2,57% з іншими випадковими величинами, разом із стохастичною компонентою. Результати аналізу на основі отриманої регресійної моделі пояснюються наступним чином: збільшення кількості працівників на 0,389 одиниць відбувається при збільшенні обсягу товарної продукції на 1 млн дол.; на 0,402 одиниці при збільшенні активів, а при збільшенні грошових потоків – зменшується на 2,759 одиниць.

Нами також було проведено дослідження зв'язку між показниками рентабельності виробництва, кількості працюючих, товарної продукції, активів та грошових потоків. Результати моделювання свідчать про наступне: коефіцієнт кореляції ( $r = 0,9774$ ), який лежить у межах  $(-1;1)$  та вказує на прямий, сильний, лінійний зв'язок між кількістю працівників, фінансовими показниками та рентабельністю виробництва; варіація зміни рентабельності виробництва на 94,96 % (коефіцієнт детермінації  $R^2=0,9496$ ) залежить від варіації кількості працівників, товарної продукції, активів та грошових потоків, і лише на 5,04% від інших випадкових величин, разом із стохастичною компонентою.

Отже, економіко-математичне моделювання підтвердило взаємозв'язок показників динаміки персоналу та ефективності діяльності підприємства. У зв'язку з цим виникає потреба використання комплексної методики, яка б при аналізі конкурентоспроможності підприємства обов'язково містила кадрову складову.

Традиційні методики визначення конкурентоспроможності підприємства передбачають розрахунок показників ефективності виробничої, фінансової та збутової діяльності на основі фінансової звітності та іншої облікової інформації, тобто винятково фінансових показників [4, с. 42].

Для проведення оцінки конкурентоспроможності з урахуванням такої складової, як персонал, з-поміж інших методів (табл. 5) нами було обрано Збалансовану систему показників (ЗСП, англ. Balanced Scorecard (BSC)) Р. Каплана та Д. Нортон [14]. ЗСП забезпечує інтеграцію фінансових та нефінансових індикаторів з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між ними. Крім того, дозволяє провести деталізований моніторинг діяльності компанії в стратегічному контексті, оперативно та ефективно

приймати управлінські рішення; здійснювати контроль за найбільш важливими кількісними та якісними показниками діяльності на різних рівнях управління (ефективність бізнесу загалом окремих бізнес-процесів, структурних підрозділів і кадрових ресурсів). Складає не тільки систему виміру ефективності діяльності підприємства в стратегічному фокусі, але і повнофункціональну систему управління.

До альтернативних методів оцінки ефективності діяльності підприємства та вибору стратегій його розвитку, які ґрунтуються на підвищенні ефективності використання персоналу, відносять, як зазначалося вище, SMART (метод управління й мотивації персоналу), метод S5 (розвиток персоналу) та TPS (універсальна система показників). Проте вони були відкинуті нами, оскільки або зосереджують увагу на персоналі без урахування його впливу на ефективність діяльності підприємства загалом (метод S5) або обмежені використанням у поточному періоді функціонування організації (SMART) або ж ураховують більшою мірою особистісні якості працівників, що можна визначити лише при проведенні внутрішнього аналізу (TRS). А Збалансована Система Показників передбачає управління фінансовими показниками для створення її майбутньої вартості через інвестиції в персонал. Такий, більш широкий, погляд на управління забезпечує об'єктивну оцінку стану компанії, аналіз її можливостей та конкурентоспроможності.

Ми вважаємо, що до етапів проведення аналізу за допомогою ЗСП необхідно додати SWOT-аналіз і визначення факторів успіху. Таким чином послідовність проведення аналізу буде наступною: 1) SWOT-аналіз і визначення факторів успіху; 2) визначення стратегічних цілей; 3) визначення показників та їх цільових значень, проведення розрахунку показників; 4) розробка плану стратегічних заходів та 5) підтримка, оновлення та розвиток ЗСП.

Відповідно до визначених етапів нами спочатку було проаналізовано стан внутрішнього та зовнішнього середовища компанії "Кернел" за допомогою SWOT-аналізу (табл. 6).

На основі визначення сильних та слабких сторін внутрішнього середовища функціонування підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища нами було визначено його фактори успіху та невдачі (табл. 7).

Далі була сформована таблиця (табл. 8), де використані дані аналізу попередніх етапів: фактори внутрішнього та зовнішнього середовища та стратегічні цілі були відображені у кожному з напрямів діяльності (фінансова, клієнтська, внутрішніх бізнес-процесів та перспектива навчання та розвитку персоналу) компанії [17, с. 11; 18, с. 24]. Кожний напрям (права частина

таблиці) може містити кілька цілей. При проведенні аналізу варто відразу визначити, яку мету ми ставимо у кожному окремому випадку щодо кожної сфери бізнесу, якого вона стосується.

**Таблиця 5. Порівняльна характеристика методів оцінки ефективності діяльності та вибору стратегій підприємства, які ґрунтуються на підвищенні ефективності використання персоналу<sup>1</sup>**

№п/п	Назва	Групи факторів вибору стратегії	Мета	Стратегія
1.	Збалансована система показників ЗСП-модель. Автори: Нортон Д., Каплан Р. (1990 р.)	1 – фінанси – клієнти 3 – навчання та кар'єрне зростання 4 – внутрішні бізнес-процеси	Спрямована на оцінку інновацій, навчання та освіти персоналу, розвитку продукції та послуг, компетентності працюючих та корпоративної культури	Інноваційна кадрова стратегія
2.	Метод управління й мотивації персоналу "Management by Objectives" Автор: Пітер Друкер (1954 р.)	SMART: 1 – S - специфічні для організації / підрозділу / співробітника 2 – M - вимірні (підрахунок продуктивності) 3 – A - досяжні, реалістичні 4 – R - орієнтовані на результат, не на зусилля 5 – T- визначені в часі	Встановлення на початку періоду (місяць, квартал) для організації, підрозділів, відділів та працівників, чітких задач, від яких буде залежати преміювальна частина заробітної плати співробітників	Стратегія підвищення продуктивності праці
3.	Метод S5 Автор: Каору Ісікава (1960 р.)	1 – сортування-відділення 2 – раціональне розташування 3 – прибирання 4 – S-стандартизація 5 – S-удосконалення	Акцентує увагу на звичайних працівниках і зміні їх ставлення до своєї діяльності	Стратегія розвитку кадрів
4.	TPS (Total Performance Scorecard) – універсальна система показників	1 – збалансована система показників 2 – тотальна якість 3 – управління результативністю 4 – управління компетенціями	Спрямована на максимальний розвиток особистості всіх співробітників компанії й оптимальне використання їх можливостей для досягнення найвищих показників	Інноваційна кадрова стратегія

**Таблиця 6. SWOT-аналіз середовища функціонування агропромхолдингу "Кернел" за 2012 р.<sup>2</sup>**

	<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
<b>Внутрішнє середовище</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продукція користується стабільним попитом</li> <li>2. Впровадження екотехнологій: а) захист довкілля; б) скорочення витрат на паливо</li> <li>3. Сильна позиція у ринкових сегментах</li> <li>4. Висока пропускна спроможність терміналів</li> <li>5. Ціни доступні всім категоріям покупців</li> <li>6. Швидке адаптування до потреб споживача</li> <li>7. Висока кваліфікація персоналу</li> <li>8. Система Софтвр колумн</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання застарілих технологій, спрямування не на модернізацію, а на розширення компанії</li> <li>2. Високий рівень залежності від природно-кліматичних умов</li> <li>3. Неліквідність вирощування цукрових буряків</li> <li>4. Обмеженість ринку збуту у цукровому сегменті</li> </ol>
	<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
<b>Зовнішнє середовище</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Купівля перспективних потужностей у Росії</li> <li>2. Конкурентоспроможна цінова політика у зерновому сегменті</li> <li>3. Вертикальна інтеграція</li> <li>4. Сприятлива політична ситуація для компанії в Україні</li> <li>5. Налагоджена соціальна політика як засіб сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільний політичний клімат у країнах, де компанія провадить свою діяльність</li> <li>2. Можливість неврожаю зернових і соняшника</li> <li>3. Посилення конкурентної боротьби</li> <li>4. Привабливість ринку сої</li> </ol>

<sup>1</sup>Складено авторами на основі даних [15, с. 138].

<sup>2</sup>Складено авторами на основі даних [13; 16]

**Таблиця 7. Характеристика діяльності компанії “Кернел” з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища за 2012 рік<sup>1</sup>**

	<b>Сильні сторони (S)</b> Рішення: підтримувати? розвивати?	<b>Слабкі сторони (W)</b> Рішення: ліквідувати? що саме? в якому порядку?
<b>Можливості (O)</b> Рішення: використовувати?	Покупка у Росії зернового терміналу в порту Тамань за \$ 265 млн. Завдяки угоді, український холдинг зможе почати оперувати на ринку як зернотрейдер і розраховує охопити близько 9% російського експорту. Зерновий термінальний комплекс "Тамань" повинен стати одним з найбільших у Росії. Він розташований в південно-західній частині Таманського півострова і володіє елеваторами на 80 тис. т зерна з можливістю збільшення до 220 тис. т, а також двома причалами загальною потужністю перевалки 3 млн т (у планах - збільшити до 5 млн т).	Потрібно зосередитись на придбанні підприємств конкурентів. Це поліпшить виробничу базу, підвищить потужності фірми. На одного конкурента стане менше. Компанія “Кернел”, поглинула одного з найбільших гравців на ринку соняшникової олії, свого прямого конкурента - компанію “Allseeds” у 2010 році.
<b>Загрози (T)</b> Рішення: пом'якшити?	У такому випадку доцільно почати надавати ще одну послугу або ж збільшувати їх кількість, наприклад, елеваторні потужності. Так до 2014 р. планується побудувати 6 елеваторів. Елеваторні потужності нададуть змогу забезпечити послугами близько 2 тис. українських сільгоспідприємств. Подібний крок підвищить конкурентоспроможність, а, відповідно, збільшиться кількість клієнтів.	Відмова від цукрового бізнесу. Цукрові заводи дісталися “Кернел” після купівлі одного з найбільших вітчизняних виробників цукру “Цукрового союзу “Укррос”. Андрій Веревський зазначив, що готовий продати чотири цукрові заводи - Чортківський цукровий завод, Пальмірський цукровий завод, Оржицький цукровий завод і ТОВ “Цукрове” (цукровий завод у Харківській області).

**Таблиця 8. Перехресний аналіз стратегічних цілей, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища агропромхолдингу “Кернел” за головними напрямками його діяльності за методикою ЗСП<sup>2</sup>**

Фактори		Стратегічні цілі	Напрями
Зовнішні	Внутрішні		
1. Конкурентоспроможна цінова політика у зерновому сегменті 2. Вертикальна інтеграція	1. Продукція компанії користується стабільним попитом 2. Ціни доступні всім категоріям покупців	Збільшення рентабельності власного капіталу, чистого прибутку та обсягів продажів	Фінанси
1. Купівля перспективних потужностей у Росії 2. Налагоджена соціальна політика як засіб сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів та збільшення їх лояльності	1. Сильна позиція у ринкових сегментах, добре знаний лідер 2. Швидке адаптування до потреб споживача	Частка ринку: Росія (закріпити успіх на російському ринку для подальшого розвитку компанії); Україна (поліпшити ведення с/г за допомогою достатнього набутого досвіду).	Клієнти
1. Можливість неврожаю зернових і соняшника 2. Привабливість ринку сої	1. Неліквідність вирощування цукрових буряків 2. Обмеженість ринку збуту у цукровому сегменті	Розвиток власної збутової мережі, завантаження потужностей, збільшення обсягів перевалки зерна	Внутрішні бізнес-процеси
1. Упровадження екотехнологій: а. Захист довкілля 2. Висока кваліфікація персоналу	1. Використання застарілих технологій, спрямування не на модернізацію, а на розширення компанії	Підвищення кваліфікації персоналу з управління відносинами з клієнтами	Персонал

<sup>1</sup> Складено авторами на основі даних [13; 16]

<sup>2</sup> Складено авторами на основі даних [13; 14; 19]

При проведенні подальшого аналізу внутрішніх процесів у компанії та їх зовнішніх наслідків було вибрано рівну кількість показників – по 5 з кожного напрямку [6, с. 45]. Далі було визначено вагомість кожного показника залежно від його впливу на

підприємство (табл. 9).

На наступному етапі нами було проведено розрахунки необхідних показників у кожній із складових діяльності підприємства та порівняння їх розрахункових значень з нормативними (табл. 10).

**Таблиця 9. Вагомість ключових показників ефективності за напрямами для агропромхолдингу “Кернел”<sup>1</sup>**

№ з/п	Показник ( $X_i$ )	Вагомість показника ( $M_i$ )
<i>«Фінанси»</i>		
1.1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_{абс.л.}$ )	0,20
1.2.	Коефіцієнт загальної ліквідності ( $K_{зл}$ )	0,18
1.3.	Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів ( $K_{дз}$ )	0,14
1.4.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	0,23
1.5.	Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	0,25
<i>«Клієнти»</i>		
2.1.	Частка сегменту ринку «Олія масового продажу» ( ЧР )	0,24
2.2.	Питома вага обсягів перевалки в експортних терміналах “Kernel” відносно України (ПВ <sub>обс пер</sub> )	0,22
2.3.	Рівень збиткових асортиментних груп у заг. обсязі (Р <sub>заг</sub> )	0,18
2.4.	Відношення середньої ціни на продукцію до середньоринкової ціни на аналогічну продукцію конкурентів ( $K_{сц}$ )	0,20
2.5.	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості ( ПВ <sub>деб.заборг.</sub> )	0,16
<i>Внутрішні бізнес-процеси»</i>		
3.1.	Питома вага основної продукції в загальному обсязі, що випускається (ПВ <sub>осн.пр.</sub> )	0,25
3.2.	Коефіцієнт планового збільшення обсягів продажів ( $K_{пловпр}$ )	0,20
3.3.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів ( $K_{об}$ )	0,18
3.4.	Коефіцієнт рентабельності виробництва ( $K_{р.вир.}$ )	0,22
3.5.	Коефіцієнт ритмічності виробництва ( $K_{ритм}$ )	0,15
<i>«Навчання і розвиток»</i>		
4.1.	Коефіцієнт підвищення кваліфікації ( $K_{кв}$ )	0,26
4.2.	Рентабельність персоналу (ROL)	0,22
4.3.	Частка витрат на навчання та розвиток персоналу (ЧВ <sub>навч.,розв</sub> )	0,16
4.4.	Фактичний обсяг активів на 1-го працюючого (Акт <sub>прац</sub> )	0,16
4.5.	Частка персоналу у загальній чисельності персоналу основного конкурента компанії “Бунге” (ЧП <sub>перс</sub> )	0,2

<sup>1</sup>Розраховано авторами за даними [13; 20]

**Таблиця 10. Результати аналізу показників діяльності агропромхолдингу “Кернел” за збалансованою системою показників за 2012 рік<sup>1</sup>**

Складова	Назва показника	Значення показника	
		розрахункове	Нормативне
Фінанси	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{абсл.}$	0,19	0,2...0,3
	Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{зл}$	2,63	більше 1
	Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів, $K_{дз}$	0,584	зростання-погано
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, ROE	0,1018	не менше 1%
	Коефіцієнт рентабельності активів, ROA	0,1744	оптимально 10-20%
Клієнти	Частка сегменту ринку «Олія масового продажу», ЧР <sup>2</sup>	0,36	більше ¼ ринку
	Питома вага обсягів перевалки в експортних терміналах “Кернел” відносно України, $P_{обс пер}^3$	0,0147	-
	Рівень збиткових асортиментних груп у загальному обсязі, $P_{заг}$	0,1429	не більше 30 %
	Відношення середньої ціни на продукцію до середньоринкової ціни на аналогічну конкурентів, $K_{сц}^4$	1,0592	не більше 5 грн
	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості, $P_{деб.заборг.}$	12,56%	до 40% активів
Внутрішні бізнес-процеси	Питома вага основної продукції в загальному обсязі, $P_{осн.пр.}^5$	43,29	близько 50%
	Коефіцієнт планового збільшення обсягів продажів, $K_{побпр}^6$	0,1127	-
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, $K_{об}$	1,8991	зростання
	Коефіцієнт рентабельності виробництва, $K_{р.вир.}$	12,51%	на рівні 25%
	Коефіцієнт ритмічності виробництва, $K_{ритм}^7$	25,67%	зростання
Навчання та розвиток персоналу	Коефіцієнт підвищення кваліфікації, $K_{кв}^8$	0,1765	зростання
	Рентабельність персоналу, ROL	12,57	зростання
	Частка витрат на навчання та розвиток персоналу, $Ч_{внавч.,розв.}^9$	0,117	зменшення
	Фактичний обсяг активів на 1-го працюючого, $Ак_{прац}$	127,602	-
	Частка персоналу у чисельності конкурента (“Бунге”), $ЧП_{перс}$	0,5667	-

<sup>1</sup>Розраховано авторами за даними [21]

<sup>2</sup>Частка ринку “Кернел” по Україні в різних сегментах: олія масового продажу – 36 %; виробництво і продаж соняшникової олії в пляшках – 32%; експорт зерна з України – 8,7%;

<sup>3</sup>“Кернел” збільшив обсяги перевалки в експортних терміналах на 89,2% - до 740,13 млн т., по Україні збільшився на 0,8% - до 113,195 млн т.; на експортні перевезення припало 706,68 млн т. (зростання на 18,2%);

<sup>4</sup>Для проведення дослідження були розглянуті ціни на товари провідних торгових марок компанії “Кернел” (олія рафінована, 1 літр) станом на 01.12.2012 р.: “Щедрий Дар” - 15,99 грн, “Стожар” - 15,89 грн, “Чумак домашня” - 16,99 грн та “Чумак золота” - 16,29 грн та олію “Олейна” компанії “Бунге” - 15,38 грн;

<sup>5</sup>Частку олії масового продажу та олії в пляшках у загальному обсязі (основна продукція);

<sup>6</sup>У 2013 фінансовому році заплановано збільшити виручку з 2,157 до 2,4 млрд дол. (звіт компанії за 2012 р.);

<sup>7</sup>Збільшено переробку насіння соняшнику в 1 кв. 2013 фінансового року порівняно з аналогічним періодом 2012 р. на 60,2% - до 458,1 тис. т.; виробництво рафінованої олії - 24,3 тис. т., що на 26,7% менше; виробництво пляшкової олії - скоротилося на 28,2% - до 20,3 тис. т., а продаж до 26,34 %; збільшено продаж наливної соняшникової олії на 89,3% - до 199 тис. т.; продаж зерна збільшився на 22,2% - до 509,6 тис. т.;

<sup>8</sup>Частка працівників, які підвищили кваліфікацію щодо нових методів роботи, складає близько 3000 співробітників;

<sup>9</sup>Протягом 2012 фінансового року “Кернел” витратив близько 0,2 млн дол. США в навчання і розвиток персоналу.

Інтегральний груповий показник окремого напрямку діяльності, що характеризує вплив ЗСП на результативність діяльності компанії "Кернел", був розрахований за формулою:

$$K_i = \sum_{i=1}^n (X_i \cdot M_i) \quad (1)$$

де:  $M_i$  - вагомість кожного показника;

$X_i$  - показники, що характеризують кожен напрям ЗСП в межах  $i$ -того показника.

Після проведених розрахунків нами був отриманий загальний інтегральний показник ефективності усіх напрямів діяльності (формула 2):

$$I_{\text{заг}} = I_{\text{фінанси}} \times I_{\text{клієнти}} \times I_{\text{бізнес-процеси}} \times I_{\text{персонал}} = 0,7543 \quad (2)$$

Для визначення базової стратегії змін нами була використана наступна шкала оцінювання [20]:

- від 0 до 0,35 - відповідає базовим стратегіям змін "Скорочення або виходу з бізнесу" або "Перебудови". Підприємство функціонує неефективно.
- від 0,35 до 0,70 - відповідає базовим стратегіям змін "Перебудови" або "Оптимізації". Необхідним є перегляд планово-управлінських рішень.
- від 0,70 до 0,85 - відповідає базовим стратегіям змін "Розвитку" або "Оптимізації", тобто показники ефективності достатньо високі.
- від 0,85 до 1 - відповідає базовим стратегіям змін "Розвитку" або "Випередження", тобто йдеться про високі показники діяльності.

Розрахований загальний інтегральний показник досліджуваного підприємства потрапляє в інтервал від 0,7 до 0,85 ( $I_{\text{заг}}=0,7543$ ), що дозволяє нам зробити висновок про доцільність вибору стратегії змін "Розвиток" або "Оптимізація". Показники ефективності в усіх 4-х аспектах діяльності є досить високими, вони наближаються до еталонного (оптимального) значення або ж навіть збігаються з ним. У цьому випадку доцільна загальна корпоративна стратегія концентрованого зростання, а саме стратегія розвитку ринку, і купівля в Росії зернового терміналу в порту Тамань за 265 млн дол. [13] свідчить про перші кроки на шляху впровадження даної стратегії.

Отже, результати аналізу за допомогою ЗСП свідчать про високі показники ефективності функціонування та конкурентоспроможність агропромхолдингу "Кернел" завдяки розвитку та взаємодії всіх

напрямів його діяльності. Ці показники були досягнуті в тому числі завдяки належній стратегії управління персоналом компанії, яка зорієнтована на стратегію добору та навчання. Протягом 2012 фінансового року компанія вклала близько 0,2 млн дол. США в навчання і розвиток приблизно 3000 своїх співробітників [13]. Здоров'я та безпека співробітників має першорядне значення для компанії "Кернел". Вони надають працівникам усі необхідні реалізації, що значно перевищують нормативні вимоги. Крім того, інвестиції спрямовуються на безпеку та навчання для своїх працівників, підтримуються місцеві громади, клініки в сільських районах.

Досвід компанії "Кернел" є цікавим з огляду його впровадження на інших вітчизняних підприємствах. Так у компанії діє навчальний центр під назвою "SmartFarm", який був створений на базі одного з кластерів сільського господарства. Навчальний процес у "SmartFarm" заснований на модульному принципі, через який співробітники набувають знання та навички, які є важливими для ефективної роботи у цій сфері діяльності. Навчальна діяльність заснована на постійному партнерстві з різними підрозділами, відбувається постійне поліпшення навчальних курсів, що робить їх більш ефективними та відповідними до вимог співробітників і корпоративних цілей.

Завданням будь-якої організації, що прагне до зростання і забезпечення ефективності власного бізнесу, є залучення нових професійних кадрів, а також заохочення персоналу, який вже працює на підприємстві. Виважена кадрова політика стає запорукою успіху, а мотивація персоналу — потужним інструментом конкурентної боротьби. З огляду на це, важливим буде вивчення зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу.

Протягом ХХ ст. у світі сформувалась умовна класифікація підходів до мотивації праці: американська, західноєвропейська та японська [3, с. 94]. Крім того, у західноєвропейському підході виокремлюють три найбільш характерні системи: французьку, німецьку та шведську, які також мають свої особливості.

Кожна з цих моделей має свої національні риси та відмінні підходи до мотивації персоналу. У наш час у багатьох країнах Західної Європи, США і Японії мотиваційні

аспекти управління персоналом підприємств набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом використані у вітчизняній практиці [6, с.73; 23, с. 94].

Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведені в табл. 11.

Отже, вивчення зарубіжного досвіду формування системи мотивації на зарубіжних фірмах дозволяє розробити та впровадити в практику господарювання вітчизняних підприємств нові підходи до управління мотиваційними процесами, а саме - чітке встановлення цілей, визначення видів стимулювання відповідно до результатів діяльності та використання матеріальних та нематеріальних форм стимулювання працівників для забезпечення ефективної діяльності.

Персонал має специфічний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Достатня забезпеченість підприємств

персоналом відповідного рівня кваліфікації та професійних навичок, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва, а отже, і забезпечення конкурентних переваг на ринку. Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності його використання, залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, використання техніко-технологічної бази і, як наслідок, ефективність діяльності та конкурентоспроможності загалом. У майбутньому вважаємо за необхідне оцінити можливості використання у практиці господарювання вітчизняних підприємств методик визначення рівня конкурентоспроможності підприємства на основі оцінки вартості людського капіталу.

**Таблиця 11. Міжнародний досвід мотивації праці у розвинених країнах світу<sup>1</sup>**

Країна	Основні чинники мотивації праці	Характерні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність, вік, стаж, результативність праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності, якість роботи, висока кваліфікація,	Поєднання елементів відрядної і почасової систем Участь у прибутку Технологічні надбавки Дотримання технологічної дисципліни
Франція	Кваліфікація, якість роботи, рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці працівника за професійною майстерністю Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля)
Німеччина	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація системи податків і пільг Сильна соціальна політика

### **Список літератури**

1. Мажар, М. А. Вплив трудових ресурсів на конкурентоспроможність підприємства [Текст] / М. А. Мажар // Вісник ЖДТУ. - №2 (52), 2010. - С. 258 - 261.
2. Жуковський, М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства [Текст] / М. О. Жуковський // Актуальні проблеми економіки. - 2007. - № 2. - С. 54-59.
3. Сай, І. А. Особливості формування трудових ресурсів в економіці [Текст] / І. А. Сай // Економіка & держава. - 2008. - №2. - С. 103-104.
4. Кваша, С. Конкурентоспроможність вітчизняної аграрної продукції в умовах вступу до СОТ [Текст] / С. Кваша, О. Лука // Економіка України. - 2003. - №10. - С. 79-85.

<sup>1</sup>Складено авторами на основі [23, с. 94]

5. Гараев, И. М. Проблемы оценки конкурентоспособности организации [Электронный ресурс] / И. М. Гараев // Режим доступа: <http://kampi.ru/scitech/index.php?NAME=1disk/stat1.html>
6. Щербак, В. Г. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства [Текст] / В. Г. Щербак, О. Ю. Славгородська // Наукові праці ДонНТУ: Серія економічна. - 2005. - № 8. - С. 94-101.
7. Грейсон, К. Дж. мл. Американский менеджмент на пороге XXI века [Текст] / Джексон К. Грейсон мл., Карла О'Делл : [пер. с англ. И. С. Олейник, С. П. Семенцов]. - М. : Экономика, 1991. - 319 с. :
8. рис., табл. - Дод. тит. арк. англ.
9. Клименко, С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. [Текст] / С. М. Клименко. - К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
10. Дмитренко, Г. А. Мотивация и оценка персонала : учебное пособие [Текст] / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарпапова, Т. М. Максименко. - К.: МАУП, 2002. - 248 с.
11. Іванченко, Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах [Текст] / Г. В. Іванченко // Економіст. - 2010. - № 3. - С. 21-23.
12. Риндзак, О. Мотивація зайнятості населення на регіональному ринку праці: соціологічний контекст [Текст] / О. Риндзак // Регіональна економіка. - 2000. - №4. - С. 125-131.
13. Семикіна, М. В. Мотивація конкурентоспроможності праці: Теорія і практика регулювання: моногр. [Текст] / М. В. Семикіна. - Кіровоград: ПіК, 2003. - 426 с.
14. Офіційний сайт агрохолдингу «Кернел» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.kernel.ua/en/financial/reports/>.
15. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
16. Мельник, Ю. М. Применение системы сбалансированных показателей на примере завода «АКВАИЗОЛ» [Текст] / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Економічні проблеми сталого розвитку : науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 19-23 квітня 2010 р. - Суми : Вид-во СумДУ, 2010. - Ч. 3. - С. 138-139.
17. Офіційний сайт компанії Bloomberg [Електронний ресурс]ю - Режим доступу : <http://www.bloomberg.com/ю>
18. Петраченко, Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства [Текст] / Д. Петраченко // Схід. - 2009. - №9. - 23-27 с.
19. Пономарьова, І. В. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників [Текст] / І. В. Пономарьова // Економічний простір : зб. наук. пр. - №27. - Дніпропетровськ : ПДАБА, 2009. - С. 202 - 210.
20. Гетьман, О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. - 2-ге видання. - К. : Центр учбової літератури, 2010. - 488 с.
21. Садеков, А. А. Методичний підхід до визначення базової стратегії змін підприємства на основі збалансованої системи показників [Електронний ресурс] / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева // Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vdnuet/econ/2010\\_3/Sadekov.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vdnuet/econ/2010_3/Sadekov.pdf).
22. Офіційний сайт агропромхолдингу "Астарт-Київ". - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://astartakiev.com/en/for\\_investors/financial-results.htm](http://astartakiev.com/en/for_investors/financial-results.htm).
23. Офіційний сайт компанії "Бунге". - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.bunge.com/>
24. Рукасов, С. В. Анализ систем мотивации персонала с учетом опыта ведущих стран мира [Текст] / С. В. Рукасов // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. - 2009. - № 5. - С. 93-96.

## References

1. Mazhar, M. (2010). Effect of labor on the competitiveness of enterprises [Vplyv trudovykh resursiv na konkurentospromozhnist pidpryemstva]. *Bulletin ZSTU*, 2 (52), 258 – 261.
2. Zhukovsky, M. (2007). Human Resources as part of the competitiveness of enterprises [Trudovi resursy yak skladova konkurentospromozhnosti pidpryemstva]. *Actual problems of economy*, 2, 54-59.
3. Say, I. (2008). Features of the labor force in the economy [Osoblyvosti formuvannya trudovykh resursiv v ekonomitsi]. *Economy & state*, 2, 103-104 .
4. Kvasha, S. (2003). Competitiveness of agricultural products in the WTO [Konkurentospromozhnist vitchyznianoї ahrarnoi produktsii v umovakh vstupu do SOT]. *Economy of Ukraine*, 10, 79-85.
5. Haraev, I. (2005). Problems evaluation of competitiveness of the organization [Problemy otsenky konkurentospobnosti orhanyzatsyy]. *Proceedings DNTU : A series of economic*, 8, 94-101. Retrieved September 15, 2013, from : <http://kampi.ru/scitech/index.php?NAME=1disk/stat1.html>.
6. Shcherbakov, V., Slavgorodska O. (2005). Classification competitive advantages personnel [Klasyfikatsiia konkurentnykh perevah personalu pidpryemstva]. *Proceedings DNTU: A series of economic*, 8, 94-101.
7. Grayson, C. Jackson Jr. (1991). *American management on the threshold of the XXI century [Amerykanskiy menedzhment na porohe XXI veka]*. Moscow: Economy.



- 
8. Klimenko, S. (2006). *Managing enterprise's competitiveness [Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva]*. Kyiv: Kyiv National Economic University.
  9. Dmitrenko, G. (2002). *Motivation and evaluation of staff: Textbook [Motyvatsyia y otsenka personala : uchebnoe posobyie]*. Kyiv: AIDP.
  10. Ivanchenko, G. (2010). *Features of intangible incentives to domestic enterprises [Osoblyvosti vykorystannia nematerialnykh stymuliv na vitchyznianskykh pidpriemstvakh]*. *Economist*, 3, 21-23.
  11. Ryndzak, A. (2000). *Motivation employment at the regional labor market : a sociological context [Motyvatsiia zainiatosti naselennia na rehionalnomu rynku pratsi: sotsiologichnyi kontekst]*. *Regional Economy*, 4, 125-131.
  12. Semykina, N. (2003). *Motivation competitiveness of labor: Theory and Practice regulations [Motyvatsiia konkurentospromozhnosti pratsi: Teoriia i praktyka rehuliuвання]*. Kirovograd: PIC.
  13. *Official site of the agricultural holding "Kernel"*. Retrieved September 15, 2013, from : <http://www.kernel.ua/en/financial/reports/>
  14. Kaplan, R., Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
  15. Miller, J. (2010). *Application Balanced Scorecard for Example Plant "AKVAYZOL" [Prymenenye systemy sbalansirovannykh pokazatelei na prymerie zavoda «AKVAYZOL»]*. *Economic Problems of Sustainable Development: Scientific Conference faculty, staff and students of the Faculty of Economics and Management, Sumy: Sumy State University, Part 3*.
  16. *Official website of Bloomberg*. Retrieved September 15, 2013, from :: <http://www.bloomberg.com/>
  17. Petrachenko, D. (2009). *Motivation and promotion of staff as a tool for improving the activity of an enterprise [Motyvatsiia i stymuliuвання pratsi personalu yak instrument udoskonalennia diialnosti pidpriemstva]*. *East*, 9, 23-27.
  18. Ponomarev, I. (2009). *Sales development strategy through the Balanced Scorecard [Realizatsiia stratehii rozvytku pidpriemstva za dopomohoiu zbalansovanoi systemy pokaznykiv]*. *Economic Space: zb.nauk*. 27.
  19. Hetman, A. (2010). *Business Economics [Ekonomika pidpriemstva]*. K. : Center of Literature.
  20. Horvath, P. (2000). *Balanced Scorecard as the control means of enterprise management [Sbalansyrovannaia systema pokazatelei kak sredstvo upravleniia predpriiatyem]*. *Problems of theory and practice of management*, 4, 108-113.
  21. *Official site Astarta "Astarta-Kyiv"*. Retrieved September 15, 2013, from : [http://astartakiev.com/en/for\\_investors/financial-results.htm](http://astartakiev.com/en/for_investors/financial-results.htm).
  22. *Official site of "Bunge"*. Retrieved September 15, 2013, from : <http://www.bunge.com/>.
  23. Rukas, S. (2009). *Analysis of personnel motivation systems based on the experience of leading countries [Analiz systemy motyvatsyy personala s uchetom opyta vedushchykh stran myra]*. *Visnik Khmelnytsky Nat. University*, 5, 93-96.

**Стаття надійшла до редакції 31.10.2013 р.**

**Ірина Анатоліївна НЕЧАЄВА**

кандидат економічних наук, доцент,  
викладач кафедри менеджменту,  
Запорізький національний технічний університет  
вул. Жуковського, 64, м. Запоріжжя, 69063, Україна  
E-mail: i.nechaeva@i.ua  
Телефон: +380617698254

**Дарина Сергіївна ПРОСКУРКІНА**

магістрант,  
Запорізький національний технічний університет  
вул. Жуковського, 64, м. Запоріжжя, 69063, Україна  
E-mail: minona-online@mail.ru  
Телефон: +380617698254

**МЕТОД АНАЛІЗУ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ СУБ'ЄКТА, ЯКИЙ УХВАЛЮЄ РІШЕННЯ, ТА ЙОГО ПЕРЕВАГИ**

Нечаєва, І. А. Метод аналізу середовища функціонування для оцінки ефективності роботи суб'єкта, який ухвалює рішення, та його переваги [Текст] / Ірина Анатоліївна Нечаєва, Дарина Сергіївна Проскуркіна // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 162-167. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У роботі розглянуто особливості методу аналізу середовища функціонування, умови та обмеження його використання. Аналіз середовища функціонування (АСФ) є непараметричним методом дослідження операцій та економічного дослідження суб'єктів господарювання загалом або їх структурних підрозділів. Його використовують для розрахунку межі продуктивності та оцінки ефективності суб'єкта, який приймає рішення. Перевага непараметричних підходів полягає в тому, що немає необхідності формувати допущення щодо конкретної функціональної форми межі продуктивності. Здійснено комплексну оцінку філіалу компанії, що надає освітні послуги. Сформовано складений філіал, ресурси якого оптимально використовуються організацією для надання максимальної кількості послуг.*

**Ключові слова:** *аналіз середовища функціонування; лінійне програмування; ефективність; порівняльна ефективність.*

**Ірина Анатольевна НЕЧАЕВА  
Дарина Сергеевна ПРОСКУРКИНА**

**МЕТОД АНАЛИЗА СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ РАБОТЫ СУБЪЕКТА, ПРИНИМАЮЩЕГО РЕШЕНИЕ, И ЕГО ПРЕИМУЩЕСТВА**

**Аннотация**

*В работе рассмотрены методы анализа среды функционирования, условия и ограничения его использования. Анализ среды функционирования (АСФ) – непараметрический метод исследования операций и экономического анализа. Используется для расчетов границы производительности и оценки эффективности лица, принимающего решения. Преимущество непараметрических методов заключается в том, что не формируется допущение о конкретной функциональной форме границы продуктивности. Осуществлена комплексная оценка филиала компании, который предоставляет образовательные услуги. В результате исследования был сформирован составной филиал, ресурсы которого оптимально используются организацией для предоставления максимального количества услуг.*

---

**Ключевые слова:** анализ среды функционирования; линейное программирование; эффективность; сравнительная эффективность.

**Iryna Anatoliyivna NECHAYEVA**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Lecturer of Department of Management,  
Zaporizhzhya National Technical University  
Zhukovskiy str., 64, Zaporizhzhya, 69063, Ukraine  
E-mail: i.nechaeva@i.ua  
Phone: +380617698254

**Daryna Sergiyivna PROSKURKINA**

Postgraduate Student,  
Zaporizhzhya National Technical University  
Zhukovskiy str., 64, Zaporizhzhya, 69063, Ukraine  
E-mail: minona-online@mail.ru  
Phone: +380617698254

**THE ADVANTAGES AND METHODOLOGY OF DATA ENVELOPMENT ANALYSIS USE IN  
DIVISION EFFICIENCY ASSEMENT**

**Abstract**

*The methods of Data Envelopment Analysis, terms and restrictions of its use have been considered in the paper. Data Envelopment Analysis (DEA) is a non-parametric method of operations research and economic analysis. This method is used for the estimation of the productivity margin and evaluation of the effectiveness of the decision making individual. Non-parametric approaches have the benefit of not assuming a particular functional form for the margin. A comprehensive assessment of the company's affiliated branch that provides educational services has been carried out. As a result of the research there has been formed a composite subdivision the resources of which are used in the most efficient way by the organization to provide maximum number of services.*

**Keywords:** analysis of the operating environment; linear programming; efficiency; comparative efficiency.

**JEL classification: C67**

Дослідження ефективності функціонування організацій у сучасних умовах є актуальним, оскільки оперативне виявлення проблемних елементів дає можливість найшвидше адаптуватися до швидкоплинних умов оперування на ринку. Гнучкість та своєчасне елімінування вузьких місць в організації є невід'ємними факторами збереження наявних і виявлення нових конкурентних переваг та, як наслідок, утримання або підвищення рівня конкурентоспроможності. Для аналізу використовується багато параметричних методів, таких, як: метод регресійного аналізу, метод порівняльного аналізу питомої ваги основних показників діяльності підприємства, метод експертних оцінок тощо. Однак, попри їх значну кількість та певні переваги, більшість з них базуються на розрахунку параметрів, що не враховують довгострокову перспективу, а лише дають змогу узагальнити наявну інформацію.

Саме тому виникає необхідність у застосуванні нового, більш довершеного методу, який дає аналітикам можливість виконати комплексну оцінку ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Одним з таких є метод порівняльного аналізу середовища функціонування (Data Envelopment Analysis), який за останні кілька десятиріч набув широкого розповсюдження серед закордонних аналітиків.

Уперше цей метод був представлений у роботі А. Чарнза, В. Купера та Е. Роудза «Вимірювання ефективності суб'єктів, що приймають рішення» (1978) [4]. Цей метод базується на принципах лінійного програмування та ідеях, які були сформульовані М. Дж Фареллом у праці «Оцінка виробничої ефективності» (1957) [3].

Спочатку АСФ використовували для аналізу неприбуткових установ. Наразі сфера використання цього методу значно розширилася і орієнтована на різноманітні види бізнесу. Особливою популярністю АСФ користується у аналітиків великих компаній енергетично-ресурсного, фінансового, будівельного та інших секторів.

АСФ – гнучкий метод для вимірювання порівняльної ефективності суб'єктів, які приймають рішення, зокрема: індивідів, частин організацій або організації загалом. Масштаб діяльності об'єкта, що досліджується, не є

суттєвим. Відповідно до методології АСФ, об'єкти, які оцінюються, мають функціонувати в однаковому середовищі та у процесі виробництва товарів чи послуг трансформувати однаковий набір ресурсів на вході в однаковий набір продукції на виході. Оскільки цей метод не є параметричним, замість припущення існування функціонального взаємозв'язку між ресурсами на вході та продукцією на виході використовується система гнучких середньозважених показників. Використання нефіксованих середньозважених показників мінімізує ризики суб'єктивної оцінки з боку аналітика, що проводить дослідження [1, с. 2].

За результатами оцінки ефективності із використанням методу АСФ аналітик отримує оптимальне значення вхідних та вихідних показників. Спираючись на ці показники керівництво об'єкта приймає рішення щодо збільшення або зменшення вхідних або вихідних показників з метою досягнення рівня ефективності, оскільки існують інші об'єкти, реальні або гіпотетичні, які функціонують оптимально. Таким чином, АСФ є не тільки методом оцінки, а також методом управління, що є особливо важливим стосовно проблеми, що досліджується [3, с. 76].

При застосуванні методу АСФ для оцінки ефективності структурних підрозділів модель лінійного програмування розробляється для кожного об'єкта, ефективність якого буде оцінюватися, та має вигляд:

$$\min E \quad , \quad (1)$$

з обмеженнями для показників на вході:

$$\sum_i W_i * X_i \leq X_o * E \quad , \quad (2)$$

з обмеженнями для показників на виході:

$$\sum_i W_i * Y_i \geq Y_o \quad , \quad (3)$$

з обмеженнями для середньозважених показників:

$$\sum_i W_i = 1 \quad , \quad (4)$$

де  $E$  – коефіцієнт ефективності об'єкта дослідження;

$W_i$  – середньозважені показники;

$X_i$  – показники на вході усіх об'єктів, що розглядаються;

$X_o$  – показники на вході об'єкта, який за припущенням є неефективним;

$Y_i$  – показники на виході усіх об'єктів, що розглядаються;

$Y_o$  – показники на виході об'єкта, який за припущенням є неефективним.

Також має виконуватися умова  $E, W_i \geq 0$

Використовуючи лінійне програмування, ми

будуємо модель складеного філіалу, комбінація значень вхідних та вихідних показників якого є оптимальною за чинних умов. Вихідні показники для складеного філіалу визначаються шляхом розрахунку суми добутку середньозваженого коефіцієнта та значення відповідних вхідних показників для всіх філіалів, що розглядаються в процесі аналізу, та використовуються для оцінки вихідних показників кожного із об'єктів аналізу (формула 2). Вхідні показники складеного філіалу розраховуються як сума добутку тих самих середньозважених коефіцієнтів та значень вхідних показників відповідних філіалів та використовуються для оцінки вхідних показників об'єктів, що аналізуються.

Відповідно до обмежень (формула 3), вихідні показники складеного філіалу мають бути більші або дорівнювати виходу філіалу, що оцінюється. Відповідно до обмежень (формула 2), входи для складеного підрозділу мають бути меншими або дорівнювати входам філіалу, що оцінюється. У разі, якщо умови нерівності задовільняються, складений філіал слід вважати ефективним, оскільки у своїй діяльності він використовує меншу кількість вхідних ресурсів, ніж філіал, що аналізується, та продукує більшу чи однакову кількість продукції на виході, ніж філіал, що підлягає оцінці ефективності. Оскільки складений філіал базується на всіх філіалах, які аналізуються, філіал, що оцінюється, можна вважати відносно неефективним порівняно з іншими філіалами в групі.

Для остаточного формування обмежень вхідних показників формуються вирази для правосторонніх оцінок для кожного обмеження. Правосторонніми оцінками є ресурси, що доступні складеному філіалу, які розраховуються як добуток вхідних показників філіалу, що оцінюється, та коефіцієнтом ефективності об'єкта дослідження ( $X_o * E$ ) (формула 2). Таким чином, вводиться наступна шукана змінна (формула 5):

$E$  = частка вхідних ресурсів філіалу, що досліджується, яка доступна складеному філіалу

$$(5)$$

$E$  є індексом ефективності. Якщо  $E=1$ , кількість вхідних ресурсів, що доступна для складеного філіалу, дорівнює кількості вхідних ресурсів, яка використовується складеним філіалом. Якщо  $E > 1$ , складений філіал буде мати у своєму розпорядженні пропорційно більше вхідних ресурсів, а якщо  $E < 1$ , складений філіал буде мати у своєму розпорядженні пропорційно меншу кількість вхідних ресурсів [2, с. 215-223].

Розглянемо приклад використання АСФ для аналізу філіалу компанії, що надає освітні послуги у сфері викладання іноземної мови. Вхідні та вихідні показники чотирьох філіалів, що наведені у табл. 1 та табл. 2, складені за інформацією

досліджуваної організації.

**Таблиця 1. Вхідні показники**

Показник \ Назва філіалу	Філіал 1	Філіал 2	Філіал 3	Філіал 4
Загальна кількість викладачів, осіб	17	15	11	12
Сумарні витрати, тис. грн	194,6	157	162,6	148,7
Кількість студентів, осіб	400	250	340	233

**Таблиця 2. Вихідні показники**

Показник \ Назва філіалу	Філіал 1		Філіал 2		Філіал 3		Філіал 4	
	Кількість осіб	Питома вага показника, %	Кількість осіб	Питома вага показника, %	Кількість осіб	Питома вага показника, %	Кількість осіб	Питома вага показника, %
Кількість викладачів, які отримали оцінку 8 балів і вище від студентів	10	58,8	3	20	5	45,5	8	66,7
Кількість викладачів, які отримали оцінку 8 балів і вище від перевіряючого	10	58,8	5	20	9	45,5	9	75
Кількість студентів, які успішно склали фінальний тест	250	53,8	103	41,2	170	50	156	67

У якості вхідних було обрано наступні показники: загальна кількість викладачів, сумарні витрати, кількість студентів. Вибір обумовлений тим, що основні ресурси, які беруть участь у процесі перетворення під час діяльності компанії, є персонал (викладачі, які переробляють інформацію і надають її у вигляді практичних знань), сумарні витрати (витрати, які забезпечують функціонування організації), кількість студентів (клієнти, які безпосередньо беруть участь у процесі перетворення наявних інформаційних ресурсів у грошові кошти).

Серед вихідних показників було зазначено наступні: кількість викладачів, які за десятибальною шкалою отримали оцінку 8 балів і вище від студентів, кількість викладачів, які за десятибальною шкалою отримали оцінку 8 балів і вище від перевіряючого, кількість студентів, які успішно склали фінальний тест, тобто ті показники, що характеризують успішне трансформування вхідних ресурсів у послуги на виході.

Метою нашого дослідження було виявити, який філіал, порівняно із іншими, неефективно працює. Першим кроком є побудова моделі лінійного програмування. Наступним кроком є розрахунок вхідних та вихідних показників для філіалу, який оптимально використовує наявні вхідні ресурси та продукує оптимальну кількість послуг на виході (складений філіал).

Основним підтвердженням ефективної діяльності освітнього закладу є успішне засвоєння студентами знань. У якості об'єкта, ефективність якого буде оцінено, було обрано філіал 2, оскільки питома вага студентів, що успішно здали фінальний тест, у загальній кількості студентів є найменшою. Це свідчить, що якість результатів роботи цього філіалу є найнижчою серед чотирьох філіалів, дані яких використовуються в аналізі.

Для розрахунків використаємо програму Microsoft Excel 2010 та додаток до цієї програми Solver. Результати розрахунків наведено у табл. 3, табл. 4 та табл. 5.

**Таблиця 3. Розрахункові значення змінних**

Змінна	Розрахункове значення
E	0,947
W1	0
W2	0
W3	0
W4	1

**Таблиця 4. Розрахункові значення обмежень для вхідних параметрів моделі**

Показник	Розрахункове значення обмеження
Загальна кількість викладачів	$12 \leq 14$
Сумарні витрати	$148,7 \leq 149$
Кількість студентів	$233 \leq 237$

**Таблиця 5. Розрахункові значення обмежень для вихідних параметрів моделі**

Показник	Розрахункове значення обмеження
Кількість викладачів, які отримали оцінку 8 балів і вище від студентів	$8 \geq 3$
Кількість викладачів, які отримали оцінку 8 балів і вище від перевіряючого	$9 \geq 5$
Кількість студентів, які успішно склали фінальний тест	$156 \geq 103$

Із отриманих розрахунків можна зробити висновок, що філіал 2 ( $E=0,947$ , табл. 3), ефективність якого оцінювали, є неефективним відносно інших. Філіал, який підлягав оцінці, на 94,7% використовує свої вхідні ресурси. А складений оптимальний філіал за розрахунками використовує меншу кількість ресурсів на вході, ніж філіал 2, продукуючи при цьому більшу кількість послуг (табл. 4, табл. 5).

Вхідні ресурси складеного філіалу на 100 % складаються із ресурсів четвертого філіалу, тобто вхідні ресурси складеного філіалу не містять жодних ресурсів другого філіалу, третього чи першого філіалів, оскільки за результатами розрахунків вони є неефективними (табл. 3).

За чинним рівнем ефективності філіал 2 мав би мати меншу кількість викладачів (табл. 4), а саме 14 осіб замість 15. Однак складений філіал у своїй діяльності потребує ще меншу – 12 осіб. І, як наслідок, необхідна менша кількість коштів для функціонування складеного філіалу (148,7 тис. грн). За розрахунками, загальна кількість студентів складеного філіалу є меншою і складає 233 особи, але кількість студентів, що успішно склали фінальний тест, є більшою та становить 156 осіб, що є більш ефективним порівняно з об'єктом, що досліджується.

Підсумовуючи викладений у статті матеріал, хочемо зазначити, що використання традиційних

методів відносних показників не дозволяє здійснити інтегровану оцінку ефективності структурних одиниць як складної системи, а тому не може використовуватися як метод оцінки для порівняння підрозділів за рівнем їхньої ефективності. Це завдання може бути вирішено з використанням сучасних методів аналізу, які дають змогу оцінити загальну ефективність організації з урахуванням багатьох чинників.

Зазначених цілей можна досягти за допомогою розглянутого в статті методу АСФ. Описана методологія порівняльного оцінювання дозволяє проводити ранжування об'єктів дослідження, при цьому істотне значення має вибір структури критерію оцінки. За допомогою методу АСФ можна оцінювати ефективність об'єктів на основі даних про множину вхідних і вихідних змінних, уникаючи застосування штучних вагових коефіцієнтів, таким чином істотно збільшуючи об'єктивність оцінки. До того ж, метод АСФ не тільки вимірює порівняльну ефективність філіалів, але й визначає необхідний обсяг як споживання ресурсів, так і вироблення послуг для неефективних одиниць. Таким чином, запропонований метод може бути використаний як ефективний інструмент стратегічного управління компаніями, що мають велику кількість структурних підрозділів

### **Список літератури**

1. Sale, R. S. *Data Envelopment Analysis: A Primer for Novice Users and Students at all Levels* Lamar University [Текст] / R. Samuel Sale, Martha Lair Sale. Florida Institute of Technology. P. – 2

2. Anderson, D. R. *Introduction to management science. Quantitative Approaches to Decision Making [Tekcm]* / D. R. Anderson, D. J. Sweeney. University of Cincinnati, South-Western Cengage Learning, 2010. – P. 215-223.
3. Farrell, M. J. *The Measurement of Productive Efficiency [Tekcm]* / M. J. Farrell // *Journal of the Royal Statistical Society*. – 1957. – vol. 120. – Pp. 253-281.
4. Charnes, A. *Measuring the efficiency of decision-making units [Tekcm]* / A. Charnes, W. W. Cooper, E. Rhodes // *European Journal of Operation Research*. – 1978. – T. 2. – № 6. – P. 429-444.
5. Cooper, W. W. *DEA. Comprehensive Text with models [Tekcm]* / W. W. Cooper, L. S. Seiford, K. Tone. Springer, 2007. – P. 2-336.
6. Banker, R. *Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis [Tekcm]* / R. Banker, A. Charnes, C. Cooper // *Management Science*. – 1984. – № 30. 9. – P. 1078-1092.
7. Banker, R. *Estimation of Returns to Scale Using Data Envelopment Analysis [Tekcm]* / R. Banker, R. Thrall // *European Journal of Operational Research*. – 1992. – 62.1. – P. 74-84.
8. Sherman, H. D. *Improving Service Performance using Data Envelopment Analysis (DEA) [Tekcm]* / H. D. Sherman, J. Zhu. Springer, 2006. – XII, 328 p.
9. Cooper, W. W. *Data Envelopment Analysis [Tekcm]* / W. W. Cooper, L. M. Seiford, K. Tone. – Boston: Kluwer Acad. Pubis, 2000.
10. Chang, K. P. *Linear production functions and the DEA [Tekcm]* / K. P. Chang, Y. Y. Guh // *European J. Operat. Res.* – 1991. – V. 52. – P. 215-223.
11. *Management Science [Tekcm]* / S. Gass, C. Harris. – Norwell, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 2001. – P. 183-191.
12. Tavares, G. *A Bibliography of Data Envelopment Analysis (1978-2001)*. *Rutcor Research Report Piscataway*. – New Jersey: Rutgers University, 2002.

## References

1. Sale, R. S. & Sale, M. L. (n. d.). *Data Envelopment Analysis: A Primer for Novice Users and Students at all Levels* Lamar University, Florida Institute of Technology.
2. Anderson, D. R. & Sweeney D. J. (2010). *Introduction to management science. Quantitative Approaches to Decision Making*. University of Cincinnati, South-Western Cengage Learning. (2010).
3. Farrell, M. J. (1957). *The Measurement of Productive Efficiency*. *Journal of the Royal Statistical Society*, vol. 120.
4. Charnes, A., Cooper, W. W., Rhodes, E. (1978). *Measuring the efficiency of decision-making units*. *European Journal of Operation Research*, 2 (6).
5. Cooper W. W., Seiford L. S., Tone K. (2007). *DEA. A Comprehensive Text with models*. Springer.
6. Banker, R., Charnes, A., Cooper, C. (1984). *Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis*. *Management Science*, 30.9.
7. Banker, R. & Thrall, R. (1992). *Estimation of Returns to Scale Using Data Envelopment Analysis*. *European Journal of Operational Research*, 62.1.
8. Sherman, H. D., Zhu J. (2006). *Improving Service Performance using Data Envelopment Analysis (DEA)*, Springer XII, 328 p.
9. Cooper W. W., Seiford L. M., Tone K. (2000). *Data Envelopment Analysis*. Boston: Kluwer Acad. Pubis.
10. Chang K. P., Guh Y. Y. (1991). *Linear production functions and the DEA*. *European J. Operat. Res.*, 52.
11. Gass, S. & Harris, C. (2001). *Management Science*. Norwell, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
12. Tavares, G. (2002). *A Bibliography of Data Envelopment Analysis (1978-2001)*. *Rutcor Research Report Piscataway*, New Jersey: Rutgers University.

**Стаття надійшла до редакції 25.10.2013 р.**

**Юлія Романівна НОВАК**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії,  
Тернопільський національний економічний університет  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46000, Україна  
E-mail: julia-kulyk@mail.ru  
Телефон: +380673524699

**ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ БІЗНЕС-СИСТЕМИ В НОВИЙ БІЗНЕС-ПРОСТІР**

Новак, Ю. Р. Проблеми інтеграції бізнес-системи в новий бізнес-простір [Текст] / Юлія Романівна Новак // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 168-172. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Розкрито значення та роль бізнес-системи в умовах посилення процесів глобалізації економіки, а також охарактеризовано особливості функціонування бізнес-системи. Головне завдання при інтегруванні в новий бізнес-простір полягає у визначенні оптимального рішення щодо вибору бізнес-можливостей, кінцевих потреб, мікро- і макроумов. Якісна побудова бізнес-системи неможлива без вирішення питань оптимізації верхньої та нижньої доцільної межі її діяльності, без оптимізації рівня і способу вбудовування бізнесу у відповідний бізнес-простір, тому визначено основні проблемні аспекти підвищення ефективності та розвитку бізнес-систем у сучасних умовах реформування ринку, окреслено перспективні напрямки їх інтеграції у нове бізнес-середовище.*

**Ключові слова:** бізнес-система; інтеграція; мікро- і макроумови; оптимізація; бізнес-простір.

**Юлия Романовна НОВАК**

**ПРОБЛЕМЫ ИНТЕГРАЦИИ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ В НОВОЕ БИЗНЕС-ПРОСТРАНСТВО**

**Аннотация**

*Раскрыты значение и роль бизнес-системы в условиях усиления процессов глобализации экономики, а также охарактеризованы особенности функционирования бизнес-системы в условиях бизнеса. Главная задача при интегрировании в новое бизнес-пространство состоит в определении оптимального решения по выбору бизнес-возможностей, конечных потребностей, микро – и макроусловий. Качественное построение бизнес-системы невозможно без решения вопросов оптимизации верхней и нижней целесообразной границы ее деятельности, без оптимизации уровня и способа встраивания бизнеса в соответствующее бизнес-пространство, поэтому определены основные проблемные аспекты повышения эффективности и развития бизнес-систем в современных условиях реформирования рынка, обозначены перспективные направления их интеграции в новую бизнес-среду.*

**Ключевые слова:** бизнес-системы; интеграция; микро- и макроусловия; оптимизация; бизнес-пространство.



---

## Yulia Romanivna NOVAK

PhD in Economics,  
Associate Professor of Department of Economics,  
Ternopil National Economic University  
Lvivska str., 11, Ternopil, 46000, Ukraine  
E-mail: julia-kulyk@mail.ru  
Phone: +380673524699

### PROBLEMS OF INTEGRATION OF BUSINESS-SYSTEMS IN NEW BUSINESS-SPACE

#### Abstract

*The importance and role of business systems in a strengthening of economic globalization are revealed. Features of the functioning of business systems in business are described. The main task of the integration of new business space is to identify optimal solutions for choosing business opportunities ultimate needs of micro and macro conditions. Quality construction of business system is impossible without solving the optimization of the upper and lower limits of its purposeful business, without optimizing the level and method of embedding business in the relevant business area. The basic problem aspects of improving the efficiency and development of business systems in today's market reforms are determined. Perspective directions of integration of business systems to the new business environment are set out.*

**Keywords:** *business-systems; integration; micro and macro conditions; optimization; business-space.*

#### JEL classification: D21

---

Із зародженням нового, постіндустріального укладу життя суспільства у сфері економіки та бізнесу відбуваються докорінні зміни, що супроводжуються фундаментальною трансформацією бізнес-систем. Змінюється характер і напрям процесів організації, виробництва, реалізації, інвестування та конкуренції. Розминаються відмінності між товарами у формі продуктів і послуг, між продавцем і споживачем. Матеріально-речовий і фінансовий поступається своїм першорядним значенням інтелектуальному, людському та структурному капіталу. Все це ставить масу запитань як теоретичного, так і чисто практичного плану щодо інтеграції бізнес-систем у новий бізнес-простір.

В умовах посилення процесів глобалізації в економіці бізнес-системи постійно перебувають у стані небезпеки втрати вигідних бізнес-партнерів, споживачів, а через це й ліквідності та платоспроможності. Це може стати причиною не лише зниження темпів їх економічного розвитку, а й банкрутства.

Оптимізація бізнес-системи повинна базуватися на пізнанні можливостей розвитку функціональної корисності в макросвіті, оскільки взагалі саме її існування є можливим завдяки тому, що макросвіту потрібна її функція. Але, щоб її зрозуміти, а тим більше оцінити потребу і можливості її розвитку, бізнес-системі необхідно усвідомлювати себе елементом макросистеми, оскільки функція – це не просто дія, це невід'ємна частина деякого макропроцесу.

Перебудова економічних відносин у нашій країні закономірно викликала цікавість до стратегічних питань планування, організації та

оптимізації функціонування бізнес-системи.

Теоретичним і методологічним аспектам діяльності бізнес-систем присвячено немало спеціальних досліджень і монографій. Значний внесок зробили Ф. Абрамс, І. Ансофф, К. Ендрюс, Дж. Куїнн, К. Праалад, М. Портер, А. Томпсон, Г. Хамел, К. Хофер, Е. Чандлер, Г. Штейнер та інші. Важливими є прикладні розробки таких фірм-лідерів консалтингового бізнесу, як «Бостон Консалтинг Груп», «Мак Кінзі», «Артур Д. Літл».

Незважаючи на велику кількість наукових праць і значні досягнення в теорії та практиці планування, організації та оптимізації функціонування бізнес-систем, є частина питань, які залишаються проблемними, а саме – інтеграція бізнес-системи залежно від мінливості внутрішньої та зовнішньоекономічної ситуацій.

Мета статті – розкрити проблеми інтеграції бізнес-системи в новий бізнес-простір. Досягнення цілі вимагає виконання таких завдань: висвітлити значення та роль бізнес-системи в умовах посилення процесів глобалізації економіки; розкрити особливості її функціонування в умовах бізнесу; визначити основні проблемні аспекти оптимізації у сучасних умовах реформування ринку, окреслити перспективні напрямки інтеграції бізнес-систем у нове бізнес-середовище.

Під поняттям «бізнес-система» доцільно розуміти інноваційно-активні підприємства, які займаються цілеспрямованим розвитком використовуваної системи управління у напрямку вдосконалення локальних бізнес-підсистем, а також у формі інвестиційних проектів і проектів зі створення статутних і договірних об'єднань. Ці системи створюються з метою забезпечення конкурентоспроможності організацій, посилення

---

їх ринкових позицій, підвищення раціональності управлінських рішень, зниження ризикованості інвестиційних, інноваційних та інших проектів, які ними реалізуються.

Привабливість і ефективність бізнес-системи виявляється в безпосередній залежності від системи відносин всередині неї, в її зовнішньому оточенні, в галузі і на ринку.

Глобальна функція будь-якої бізнес-системи полягає в перетворенні можливостей суспільства в конкретні задоволені потреби. Ця функція має як внутрішні обмеження, обумовлені внутрішнім потенціалом останньої, так і зовнішні обмеження, визначені дією макрофакторів. Тому основна задача при інтегруванні в новий бізнес-простір полягає у визначенні оптимального рішення щодо вибору бізнес-можливостей, кінцевих потреб, мікро- і макроумов.

Можливості бізнесу визначаються тим, що вибирається в якості основи або вихідного пункту бізнесу.

Якщо можливості бізнесу визначають його нижню доцільну межу, тобто той рівень, з якого бізнес-системі доцільно інтегрувати свій бізнес у відповідну галузь, то кінцеві потреби, на які орієнтується бізнес, визначатимуть його верхню доцільну межу. Верхня межа бізнесу – це той рівень, до якого бізнес-системі доцільно інтегрувати свій бізнес у ринок.

Правильна побудова бізнес-системи неможлива без вирішення питань оптимізації верхньої та нижньої доцільної межі її бізнесу, без оптимізації рівня і способу вбудовування бізнесу у відповідний бізнес-простір.

Поняття бізнес-системи спирається на інформацію про внутрішні та зовнішні виміри бізнес-простору. Внутрішній вимір ототожнюється з уявленням про мікросередовище, що створюється всередині бізнес-системи. Зовнішній вимір визначається галузевим, ринковим і макросередовищем бізнесу.

Внутрішній простір або мікросередовище є інтегрованою сукупністю соціокультурних, організаційно-технічних і адміністративних умов, що визначають характер і форми бізнес-процесів усередині бізнес-системи.

Галузеве середовище бізнесу, з якого бізнес-система черпає матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні ресурси, технології виробництва і управління, а також матеріальний, нематеріальний та інтелектуальний капітал, складається як під впливом науково-технічного прогресу, сил всередині, міжгалузевої конкуренції, так і під впливом внутрішньої структури самої бізнес-системи.

Роль бізнес-системи при визначенні рівня своєї галузевої інтеграції неможливо переоцінити. Зміна внутрішньої організаційної структури може вести і до збільшення залежності бізнесу від інвестицій у технічне переозброєння, і до зменшення; може

бути пов'язана з посиленням тиску конкурентних процесів на бізнес-систему, а може і послаблювати його. Практика показує, що саме так і відбувається насправді, що бізнес-системи активно впливають на структуру і глибину своєї галузевої інтеграції з метою формування найбільш зручного бізнес-простору.

Ринок – це та частина бізнес-простору, де фактично відбувається визнання корисності і доцільності бізнес-функцій бізнес-системи. Це відбувається на конкурентній основі через те, що для задоволення одних і тих же потреб існують альтернативні пропозиції, а можливості суспільства при цьому обмежені. Ринкове середовище бізнесу можна охарактеризувати потенціалом споживачів, еластичністю попиту, становищем споживачів відносно бізнесу; рівнем загрози з боку виробників товарів-замінників. Однак така характеристика не матиме сенсу, якщо її не використовувати для визначення способів і глибини інтеграції бізнес-системи в ринкове середовище.

Ефект інтеграції бізнес-системи в ринок безпосередньо залежить від кількості її лояльних споживачів. Саме за них йде боротьба між бізнес-системами в цій частині бізнес-простору. Але ця боротьба може вестися різними способами і, відповідно, з різними витратами.

Макросередовище бізнесу формують політичні, соціальні, макроекономічні і макротехнологічні умови. Структура і характер дії факторів, що визначають ці умови, постійно знаходяться в центрі уваги дослідників. Тип і будова бізнес-системи фактично зумовлюються способом її інтеграції в бізнес-простір.

Бізнес-система залежить від того, якою за своїм характером є конкуренція в економічному просторі. Одна справа, якщо діє товарна конкуренція, тобто конкурентами можуть бути різні з точки зору якісних властивостей і економічних характеристик, але однакові за своїми споживчими параметрами товари. Інша справа, коли конкурують носії та виконавці певних функцій.

Процеси інвестування також будуть грати в бізнес-системах різну роль, залежно від того, якими вони є за своєю природою.

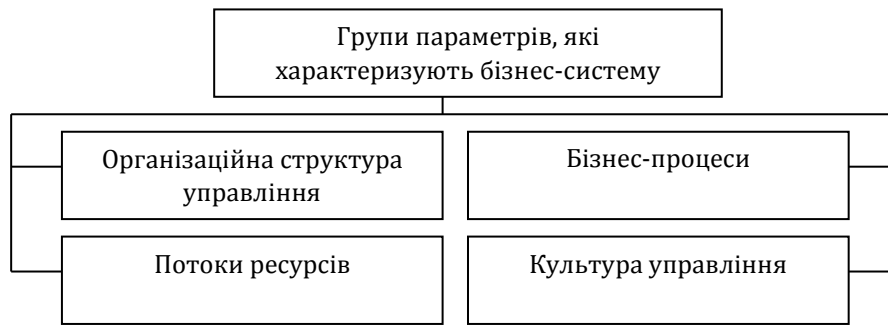
Умовою оптимізації інтегрування бізнес-систем є їх здатність оперативно формувати раціональні варіанти рішень, пов'язані зі змінами, які виникають у процесі їх ділової активності.

Процес ефективного розвитку і застосування раціональних варіантів управлінських рішень здійснюється в межах концепції загального управління якістю функціонування бізнес-системи. Підтримка якості діяльності бізнес-системи вимагає врахування зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ. Виконання цього завдання вимагає формування механізму постійної оптимізації функціонування

бізнес-системи.

Сучасна теорія управління виокремлює кілька груп параметрів, які характеризують бізнес-

системи: структура, потоки, процеси і культура. Із урахуванням цих груп параметрів доцільно здійснювати побудову бізнес-систем.



**Рис. 1.** Групи параметрів, які характеризують бізнес-систему

Одним із найскладніших завдань оптимізації функціонування бізнес-системи є розробка її функціональної організаційної структури. Остання створюється для управління зовнішнім і внутрішнім ресурсними потоками. Їх побудова є умовою створення автоматизованих систем управління.

Це завдання особливо ускладнюється в умовах диверсифікування видів діяльності бізнес-системи.

У теорії менеджменту для опису організаційних структур використовуються різні методології функціонального моделювання.

Питання, який з підходів кращий, залишається відкритим. Саме через можливість їх застосування, виникають розбіжності і плутанина в менеджерів, але, мабуть, безперечним залишається те, що виокремлення бізнес-процесів, їх аналіз і подальше вдосконалення є напрямом виявлення резервів для підвищення конкурентоспроможності всієї бізнес-системи.

Проблему необхідно вирішувати в комплексі всієї бізнес-системи з урахуванням її бізнес-підсистем і бізнес-процесів, їх ієрархічної взаємозалежності і взаємозв'язків.

Бізнес-система є цілеспрямованою соціально-економічною системою зі складною структурою, тобто взаємозалежним комплексом підсистем, об'єктом управління яких виступають бізнес-процеси, які спираються на бізнес-операції.

Бізнес-підсистема має власну місію, яка полягає в забезпеченні раціонального управління конкретним бізнес-процесом. У результаті функціонування бізнес-підсистем уможливується діяльністю бізнес-системи загалом.

Забезпечення оптимального функціонування і розвитку всієї бізнес-системи є складним завданням. Його необхідно вирішувати по чергово у двох паралельних напрямках, а саме:

1) оптимізація управління кожною локальною бізнес-підсистемою, зокрема у напрямку встановлення адекватних взаємозв'язків між

окремими бізнес-процесами і бізнес-операціями;

2) встановлення паритету між бізнес-підсистемами, тобто поєднання характеристик, потреб і можливостей кожної окремо взятої бізнес-підсистеми і бізнес-системи загалом.

Сучасні бізнес-системи є системами різних і не завжди взаємопов'язаних напрямків діяльності, наприклад, виробництво будівельних конструкцій, електролампове виробництво тощо. У межах оптимізації функціонування бізнес-систем необхідно ставити завдання не простого перерахування напрямків діяльності, а забезпечення їх ефективної взаємодії найбільш оптимальним шляхом.

Оптимізації функціонування бізнес-систем передбачає:

- конкретизацію місії бізнес-системи;
- встановлення її стратегічних цілей;
- визначення альтернативних шляхів для їх досягнення;
- вибір оптимального варіанту досягнення стратегічних цілей бізнес-системи;
- уточнення завдань, які необхідно виконати для досягнення стратегічних цілей;
- конкретизацію виділених завдань за об'єктами управління (бізнес-процесів);
- розвиток бізнес-процесів на засадах системного підходу, здійснюваних у межах бізнесу загалом та окремих об'єктів управління зокрема;
- ієрархічність організаційної структури розподілу відповідальності й повноважень персоналу за бізнес-підсистемами і бізнес-процесами;
- систематизацію взаємодії елементів організаційної структури в межах бізнес-підсистем і бізнес-процесів.
- удосконалення організаційної структури управління бізнес-системою;
- визначення штатного розпису за локальними бізнес-підсистемами;
- уточнення та розподіл функцій і повноважень між посадами з позиції закріплення

- відповідальних за виконання конкретних бізнес-операцій;
- забезпечення працівників інструктивно-методичними матеріалами щодо виконання бізнес-операцій і управління конкретними бізнес-процесами;
- встановлення взаємозв'язків між локальними бізнес-підсистемами для здійснення загального керівництва бізнес-системами.

Усе вищезазначене засвідчує те, що формування й оптимізація структурних елементів бізнес-системи, тобто бізнес-підсистем і бізнес-процесів, тісно пов'язані і розглядати їх окремо є

нераціонально. Це сприятиме обґрунтованості управлінських рішень щодо обрання і реалізації стратегій розвитку, передбачуваності активізування дії факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ бізнес-систем на їх стан і ефективність.

Оптимізація функціонування бізнес-систем на сучасному етапі – це не просто модна тенденція, а наслідок жорстокої конкурентної боротьби, яка вимагає впровадження наукомістких інноваційних технологій як засобів підвищення якості та ефективності діяльності бізнес-системи.

### Список літератури

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. — СПб: Издательство «Питер», 1999.
2. Гліненко, Л. К. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України [Текст] : монографія / Л. К. Гліненко. – Львів : Новий Світ – 2000, 2009. – 776 с.
3. Ефремов, В. С. Бизнес-системы постиндустриального общества [Текст] / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 5. – С. 3-25.
4. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации [Текст] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. Девятое издание. — М. : ИНФРА-М, 2000.
5. Abrams, F. *The Strategic Plan. Long-range Planning Service* [Текст] / F. Abrams. – Stanford Research Institute, Menlo Park, Ca., 1954.
6. Andrews, K. R. *The Concept of Corporate Strategy* [Текст] / K. R. Andrews. – Homewood, IL: Irwin, 1980.
7. Chandler, A. D. *Strategy and Structure* [Текст] / A. D. Chandler. – Cambridge : MIT, 1962.
8. Hamel, G. *Strategic Intent* [Текст] / G. Hamel, C. K. Prahalad // Harvard Business Review, May-June, 1989.
9. Hofer, C. W. *Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies* [Текст] / C. W. Hofer. – Boston: Intercollegiate Case Clearing House, 1977.
10. Steine, G. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know* [Текст] / G. Steine. – New York: The Free Press, 1979.
11. Porter, M. *The Competitive Advantage of Nations* [Текст] / M. Porter. — New York, The Free Press, 1990.
12. Quinn, J. B. *Strategic Change: Logical Incrementalism* [Текст] / J. B. Quinn // Sloan Management Review. – 1978. – Vol. 1. – № 20, Fall. – Pp. 7-21.

### References

1. Ansoff, I. (1999). *New corporate strategy*. St. Petersburg: Peter.
2. Hlinenko, L. K. (2000, 2009). *Strategic management of the business systems in Ukraine's economy*. Lviv: The New World.
3. Efremov, V. (1999). *Business-system post industrial society* // *Management in Russia and abroad*, 5, 3-25.
4. Thompson, A. A, Strickland, A. J. (2000). *Strategic management. Concept and situation*. Moscow: INFRA-M.
5. Abrams, F. (1954). *The Strategic Plan. Long-range Planning Service*. Stanford Research Institute, Menlo Park, Ca.
6. Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
7. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge. MIT.
8. Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989). *Strategic Intent*. Harvard Business Review, May-June.
9. Hofer, C. W. (1977). *Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies*. Boston: Intercollegiate Case Clearing House.
10. Steiner, G. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: The Free Press.
11. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
12. Quinn, J. B. (1978). *Strategic Change: Logical Incrementalism*. Sloan Management Review, 1(20).

Стаття надійшла до редакції 14.10.2013 р.

**Світлана Валеріївна ПОЗДНЯКОВА**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,  
ДВНЗ “Донецький національний технічний університет”

**Катерина Юріївна ПОТАПОВА**

магістрант,  
ДВНЗ “Донецький національний технічний університет”  
вул. Звягільського, 55/64, м. Донецьк, 83027, Україна  
E-mail: kate0710@rambler.ru  
Телефон: +380508584581

**СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ  
ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ**

Позднякова, С. В. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу [Текст] / Світлана Валеріївна Позднякова, Катерина Юріївна Потапова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 173-179. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Виявлено сучасні особливості методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу. Досліджено зарубіжний досвід оцінки персоналу підприємств. Виявлено недоліки та позитивні особливості кожного з методів: Assessment Center, МВО, КРІ, «360 градусів», та можливості їх застосування на підприємствах України. Метою статті є виявлення актуальних особливостей методів оцінки персоналу. Сучасна економічна теорія найбільш перспективним напрямом інвестування коштів підприємства вважає інвестиції у людський капітал, бо саме це дозволяє отримати найбільший за розміром та довготривалий за часом соціально-економічний ефект. Надалі планується визначити передумови формування та розвитку професійних якостей працівників з метою підвищення ефективності управління персоналом сучасних підприємств.*

**Ключові слова:** методи оцінки; персонал; підприємство; зарубіжний досвід; людський капітал.

**Светлана Валерьевна ПОЗДНЯКОВА**

**Екатерина Юрьевна ПОТАПОВА**

**СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННЫХ КАЧЕСТВ ПЕРСОНАЛА**

**Аннотация**

*Вывявлены современные особенности методов оценки профессионально-квалификационных качеств персонала. Исследован зарубежный опыт оценки персонала предприятий. Изучены недостатки и положительные особенности каждого из следующих методов: Assessment Center, МВО, КРІ, «360 градусов», и возможности их применения на предприятиях Украины. Целью статьи является выявление особенностей методов оценки персонала. Современная экономическая теория наиболее перспективным направлением инвестирования средств предприятия считает инвестиции в человеческий капитал, поскольку именно это позволяет получить наибольший по размеру и длительный по времени социально-экономический эффект. В дальнейшем планируется определить предпосылки формирования и развития профессиональных качеств сотрудников с целью повышения эффективности управления персоналом современных предприятий.*

**Ключевые слова:** методы оценки; персонал; предприятие; зарубежный опыт; человеческий капитал.

---

**Svitlana Valeriivna POZDNYAKOVA**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Personnel Management and Labour Economics,  
Donetsk National Technical University  
Artema str., 58, Donetsk, 83001, Ukraine

**Kateryna Yuriivna POTAPOVA**

Master's Student,  
Donetsk National Technical University  
Zvyahilskyi str., 55/64, Donetsk, 83027, Ukraine  
E-mail: kate0710@rambler.ru  
Phone: +380508584581

**MODERN IMPLEMENTATION OF METHODS OF ASSESSMENT OF STAFF PROFESSIONAL AND QUALIFICATION SKILLS****Abstract**

*We have determined modern implementation of methods of assessment of staff professional and qualification skills and studied international practice of enterprise staff assessment. We have also found out both advantages and disadvantages of each of the following methods: Assessment Center, MBO, KPI, «360 degrees» as well as applicability of each method at the enterprises in Ukraine. The purpose of the article is to investigate modern methods of staff assessment. In the context of modern economic theory the most promising direction of corporate investment is investment in human capital, as it is exactly that thing that allows the enterprise to get the biggest and long-time social and economic impact. Investments in human capital provide the biggest, long-time and integral social and economic effects. In the future it is planned to determine the conditions of formation and development of professional skills of employees in order to improve human resources management at modern enterprises.*

**Keywords:** *methods of assessment; staff; enterprise; international practice; human capital.*

**JEL classification: J24**

Формування і нагромадження людського капіталу в Україні обумовлені потребами забезпечення економічного зростання. На сьогодні світова спільнота дійшла висновку, що традиційна модель економічного зростання вичерпала себе, оскільки вона породжує значні соціально-економічні загрози для розвитку суспільства та з її контексту зник саме людський чинник. Нова модель економічного зростання має базуватися на ресурсах, які практично є невичерпними: на знаннях, творчих здібностях, інтелекті людини. Саме вони формують людський капітал, який є головною рушійною силою сучасної економіки [12, с. 39]. Ефективне відтворення людського капіталу є одним із пріоритетних завдань будь-якої країни. Для визначення та підвищення ефективності відтворення людського капіталу необхідним стає формування якісного методу його оцінки, метою якого є не лише дослідження процесів формування, використання, розвитку професійно-кваліфікаційних якостей працівників та констатування конкретного результату оцінювання за певними критеріями, а й сприяння розробці певних заходів щодо покращення відтворення людського капіталу. У зв'язку з цим виникає декілька пріоритетних завдань щодо створення теоретично обґрунтованих і практично придатних для таких цілей методів оцінки

персоналу. По-перше, динамічний характер людського капіталу вимагає ретельного аналізу чинних методичних підходів до оцінки з метою їх удосконалення. По-друге, доцільним стає дослідження сучасних особливостей методів оцінки працівників та виявлення їх позитивних рис та недоліків.

Проблеми, що стосуються оцінки персоналу, досліджувалися у працях таких закордонних науковців, як: І. Ансофф, М. Альберт, М. Мескон, М. Вудкок. Серед вітчизняних науковців, які займалися аналогічною проблематикою, можна відзначити: О. Крушельницьку [11], яка визначає інструментарій системи оцінки персоналу та виділяє систему методів оцінки; А. Колота [5], він наводить основні складові системи оцінки персоналу та розглядає найпоширеніші методи оцінки персоналу; В. Данюка [10] – вивчає принципи та методи системи оцінювання персоналу, їх різновиди і елементи; А. Вучкович-Стаднік [9] – досліджує практичний досвід розробки і застосування системи оцінки в західних та російських компаніях; В. Хруцького [8], який здійснив порівняльний аналіз підходів до оцінки персоналу на Заході та в Росії. Однак існує необхідність визначення сучасних особливостей методів оцінки персоналу при застосуванні їх в умовах підприємств. Отже, метою дослідження є

виявлення сучасних їх особливостей. Для досягнення мети вирішено такі завдання: проведено аналіз кожного методу оцінки; обґрунтовано їх переваги та недоліки; проаналізовано особливості їх упровадження в Україні.

Людський капітал у світовій практиці розглядається як найцінніший виробничий ресурс, який, на противагу швидко зношуваному основному капіталу, невпинно оновлюється, еволюціонує, є могутнім чинником економічного та соціального прогресу.

У сучасних умовах найбільш важливим для підприємства є забезпечення стабільного процесу внутрішнього професійного розвитку наявного персоналу, який передбачає не тільки професійне навчання з метою підвищення кваліфікації та компетенцій працівників, а також забезпечення персоналу підприємства умов гідної праці, заходи охорони здоров'я та профілактики захворюваності, мотивацію працівників до професійного та кар'єрного зростання, надання можливості повноцінного відпочинку. Для реалізації цих заходів підприємство інвестує певну кількість матеріальних та нематеріальних ресурсів, справедливо очікуючи при цьому повної віддачі кожного із працівників. Отже, виникає об'єктивна необхідність оцінки соціально-економічної доцільності витрат підприємства на постійний розвиток персоналу з метою продуктивного відтворення його знань, вмінь та навичок. Досвід провідних підприємств Європи та США свідчить про доцільність та ефективність упровадження цілеспрямованої політики інвестування професійного розвитку персоналу, використання його мотивації до постійного оновлення знань, удосконалення вмінь та навичок, що у сукупності сприяє зростанню людського капіталу.

Досягти найбільшої віддачі від інвестування в людський капітал можливо лише при умові надання працівнику можливості повної реалізації отриманих знань та вмінь у практичній діяльності та створення позитивного мотиваційного клімату і зацікавленості останнього як у власному розвитку, так і в реалізації отриманих знань на практиці [13, с. 8; с. 50].

Система професійного розвитку одночасно має враховувати та узгоджувати як інтереси підприємства у швидкому заповненні вакантних місць кваліфікованим, досвідченим та компетентним персоналом при розумній економії коштів, що спрямовуються у людський капітал, так й інтереси працівників, які здебільшого спрямовані на отримання достатнього матеріального та соціального захисту. Тільки сумісне задоволення інтересів та мотиваційних очікувань працівників та роботодавця дозволить досягти високого рівня соціальної та економічної окупності інвестицій у людський капітал у

найближчому періоді [14, с. 198].

Інвестуючи у своїх працівників, підприємства активізують їхню трудову віддачу, підвищують продуктивність праці, скорочують витрати робочого часу, зміцнюють свою конкурентоспроможність, а приватне інвестування людського капіталу є абсолютно необхідною умовою його нарощення на будь-якому рівні.

Таким чином виникає необхідність в оцінці працівників для покращення відтворення людського капіталу підприємства.

Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності певним вимогам організації виробництва та праці на підприємстві [4, с. 190]. З урахуванням постійних змін вимог до професійно-кваліфікаційного рівня персоналу особливого значення набуває якісна об'єктивна його оцінка, яка дозволить визначити ті знання, уміння та навички, яких бракує конкретному фахівцю. Така оцінка надасть можливість об'єктивного розвитку персоналу.

Оцінка персоналу – надто складна управлінська проблема. Слід визнати, що в теоретичному й методичному аспектах вона недостатньо розроблена. На практиці застосовується безліч методик, способів оцінки, які дають різні за рівнем об'єктивності результати. У зарубіжній практиці бракує ідеальних методик оцінки персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок про доцільність застосування тих чи інших методів оцінки персоналу або про рівень їх об'єктивності [5]. Необхідно правильно підбирати методи оцінки персоналу на підприємстві, оскільки це впливає не тільки на ефективне управління ним, але і спрямовує діяльність на зростання прибутку і загальне функціонування підприємства.

У вітчизняній та зарубіжній практиці використовуються різні методи оцінювання персоналу. Серед зарубіжних основними вважаються такі: Assessment Center, Management by Objectives, Key Performance Indicators, «360 градусів», однак існує безліч їх комбінувань.

Вибір методу оцінки персоналу на підприємстві залежить від корпоративної культури підприємства і відповідних завдань, що стоять перед ним. Найбільш поширеним методом оцінки персоналу в Україні вважається Assessment Center (Центр оцінки), який репрезентує технологію оцінки професійних якостей працівників, що спирається на моделювання ключових аспектів їхньої діяльності. Він дає змогу співробітникам продемонструвати свої знання, вміння, навички, здібності та особисті якості в певних ситуаціях і визначити відповідності компетенцій кадрового

складу організації її цілям, стратегії, корпоративній культурі із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур. Метод використовують для підбору, навчання і розвитку персоналу. Сутність методу полягає в тому, щоб створити завдання, які моделюють ключові моменти діяльності працівника із метою виявлення наявних професійно важливих якостей. Метод Assessment Center містить імітаційні вправи, що моделюють робочу реальність учасників. Типи вправ поділяються відповідно до

робочих ситуацій: усі виробничі завдання працівник вирішує індивідуально, в парі або в групі. Відповідно до цих ситуацій розрізняють: індивідуальні вправи та групові.

Окрім вправ, у ході Assessment Center можна використовувати спеціально розроблені професійні питальники, тести та інтерв'ю за компетенціями [1, с. 100-101]. Виходячи з цього, можна сформулювати певні сучасні особливості цього методу та визначити його переваги та недоліки, табл. 1.

**Таблиця 1. Переваги та недоліки методу Assessment Center**

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Неможливість фальсифікації результатів.</li> <li>– Багатоплановість і поєднання широких можливостей для розкриття потенціалу кожного учасника з точними методами оцінки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Високі організаційні витрати.</li> <li>– Значні витрати часу.</li> <li>– Висока вартість методу порівняно з іншими методами оцінки.</li> <li>– Високий рівень стресу при отриманні зворотнього зв'язку.</li> </ul>

В Україні він застосовується як для оцінки вищої, так і середньої ланки управління, а за кордоном – для топ-менеджерів. Такий метод є найбільш ефективним. Він передбачає декілька оціночних процедур – тестування, інтерв'ю, рольові ігри. Комплексне їх поєднання дозволяє отримати достовірну й прогностичну інформацію щодо особистісно-ділових якостей окремих співробітників, також на основі результатів оцінки можна розробити програму навчання персоналу. Однак недоліки методу показують, що використання його на українських підприємствах недоцільно, оскільки не всі роботодавці готові вкладати великі гроші в розвиток персоналу.

Наступним найпоширеним методом оцінки

персоналу є метод управління за цілями – Management by Objectives (MBO). Проведення оцінки методом MBO полягає в спільній постановці завдань керівником і співробітником й оцінці результатів їхнього виконання по закінченні звітного періоду. Звітний період звичайно збігається з фінансовим роком. Система охоплює всі посади в компанії – від персоналу нижньої ланки до топ-менеджерів. Рішення, прийняті за підсумками оцінки MBO: перегляд заробітної плати, виплата премій і бонусів, нематеріальна мотивація, присудження почесних звань, нагородження грамотами тощо [2, с. 315-316]. Виявлені переваги та недоліки методу управління за цілями наведено в табл. 2.

**Таблиця 2. Переваги та недоліки методу MBO**

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Співробітник розуміє критерії успішності своєї роботи ще до початку виконання завдань (прозорість системи оцінки і простота виміру досягнень).</li> <li>– Підвищення справедливості в призначенні винагород співробітникам.</li> <li>– Розвиток у співробітників ініціативи, трудової мотивації.</li> <li>– Метод оптимальний за тимчасовими витратам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Метод досить суб'єктивний, оскільки виконання завдань оцінює, як правило, одна людина (менеджер).</li> <li>– Визначення цілей і критеріїв вимагає фінансових і тимчасових витрат на їх розробку.</li> <li>– Орієнтація на минулі заслуги співробітника, а не на його розвиток у майбутньому.</li> </ul>

Метод орієнтований на досягнення кінцевого результату за допомогою встановлення мети, що дозволяє максимальною мірою задіяти потенціал кожного працівника, що надалі буде сприяти успіху підприємства. Таким чином, запровадження на підприємствах України методу MBO дозволить підвищити ефективність цільового управління шляхом підвищення мотивації персоналу в досягненні встановлених цілей. Метод

рекомендовано використовувати на підприємствах, де інтенсивно запроваджуються інновації.

Система показників Key Performance Indicators (KPI), за допомогою якої роботодавці оцінюють своїх співробітників, має багато спільного із звичайним плановим підходом, з однією відмінністю: показники роботи кожного окремого співробітника прив'язують до загальних KPI



усього підприємства (прибуток, рентабельність або капіталізація). Мета системи полягає в тому, щоб дії співробітників з різних служб не були суперечливими і не гальмували роботу фахівців з інших підрозділів. Кожен робить внесок у загальну справу, працює на досягнення поставлених перед ним цілей і в результаті отримує бонуси за їх виконання. В основі розробки КРІ лежать стратегічні цілі підприємства й ключові бізнес-

процеси, що в ній відбуваються. Мета створення подібних систем – чітко позначити показники, за якими менеджмент зможе встановити, наскільки ефективно була виконана робота, і зробити критерії й інструменти оцінки максимально прозорими для підприємства й співробітників [3, с. 35]. Переваги та недоліки цього методу наведено в табл. 3.

**Таблиця 3. Переваги та недоліки методу КРІ**

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розмір бонусу співробітника безпосередньо залежить від виконання його персональних КРІ.</li> <li>– За кожним співробітником закріплено відповідальність за певну ділянку роботи.</li> <li>– Співробітник усвідомлює свій внесок у досягненні спільної мети підприємства.</li> <li>– Метод орієнтований на мотивацію персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Метод потребує значних витрат часу.</li> <li>– Визначення показників ефективності дуже трудомісткий процес і вимагає від учасників проекту знання предметної області, досвіду, творчого підходу.</li> </ul>

КРІ зосереджена на стратегічному управлінні, поєднуючи глобальні цілі підприємства з цілями підрозділів і окремих працівників, тому запровадження такого методу оцінки персоналу на підприємствах України дозволить підвищити якість роботи персоналу та ефективність діяльності підприємства. На основі порівняння реально досягнутих показників з КРІ визначаються досягнуті результати співробітника, що надалі дозволить винагороджувати його за виконану роботу.

Оцінка «360 градусів» – отримання даних про дії працівника в реальних робочих ситуаціях та демонстрація ним ділових якостей. Інформація при цьому надходить від осіб, які спілкуються з цією людиною на різних рівнях: керівника, колег, підлеглого, клієнта. Оцінка може бути використана для вирішення найбільш широкого

кола завдань, пов'язаних з професійним розвитком. Вона застосовується для попереднього формування кадрового резерву, виявлення потреби в навчанні, оцінки його результатів, створення планів індивідуального розвитку.

При формуванні кадрового резерву підприємству потрібно мати на увазі, що не всі необхідні на новій позиції якості можна застосувати на поточному місці роботи, тому на підставі оцінки «360 градусів» не завжди вдається точно визначити, як людина має поводитися на новій посаді. У такій ситуації слід використовувати професійні тести, профільні бізнес-кейси, ассесмент-центри, тобто створити аналог майбутньої професійної ситуації та оцінити поведінку людини в ній [6]. Переваги та недоліки цього методу демонструє табл. 4.

**Таблиця 4. Переваги та недоліки методу «360 градусів»**

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отримання різнобічної оцінки для одного співробітника.</li> <li>– Створення та зміцнення довірчих відносин з клієнтами.</li> <li>– Моделювання критеріїв оцінки під вимоги корпоративних стандартів.</li> <li>– Об'єктивність отриманих результатів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оцінюються лише компетенції, але не результати діяльності.</li> <li>– Необхідність у високому ступені конфіденційності даних.</li> <li>– Складність в отриманні відвертої інформації колег в оцінці.</li> <li>– Стресовий вплив на співробітника.</li> <li>– Трудомісткість в обробці результатів.</li> </ul>

Метод «360 градусів» орієнтований на виявлення наявності особистісних та професійних якостей, що в результаті показує, які саме якості проявляються в роботі. Ефективність методу залежить від корпоративної культури підприємства. Упровадження такого методу оцінки персоналу на підприємствах України є

складним через психологічні труднощі, упереджене ставлення колег, відсутність відвертості, вплив емоцій на кінцевий результат. Однак метод дозволяє оцінити працівника на робочому місці, наскільки співробітник соціально компетентний, що надалі допомагає побудувати програми розвитку працівників.

Таким чином, той чи інший обраний метод оцінки персоналу на українських підприємствах дає можливість проаналізувати способи досягнення цілей підприємства, оцінити ефективність інвестицій у персонал, визначити рівень кадрових ризиків підприємства.

Необхідність дослідження сучасних методів оцінки персоналу та виявлення їх особливостей обумовлена ситуацією, що склалася в нових умовах економіки господарювання. Постійні зміни техніки і технології вимагають від підприємств відповідної реакції, що призводить до висунення нових вимог відносно кваліфікаційного рівня персоналу. Так формування вимог підприємств до

працівників за допомогою методу компетенцій дозволяє оптимізувати процес оцінки при наймі та атестації персоналу та вживати своєчасні заходи щодо підвищення його кваліфікаційного рівня. Водночас недостатність інформації відносно методики їх оцінки ускладнює процеси її впровадження з метою виявлення професійно-кваліфікаційного рівня працівників на підприємстві. Виникає необхідність надалі виявити та дослідити передумови формування та розвитку знань, умінь та навичок працівників з метою підвищення ефективності управління персоналом.

### Список літератури

1. Дяків, О. П. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER [Текст] / О. П. Дяків, М. В. Пилипчук // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – №14 (168). – Ч. I. – С. 100-104.
2. Сівашенко, Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу [Текст] / Економічний аналіз. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 8. Ч. 2. – С. 315-317.
3. Гончарова, С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі KPI [Текст] / С. Ю. Гончарова // Управління розвитком. – 2010. – № 6(82). – С. 34-39.
4. Зленко, А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів» [Електронний ресурс] / А. М. Зленко // Економічний вісник університету: [зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького держ. пед. ун-ту ім. Григорія Сковороди]. – 2012. – Вип. 18/1. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evu/2012\\_18\\_1/Zlenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf).
5. Колот, А. М. Мотивація персоналу [Текст] : підручник / А. М. Колот; Київський національний економічний ун-т. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
6. Корнюшин, В. Ю. Оценка и аттестация персонала [Текст] : учебный курс (учебно-методический комплекс) / В. Ю. Корнюшин. – М. : МИЭМП, 2010. – 120 с.
7. Савченко, В. А. Управління розвитком персоналу [Текст] : навчальний посібник / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
8. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей [Текст] / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 224 с.
9. Вучкович-Стадник, А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения [Текст] / А. А. Вучкович-Стадник. – М. : Эксмо, 2008. – 192 с.
10. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посіб. / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.]; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
11. Крушельницька, О. В. Управління персоналом [Текст] : навчальний посібник. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Видання друге, перероблене й доповнене. – К. : "Кондор". – 2005. – 308 с.
12. Антонюк, В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку [Текст] : монографія / В. П. Антонюк / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. – 348 с.
13. Захарова, О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування [Текст] : монографія / О. В. Захарова. – Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. – 378 с.
14. Захарова, О. В. Мотивационная составляющая инвестирования в человеческий капитал [Текст] / О. В. Захарова, М. А. Стернийчук // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3, Т. 2. – С. 195-200.

### References

1. Dyakiv, O. P. & Pilipchuk, M. V. (2011). Assessment method assessment center. *Bulletin of Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, 14 (168), 100-104.
2. Sivachenko, T. (2011). *Modern methods of staff assessment. Ekonomichnij analiz*, 8 (P. 2), 315-317.
3. Goncharova, S. Y. (2010). *Building an effective motivation system based on KPI. Development Management*, 6(82), 34-39.
4. Zlenko, A. M. (2012). *Assessment of employees by "360". Journal of Economics of the University*, 18/1.
5. Kolot, A. M. (2002). *Motivation of staff. Kyiv National Economic University*, 337.
6. Kornyuushin, V. (2010). *Evaluation and certification of personnel: training course*, 120.
7. Savchenko, V. A. (2002). *Management of staff*, 351.

- 
8. *Hrutckiy, V. E. (2007). Evaluation of staff. Criticism of the theory and practice of application of the balanced scorecard. Finance and Statistics, 224.*
  9. *Vuckovic-Stadnik, A. A. (2008). Staff evaluation: a clear sequence of actions and high-quality practical solutions, 192.*
  10. *Danyuk, V. M. Petyuh, V. M. (2004). Human resource management, 398.*
  11. *Crushelnytska, O. (2005). Personnel management, 308.*
  12. *Antonyuk, V. P. (2007). Formation and use of human capital in Ukraine: social-economic assessment and provision of Monograph. NAS of Ukraine. Institute of Economics prom-sti, 348.*
  13. *Zakharova, O. V. (2010). Management of investment in human capital: methodology, evaluation, planning Monograph, 378.*
  14. *Zakharova, O. V. Sternychuk, M. A. (2011). The motivational component of investment in human capital. Marketing Management i innovatsiy, 3(2), 195-200.*

**Стаття надійшла до редакції 27.09.2013 р.**

**Валентина Лонгінівна ПОЛІЩУК**

старший викладач,  
викладач кафедри обліку і аудиту,  
Національний університет водного господарства та природокористування  
вул. Соборна, 11, м. Рівне, 33000, Україна  
E-mail: p\_valentina@mail.ru  
Телефон: +380671514002

**Інна Дмитрівна ЛАЗАРИШИНА**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри обліку і аудиту,  
Національний університет водного господарства та природокористування  
вул. Соборна, 11, м. Рівне, 33000, Україна  
E-mail: in2003@ukr.net  
Телефон: +380680507086

**ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЗАВДАННЯ АНАЛІЗУ  
НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ**

Поліщук, В. Л. Інформаційне забезпечення та завдання аналізу нематеріальних активів [Текст] / Валентина Лонгінівна Поліщук, Інна Дмитрівна Лазаришина // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 180-186. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Обґрунтовано необхідність використання нематеріальних активів у різних їх формах для реалізації стратегій підприємства. Встановлено основну умову досягнення стратегічних цілей – ефективне управління нематеріальними активами. Шляхом причинно-наслідкового аналізу визначено роль і значення обліково-аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень щодо нематеріальних активів. Розроблено схему обліково-аналітичного забезпечення управління нематеріальними активами з урахуванням інформаційних запитів суб'єкта управління. Здійснено групування основних джерел інформації для аналізу нематеріальних активів за видами: нормативно-правові акти, внутрішньогосподарська документація, первинні облікові документи, фінансова, податкова, статистична звітність, технічна і технологічна документація, прогнозно-фінансова документація, контрольово-вимірвальна документація, маркетингова інформація, методичне та програмне забезпечення, інша інформація. Ідентифіковано завдання аналізу для ефективного управління нематеріальними активами.*

**Ключові слова:** економічний аналіз; нематеріальний актив; обліково-аналітична інформація; завдання аналізу; ефективність управління.

**Валентина Лонгиновна ПОЛИЩУК**

**Инна Дмитриевна ЛАЗАРИШИНА**

**ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ЗАДАЧИ АНАЛИЗА  
НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ**

**Аннотация**

*Обоснована необходимость использования нематериальных активов в различных их формах для реализации стратегий предприятия. Установлено основное условие достижения стратегических целей – эффективное управление нематериальными активами. Путем причинно-следственного анализа определена роль и значение учетно-аналитической информации для принятия управленческих решений по нематериальным активам. Разработана схема учетно-аналитического обеспечения управления*

---

нематериальными активами с учетом информационных запросов субъекта управления. Осуществлена группировка основных источников информации для анализа нематериальных активов в разрезе: нормативно-правовые акты, внутрихозяйственная документация, первичные учетные документы, финансовая, налоговая, статистическая отчетность, техническая и технологическая документация, прогнозно-финансовая документация, контрольно-измерительная документация, маркетинговая информация, методическое и программное обеспечение, другая информация. Идентифицированы задачи анализа для эффективного управления нематериальными активами.

**Ключевые слова:** экономический анализ; нематериальный актив; учетно-аналитическая информация; задачи анализа; эффективность управления.

### **Walentyna Longinivna POLISHCHUK**

Senior Lecturer,  
Lecturer of Department of Accounting and Audit  
National University of Water Management and Nature Resources Use  
Soborna str., 11, Rivne, 33028, Ukraine,  
E-mail: p\_walentina@mail.ru  
Phone: 8 0671514002

### **Inna Dmytrivna LAZARYSHYNA**

Doctor of Sciences (Economics),  
Head of Department of Accounting and Audit  
National University of Water Management and Nature Resources Use  
Soborna str., 11, Rivne, 33028, Ukraine,  
E-mail: in2003@ukr.net  
Phone: 068-05-07-086

## **INFORMATION SUPPORT AND TASKS OF ANALYSIS OF INTANGIBLE ASSETS**

### **Abstract**

*The necessity of the intangible assets use at the various forms for the enterprise strategy realization is grounded. It is established that the main condition for strategic goals achieving is the efficient management of intangible assets. Due to causal analysis the role and significance of accounting and analytical information for decision-making on intangible assets are determined. The scheme of accounting and analytical maintenance of intangible assets including management subject information requests are worked out. It is systematized the main sources of information for the intangible assets analysis: normative legal acts, internal business documents, primary accounting documents, financial, tax, statistical reporting, technical and technological documentation, forecasting and financial documentation, control and measuring documentation, marketing information, methodological support and software and other information. The analysis tasks for the effective intangible assets management are identified.*

**Keywords:** economic analysis; intangible assets; accounting and analytical information; tasks of analysis; effectiveness of management.

### **JEL classification: M400, M490, O340**

Проведення економічного аналізу у ринкових умовах господарювання пов'язано із необхідністю підприємств в умовах жорсткої конкуренції оперативно реагувати на будь-які зміни факторів зовнішнього середовища, чітко прослідкувати зміни свого рейтингу на ринку серед конкурентів, оцінки позитивних і негативних тенденцій змін власної діяльності та діяльності підприємств-конкурентів з позиції інвесторів і кредиторів.

Для провадження ефективної фінансово-господарської діяльності необхідно володіти методикою аналізу основних економічних показників, а саме: ліквідності та платоспроможності підприємства, його фінансової

стійкості, визначення витрат, прибутку і рентабельності, ефективності інвестиційної діяльності тощо. Економічний аналіз допомагає вивчити взаємозв'язок між окремими факторами й вплив кожного з них на кількісні та якісні показники, виявити резерви в діяльності підприємства, активно вплинути на поліпшення його роботи, ухвалювати необхідні управлінські рішення.

Питання аналізу нематеріальних активів досліджувались у працях вчених: М. С. Абрютіна, М. І. Баканова [1], М. А. Болюха, В. З. Бурчевського, М. І. Горбатка, В. М. Івахненка, К. В. Ізмайлова, М. Я. Коробова, Л. А. Лахтіонової, Є. В. Мниха,

---

О. В. Олійник, П. Я. Поповича, І. Т. Райковської, Г. В. Савицької, М. Г. Чумаченка, М. І. Яцківа та інших.

Проте в сучасних умовах методика аналізу нематеріальних активів потребує уточнення, доповнення та інтерпретації з урахуванням трансформаційних процесів економіки країни та впливу факторів зовнішнього середовища. Подальшого вивчення потребує комплекс питань, пов'язаних з визначенням впливу якості інформаційного забезпечення на ефективність аналізу господарської діяльності, обґрунтованість прийняття управлінських рішень та пошук внутрішніх джерел економічного зростання підприємства. Недостатнє дослідження теоретико-методичних питань економічного аналізу нематеріальних активів визначило вибір теми статті, її актуальність і значущість.

Мета статті полягає у дослідженні якості інформаційного забезпечення та його впливу на результативність аналізу нематеріальних активів з урахуванням потреб управління.

Склад, зміст і якість інформації, яка залучається до аналізу, мають визначальну роль у забезпеченні дієвості аналізу господарської діяльності, який не обмежується тільки економічними даними, а широко використовує технічну, технологічну та іншу інформацію [2, с. 70].

Міжнародний досвід ведення господарської діяльності показує, що конкурентна боротьба йде не стільки за володіння матеріальними чи нематеріальними цінностями, скільки за здатність до розробки та впровадження інновацій організаційного, комерційного і технологічного характеру.

Ефективне стратегічно орієнтоване функціонування суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки неможливе без використання нематеріальних активів у різних їх формах. Вагомою умовою забезпечення такої ефективності є управління нематеріальними активами. Ефективне управління нематеріальними активами як цілісної сукупності інтелектуальних ресурсів дозволить суб'єкту господарювання активізувати процеси виробництва та використання інновацій на підприємстві.

Основна проблема управління нематеріальними активами в Україні пов'язана з їх класифікацією, обліком і методами ідентифікації. Це обумовлено тим, що власники не звертають достатню увагу на управління нематеріальними активами. Відсутність належної практики обліку нематеріальних активів істотно знижує фінансову стійкість підприємств, у результаті чого вони

стають вразливими. Якщо за показник ефективності функціонування підприємства брати її вартість, то можна стверджувати, що українські підприємства значною мірою недооцінені, оскільки не врахована вартість їх нематеріальних активів.

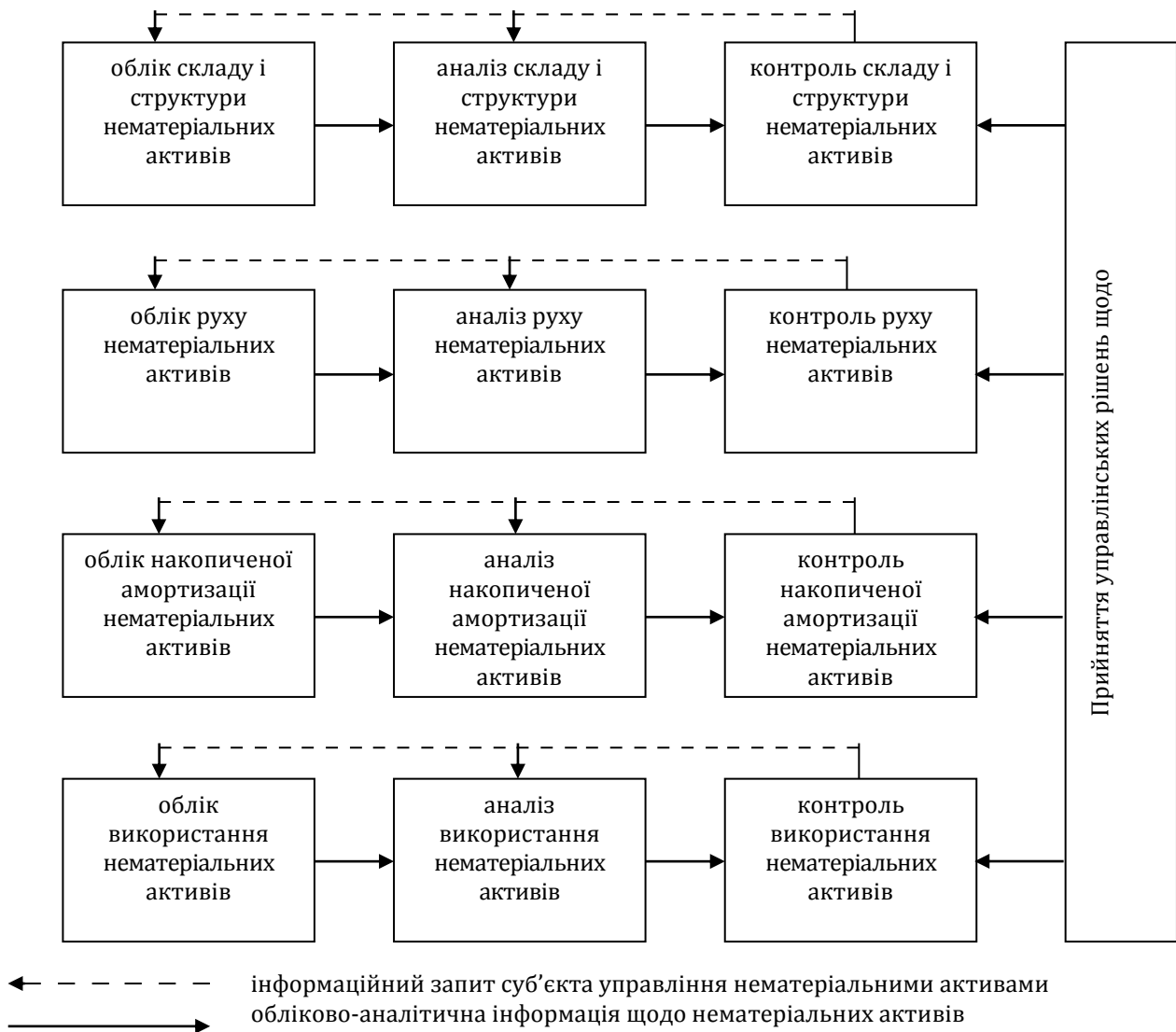
Поряд з обліковим, аналітичне забезпечення створює необхідні передумови для прийняття виважених та своєчасних рішень щодо формування складу, структури нематеріальних активів, їх руху та використання. Аналіз господарської діяльності проводиться з використанням системи економічної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Будь-яка методика аналізу передбачає інформаційні потреби, а не наявний інформаційний ресурс. Якщо чинна інформаційна база не допомагає проводити якісний економічний аналіз через нестачу чи необ'єктивність даних, необхідну та достатню інформацію треба отримати будь-якими способами [3, с. 196].

Так обліково-аналітична інформація є основою для прийняття рішень з організації, планування й регулювання господарської діяльності підприємства. Особливості облікової інформації залежать від виду обліку, форми бухгалтерського обліку, від методів формування інформації, а при машинній обробці – алгоритму виконання господарських операцій. Лише на основі якісної оцінки регламентованої інформації можна визначити її необхідність, а за характеристиками цієї інформації розглядати варіанти її достатності тощо [3 с. 193].

Особливістю облікової (бухгалтерської) інформації є її точність. Вона відображає події, що відбулися в минулих періодах. Тому її якість залежить від того, наскільки можливо зменшити розрив між подіями, що вже відбулися, і відображенням їх у бухгалтерському обліку на підставі первинних документів.

Аналітична інформація відрізняється від облікової. Дані для аналізу беруть з одного або кількох джерел економічної інформації (планової, облікової, нормативної, прогнозної). Первинне формування такої інформації залежить від різних причин, основними з яких слід вважати вид аналізу господарської діяльності, а також цілі аналізу та його завдання. Облікова та аналітична інформація мають бути релевантними, тобто відповідати вимогам розв'язання відповідних функціональних управлінських завдань [4, с. 139].

При розробці методики комплексного ретроспективного аналізу нематеріальних активів слід обов'язково враховувати напрями використання відповідної аналітичної інформації (рис. 1).



**Рис. 1. Схема обліково-аналітичного забезпечення управління нематеріальними активами**

Як видно з рис. 1, аналітична інформація щодо нематеріальних активів необхідна для управління багатьма об'єктами, процесами і видами діяльності.

Аналіз нематеріальних активів може бути представлений окремим структурно-відокремленим блоком або складати частину окремих блоків у системі комплексного економічного аналізу. Істотний внесок у розробку основ системи комплексного економічного аналізу внесли М. І. Баканов і А. Д. Шеремет у фундаментальній роботі з теорії економічного аналізу [1]. Однією з умов забезпечення комплексності економічного аналізу є використання значного числа джерел інформації, що забезпечує повне висвітлення всіх аспектів предмета дослідження.

Основні джерела інформації, що використовуються для аналізу нематеріальних активів, подано у таблиці 1.

У наш час інформаційна база економічного аналізу нематеріальних активів багатогранна, це і нормативна документація, і бухгалтерська, і маркетингова і т. і.

Кожній задачі економічного аналізу нематеріальних активів відповідає своя інформаційна база, що необхідно враховувати при здійсненні процедур економічного аналізу.

Оцінка якості інформації, використовуваної в аналізі нематеріальних активів свідчить про те, що найбільш повно всім вимогам, висунутим до інформаційного забезпечення нематеріальних активів, відповідають: нормативна документація, первинні документи з обліку нематеріальних активів, бухгалтерська, податкова, статистична звітність, прогнозно-фінансова документація, а найменше – маркетингова та інша інформація, у зв'язку з великою часткою її суб'єктивності.

Інформаційне забезпечення знаходиться у взаємозв'язках і взаємозалежностях із завданнями

аналізу нематеріальних активів.

Для того, щоб встановити основні завдання аналізу нематеріальних активів, потрібно

насамперед визначити перелік завдань системи управління щодо них.

**Таблиця 1. Групування джерел інформації для аналізу нематеріальних активів**

Джерела інформації	Перелік документів
Нормативно-правові акти	Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [5], П(С)БО 8 «Нематеріальні активи» [6], План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій та інструкція по його застосуванню
Внутрішньогосподарська документація	Робочий план рахунків бухгалтерського обліку, наказ про облікову політику підприємства, накази про призначення комісії щодо операцій з нематеріальними активами, дані про зміну інтелектуального капіталу, дані про величину (вартість) нематеріальних активів у вартості придбаних підприємств
Первинні документи з обліку нематеріальних активів	Акт уведення в господарський оборот об'єкта права інтелектуальної власності у складі нематеріальних активів (типова форма № НА-1), Інвентарна картка обліку об'єкта права інтелектуальної власності у складі нематеріальних активів (типова форма № НА-2), Акт вибуття (ліквідації) об'єкта права інтелектуальної власності у складі нематеріальних активів (типова форма № НА-3); Інвентаризаційний опис об'єктів права інтелектуальної власності у складі нематеріальних активів (типова форма № НА-4) [5].
Бухгалтерська, податкова, статистична звітність	Баланс (Звіт про фінансовий стан): форма № 1, Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід): форма № 2, Звіт про рух грошових коштів: форма № 3 (за прямим методом) і форма № 3-н (за непрямим методом), Звіт про власний капітал: форма № 4, Примітки до фінансової звітності: форма № 5. [6]
Технічна та технологічна документація	Відомості технічного стану нематеріальних активів, технологічні карти, карти бізнес-процесів
Прогнозно-фінансова документація	Бізнес-плани, техніко-економічне обґрунтування, листи котирувань, дані про емісію цінних паперів
Контрольно-вимірвальна документація	Аудиторські висновки, акти проведення інвентаризацій, акти податкових та інших перевірок
Маркетингова інформація	Дані маркетингових досліджень, інформація ЗМІ
Методичне та програмне забезпечення	Ліцензії, програмне забезпечення, бази даних
Інша інформація	Інформація, отримана з інтернет-ресурсів, дані консалтингових компаній, інсайдерська інформація

До числа основних завдань аналізу нематеріальних активів І. Т. Райковська зараховує:

- аналіз структури та динаміки нематеріальних активів, їх відповідності вимогам технічного прогресу та оптимальним параметрам виробництва;
- визначення рівня використання нематеріальних активів і факторів, що на нього впливають;
- виявлення резервів підвищення ефективності використання нематеріальних активів [7].

Т. М. Банасько та І. Тарасюк виокремлюють значно більше завдань аналізу нематеріальних активів:

- обсягу і динаміки;
- аналіз структури і стану нематеріальних активів за видами, термінами використання та правової захищеності;
- аналіз доходності (рентабельності) і фондовіддачі нематеріальних активів;
- аналіз ліквідності нематеріальних активів і рівня ризику вкладення капіталу в нематеріальні активи [8-9].

На нашу думку, для реалізації управлінських рішень необхідно уточнити і доповнити перелік завдань аналізу нематеріальних активів за такими напрямками:



- для інформаційних потреб управління активами;
- для інформаційних потреб управління потенціалом підприємства;
- для інформаційних потреб управління капіталом підприємства;
- для інформаційних потреб антикризового управління підприємством;
- для інформаційних потреб управління інвестиціями підприємства;
- для інформаційних потреб управління витратами підприємства;
- для інформаційних потреб управління грошовими потоками підприємства;
- для інформаційних потреб управління інвестиційною діяльністю;
- для інформаційних потреб управління операційною діяльністю.

У процесі управління власне нематеріальними активами варто використовувати вищевказані напрямки аналізу, що забезпечить комплексну інформаційну базу прийняття управлінських рішень.

Реалізація завдань уможливується шляхом використання багатьох видів і напрямів аналізу, як-от: поточного, ретроспективного, коефіцієнтного, фінансового, факторного, ситуаційного, економіко-правового та інших, які можуть застосовуватися як окремо, так і в сукупності, формуючи різносторонню системну оцінку нематеріальних активів.

Аналітична інформація щодо нематеріальних активів необхідна для управління багатьма об'єктами, процесами і видами діяльності.

Раціональне управління нематеріальними активами може допомогти підприємству:

- підвищити імідж та інвестиційну привабливість підприємства за рахунок капіталізації нематеріальних ресурсів;
- оптимізувати фінансово-господарську діяльність підприємства за рахунок використання можливостей низки облікових операцій з нематеріальними активами;
- захиститися від конкурентів за допомогою отримання монопольних прав на нову продукцію;
- отримати монопольні права на результати досліджень і розробок і придбати у правовласника дозвіл на продовження їх використання.

Сучасні економічні умови господарювання характеризують нематеріальні активи як один з найважливіших факторів виробництва продукції і підвищення ефективності діяльності підприємства. Тому раціональне управління нематеріальними активами буде сприяти виведенню підприємства з кризової ситуації. Відтак потребує подальшого удосконалення інформаційне забезпечення аналізу нематеріальних активів з урахуванням ідентифікованих завдань системи управління.

### Список літератури

1. Баканов, М. И. Теория экономического анализа [Текст] / М. И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет. – М. : Финансы и статистика, 2006. — 536 с.
2. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г. В. Савицкая. 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2009. – 536 с. – С. 70.
3. Мних, Є. В. Економічний аналіз [Текст] : підручник / Є. В. Мних. Затверджено МОН України. – К. : Знання, 2011. – 630 с. – С. 193,196.
4. Економічний аналіз [Текст] : навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2003. – 556 с. – С. 139, 144.
5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні [Електронний ресурс] : закон України від 16 липня 1999 року № 996-XIV. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
6. Нематеріальні активи [Електронний ресурс] : положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8: наказ Міністерства України від 18 жовтня 1999 року № 242. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
7. Про затвердження типових форм первинного обліку об'єктів права інтелектуальної власності у складі нематеріальних активів [Електронний ресурс]: наказ Міністерства України від 22. 11. 2004 № 732. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
8. Загальні вимоги до фінансової звітності [Електронний ресурс] : національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1: наказ Міністерства України від 07.02.2013 року № 73. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
9. Райковська, І. Т. Економічний аналіз забезпеченості та ефективності використання нематеріальних активів : методичний підхід [Текст] / І. Т. Райковська // Вісник ЖДТУ. – Економічні науки. – 2009. – №1(47). – С. 43-51.
10. Банасько, Т. М. Економічний аналіз використання нематеріальних активів: значення та методика здійснення [Текст] / Т. М. Банасько // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 4(50). – С. 11-16.
11. Тарасюк, І. Аналіз ефективності використання нематеріальних активів [Електронний ресурс] / І. Тарасюк. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com>.

---

## References

1. Bakanov, M. I. (2006). *Theory of economic analysis [Teorija jekonomicheskogo analiza]*. Moscow: Finansy i statistika.
2. Savickaja, G. V. (2009). *Economic of enterprise analysis [Analiz hozhajstvennoj dejatel'nosti predprijatija]*. Moscow: Infra-M.
3. Mnykh, Y. V. (2011). *Economic analysis [Ekonomichniy analiz]*. Kyiv: Znannia.
4. Boliukh, M. A. (2003). *Economic analysis [Ekonomichniy analiz]*. Kyiv: KNEU.
5. Law, Supreme Council of Ukraine, № 996-XIV. *On Accounting and Reporting in Ukraine. [Zakon Ukrainy «Pro bukhholderskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini]*. (1999). Retrieved September 15, 2013, from : <http://zakon2.rada.gov.ua>.
6. Order of the Ministry of Finance of Ukraine № 242. *Accounting regulation (standard) 8 “Intangible assets” [Polozhennia (standart) bukhholderskoho obliku 8 “Nematerialni aktyvy”]*. (1999). Retrieved September 15, 2013, from : <http://zakon2.rada.gov.ua>.
7. Order of the Ministry of Finance of Ukraine № 732. *About approval of standard forms of primary accounting of objects of intellectual property right as a part of intangible assets [Pro zatverdzhennia typovykh form pervynnoho obliku obektiv prava intelektualnoi vlasnosti u skladi nematerialnykh aktyviv]*. (2004). Retrieved September 15, 2013, from : <http://zakon2.rada.gov.ua>.
8. Order of the Ministry of Finance of Ukraine № 73. *National accounting regulation (standard) 1 “General requirements for financial reporting” [Natsionalne polozhennia (standart) bukhholderskoho obliku 1 “Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti”]*. (2013). Retrieved September 15, 2013, from : <http://zakon2.rada.gov.ua>.
9. Raikovska, I. T. (2009). *Economic analysis of material supply and efficiency of the use of intangible assets: methodical approach [Ekonomichniy analiz zabezpechenosti ta efektyvnosti vykorystannia nematerialnykh aktyviv: metodychnyi pidkhid]*. Zhytomyr: Visnyk ZDTU. Ekonomichni nauky.
10. Banasko, T. M. (2010). *Economic analysis of the use of intangible assets: value and methodology of realization [Ekonomichniy analiz vykorystannia nematerialnykh aktyviv: znachennia ta metodyka zdiisnennia]*. Zhytomyr: Visnyk ZDTU. Ekonomichni nauky.
11. Tarasiuk I. (n. d.). *Analysis of efficiency of the use of intangible assets. [Analiz efektyvnosti vykorystannia nematerialnykh aktyviv]*. Retrieved September 15, 2013, from : <http://www.rusnauka.com>.

**Стаття надійшла до редакції 18.10.2013 р.**

**Юлія Сергіївна РЕБРИК**

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри міжнародної економіки,  
Севастопольський інститут банківської справи УБС НБУ  
вул. Паркова 6, м. Севастополь, 99057, Україна  
E-mail: ju.rebryk@gmail.com

**Аліна Віталіївна СИРИЦЯ**

студентка,  
Севастопольський інститут банківської справи УБС НБУ

**ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ УКРАЇНИ У  
КОНТЕКСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Ребрик, Ю. С. Диагностика финансовой кризиса Украины в контексте внешнеэкономической интеграции [Текст] / Юлія Сергіївна Ребрик, Аліна Віталіївна Сириця // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 187-195. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У статті розкрито сутність поняття «фінансова криза» та висвітлено різноманітні підходи до його трактування. Досліджено фактори виникнення фінансових криз у країні, а також систематизовано їх на дві групи: зовнішні та внутрішні. Охарактеризовано та побудовано сигнальну модель раннього сповіщення про кризові явища в Україні на основі застосування методу непараметричної статистики. Виявлено найбільш адекватні індикатори та їх порогові значення, перевищення яких свідчить про зародження фінансової кризи. Розроблено власну економіко-математичну модель діагностики фінансової кризи України на основі розрахунку композиційного індикатора кризи. За результатами розрахунку сигнальної моделі було отримано якісні прогностичні результати, на підставі яких було зроблено висновок про теперішній фінансовий стан України.*

**Ключові слова:** фінансова криза; фактори фінансових криз; превентивна діагностика; композиційний індикатор.

**Юлія Сергеевна РЕБРИК  
Алина Витальевна СИРИЦА**

**ДИАГНОСТИКА ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА УКРАИНЫ В  
КОНТЕКСТЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ**

**Аннотация**

*В статье раскрыта сущность понятия «финансовый кризис» и освещены различные подходы к его трактовке. Исследованы факторы возникновения финансовых кризисов в стране и систематизированы в две группы: внешние и внутренние. Охарактеризована и построена сигнальная модель раннего оповещения о кризисных явлениях в Украине на основе применения метода непараметрической статистики. Выявлены наиболее адекватные индикаторы и их пороговые значения, превышение которых свидетельствует о зарождении финансового кризиса. Разработана собственная экономико-математическая модель диагностики финансового кризиса Украины на основе расчета композиционного индикатора кризиса. По результатам расчета сигнальной модели были получены качественные прогностические результаты, на основании которых был сделан вывод о текущем финансовом состоянии Украины.*

**Ключевые слова:** финансовый кризис; факторы финансовых кризисов; превентивная диагностика; композиционный индикатор.

---

## Yulia Sergiivna REBRYK

PhD in Economics,  
Senior Lecturer of Department of International Economics,  
Sevastopol Institute of Banking of University of Banking of the National Bank of Ukraine  
Parkova str., 6, Sevastopol, 99057, Ukraine  
E-mail: ju.rebryk@gmail.com

## Alina Vitaliivna SYRYTSYA

student,  
Sevastopol Institute of Banking of University of Banking of the National Bank of Ukraine

### DIAGNOSTICS OF THE FINANCIAL CRISIS OF UKRAINE IN THE MOVEMENT OF THE FOREIGN ECONOMIC INTEGRATION

#### Abstract

*The article deals with the essence of the concept of «financial crisis» and highlights different approaches to its treatment. The factors of financial crisis in the country are explored and divided into two groups: external and internal. A model of early warning signal about the crisis in the Ukraine which is based on the nonparametric statistics method is characterized and built. The most appropriate indicators of the financial crisis of the country and their thresholds are determined. Own mathematical model of the financial crisis diagnostics in Ukraine based on the calculation of the crisis composite indicator is developed. The good predictive results after the calculations which can show current financial situation in Ukraine are received.*

**Keywords:** *the financial crisis; financial crises factors; preventive diagnostics; composite indicator.*

#### JEL classification: G01, F41

Сучасні глобалізаційні процеси обумовили значний рівень взаємозалежності країн, основним фактором якого є прискорення інтеграції країн у світове господарство, що здійснюється через товарний, інвестиційний, кредитний, інформаційний та валютний канали. Інтенсифікація використання зазначених каналів свідчить не лише про залученість країни у світогосподарську систему, що позитивно впливає на розвиток національної економіки загалом, а й про зростання рівня впливу світової фінансової нестабільності на фінансову систему країни, що є, безумовно, негативним явищем. Зважаючи на те, що фінансові кризи у глобальній економіці набули систематичного характеру, значної актуальності набуває розробка методичних підходів до діагностики фінансової кризи країни з урахуванням рівня її відкритості.

На теоретичні та практичні аспекти діагностики фінансової кризи звертається увага великої кількості науковців, зокрема О. Барановського [1], М. Камінські, К. Кіндлебергера [2], Т. Маринич [3], Ф. Мишкіна [6], П. Труніна, А. Шкляра [4], С. Шумської [5] та інших.

Слід зауважити, що у численних розробках науковців із зазначеної проблематики недостатньо вивченою залишається проблема діагностики фінансової кризи країни як превентивного інструмента з урахуванням її відкритості.

Метою статті є розробка методичного підходу до превентивної діагностики фінансової кризи

України з урахуванням її зовнішньоекономічної інтеграції.

Слід зазначити, що у науці немає єдиного підходу до трактування сутності фінансової кризи. Так Барановський О. І. під фінансовою кризою розуміє різке погіршення стану фінансового ринку внаслідок реалізації накопичених ризиків під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, що спричиняє порушення його функціонування, зниження цінних показників, погіршення ліквідності й якості фінансових інструментів, банкрутство учасників. Відповідно до підходу автора, фінансова криза – це криза, яка:

а) системно охоплює фінансові ринки та інститути фінансового сектору, грошовий обіг і кредит, міжнародні та державні фінанси;

б) негативно впливає у середньо- і довгостроковому періоді на економічну активність усередині країни й на динаміку добробуту населення;

в) проявляється: у фінансовому секторі й на фінансових ринках; у міжнародних фінансах; у сфері грошового обігу; у сфері державних фінансів;

г) є реалізацією системного ризику і супроводжується ефектом «доміно» [1].

На думку Ч. Кіндлебергера, фінансова криза – це гостре, коротке, безпосередньо не пов'язане з циклом, погіршення усіх або більшості фінансових показників – короткострокових відсоткових ставок, цін на активи, збільшення комерційних банкрутств і краху фінансових посередників [2].

У контексті теорії асиметрії інформації Ф. Мишкін [6] визначає фінансову кризу як процес дезорганізації фінансового ринку, за якого проблеми несприятливого вибору та моральної шкоди призводять до того, що фінансові ринки перестають відігравати роль каналу передачі фінансових ресурсів суб'єктам із найкращими інвестиційними можливостями.

Слід зауважити, що залежно від первинного тригерного механізму фінансової нестабільності в країні фінансова криза може реалізуватись у наступних формах:

- банківські кризи – пов'язуються із неспроможністю значної кількості банків виконувати свої зобов'язання;
- кредитні кризи – відбуваються в результаті браку коштів на кредитному ринку, що ускладнює для позичальників отримання фінансування та призводить до спекулятивних операцій у сфері кредитування;
- ринкові – виникають тоді, коли ціни активів на фінансових ринках зростають більшими темпами, ніж доходи, які очікується отримати за активами;
- валютні – виникають у разі спекулятивної атаки на валюту, що призводить до різкої девальвації національної грошової одиниці. пов'язані із надмірним використанням офіційних золотовалютних резервів, зростанням дефіциту платіжного балансу, введенням валютних обмежень у країні тощо;
- суверенні дефолти – виникають у випадку офіційного оголошення банкрутства держави, відповідно до цього держава визнає свою неспроможність розрахуватися за своїми зобов'язаннями;
- криза ліквідності – це неможливість оперативної купівлі ліквідних активів на ринку за ринковою ціною, на фінансовому ринку спостерігається перевищення попиту на ліквідні активи над їх пропозицією.

Звичайно, вказані форми фінансової кризи поєднуються, що значно посилює їх негативний вплив на фінансову систему та економіку країни загалом.

Фінансові кризи виникають у результаті деструктивного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. До зовнішніх можна зарахувати торговельну відкритість країни, що виявляється в надмірній концентрації експорту та імпорту за регіонами, товарами та послугами; інвестиційну відкритість, деструктивна дія якої втілюється у динаміці відтоку іноземних інвестицій; боргову залежність, зростання рівня якої призводить до виникнення загроз фінансовій безпеці країни; дефіцит платіжного балансу країни тощо. Зовнішні фактори виникають за межами країни, тому контролювати їх дію досить складно або взагалі неможливо, й інтенсивність їх впливу залежить від рівня відкритості економіки країни.

До групи внутрішніх факторів належать погіршення загальноекономічного стану країни, зокрема, що виявляється у зниженні темпів приросту ВВП, зростання рівня безробіття, надмірні інфляційні чи дефляційні процеси в країні; фінансова нестабільність, ознаками якої є розвиток кризових явищ у банківській системі, погіршення стану бюджетно-фіскального сегменту; соціально-політична нестабільність у державі. Внутрішні фактори є контрольованими, оскільки виникають на рівні економічної системи країни. Однак невчасне реагування на деструктивний вплив зазначених факторів може призвести до неочікуваних негативних наслідків. Слід зауважити, що з метою розробки ефективного методичного підходу до діагностики фінансової кризи, крім внутрішніх факторів, також варто брати до уваги зовнішні, оскільки на сучасному етапі розвитку Україна характеризується значним рівнем відкритості економіки, про що свідчить дані рис. 1.

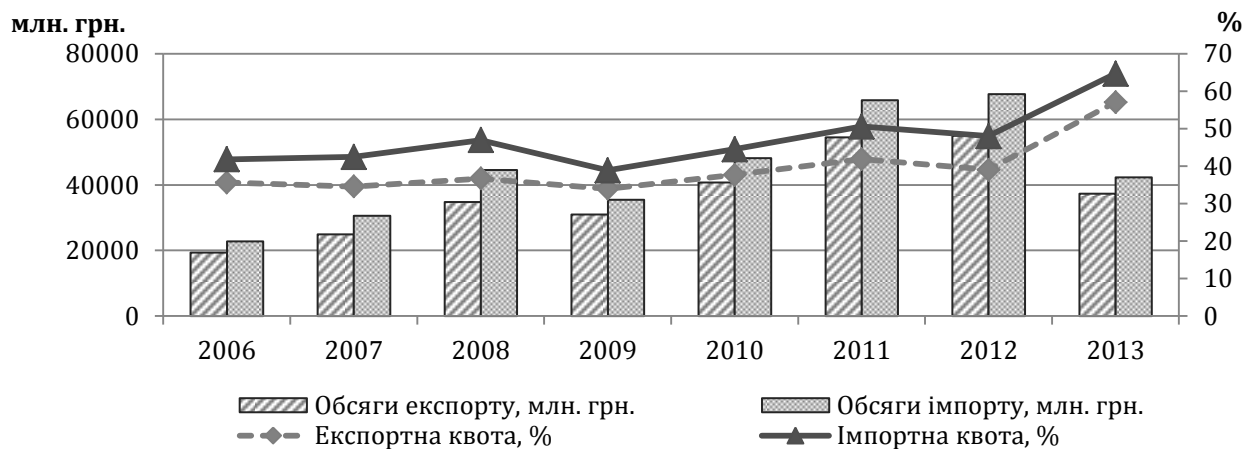


Рис. 1. Показники торговельної відкритості України за 2006-2012 рр. [7]

Дослідження інвестиційного каналу зовнішньоекономічної інтеграції України свідчить про існування значних загроз для економіки від дії

вказаного фактору, оскільки, починаючи з 2007 року, в Україні спостерігається постійний відтік іноземних інвестицій (рис. 2).



Рис. 2. Динаміка прямих іноземних інвестицій у 2006-2013 рр. [8]

Крім того, як свідчать дані рис. 3, найбільший обсяг інвестицій надходить з Кіпру (33,08 %), Німеччини (10,95 %), Нідерландів (9,73 %) та Росії

(6,79 %). У 2013 р. найбільшу частку інвестицій Україна спрямовує до Кіпру (88,58 %), до Росії – 5,49 %, до Латвії – 1,48 %.

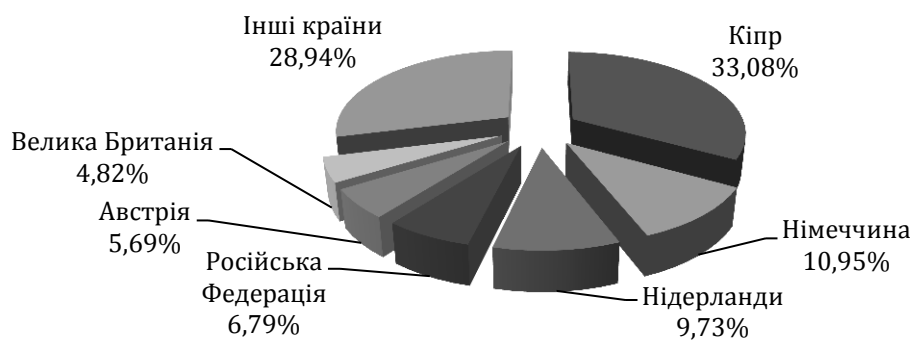


Рис. 3. Структура прямих іноземних інвестицій в Україні у 2013 р. [8]

Варто зауважити, що Україна має значне боргове навантаження, яке постійно зростає. Так обсяги зовнішнього державного боргу у III кв. 2013 р. становили 207,22 млрд грн, що складає 31,21 % від ВВП України. Окрім того, з 2008 р. платіжний баланс України є хронічно дефіцитним. На кінець 2012 р. дефіцит платіжного балансу складав 4175 млн дол США. Такий дефіцит обумовлений значними темпами зростання вартісних обсягів імпорту порівняно з обсягами експорту, що призводить до зростання дефіциту торгового балансу; зростанням відтоку іноземних інвестицій, що зменшує позитивне сальдо рахунку операцій з капіталом.

Таким чином, з метою побудови системи діагностики фінансової кризи України до моделі було залучено індикатори внутрішнього та зовнішнього середовища, а їх підбір відбувся на основі застосування непараметричного методу сигнальних оцінок, алгоритм якого зображено на рис. 4.

Слід зазначити, що сигнальний підхід базується на аналізі здатності індикаторів сигналізувати про потенційну загрозу розгортання фінансової кризи, демонструючи негативну динаміку в передкризовий період. Сигнальний підхід оперує таким поняттям, як «сигнальне вікно» – подача сигналу протягом проміжку часу перед кризою. Вибір періоду дослідження за сигнальним підходом має свою специфіку, оскільки його методологія передбачає тестування гіпотези H0, зміст якої полягає в тому, що фінансова система країни стабільна проти альтернативної гіпотези H1, відповідно до якої найближчим часом країні загрожує явна фінансова криза.

Таким чином, період дослідження повинен складатися із наступних часових горизонтів: періоду фінансової стабільності та періоду «сигнального вікна» (період зародження кризи). Сигналом вважається ситуація перетину значенням показника його граничного значення. Необхідно враховувати, що негативною динамікою

для частини показників є тенденція до зменшення їх значення, для інших показників – до зростання. Граничні значення підбираються таким чином,

щоб, з одного боку, максимізувати кількість правильних сигналів, а з іншого – забезпечити мінімізацію «шуму» [9].

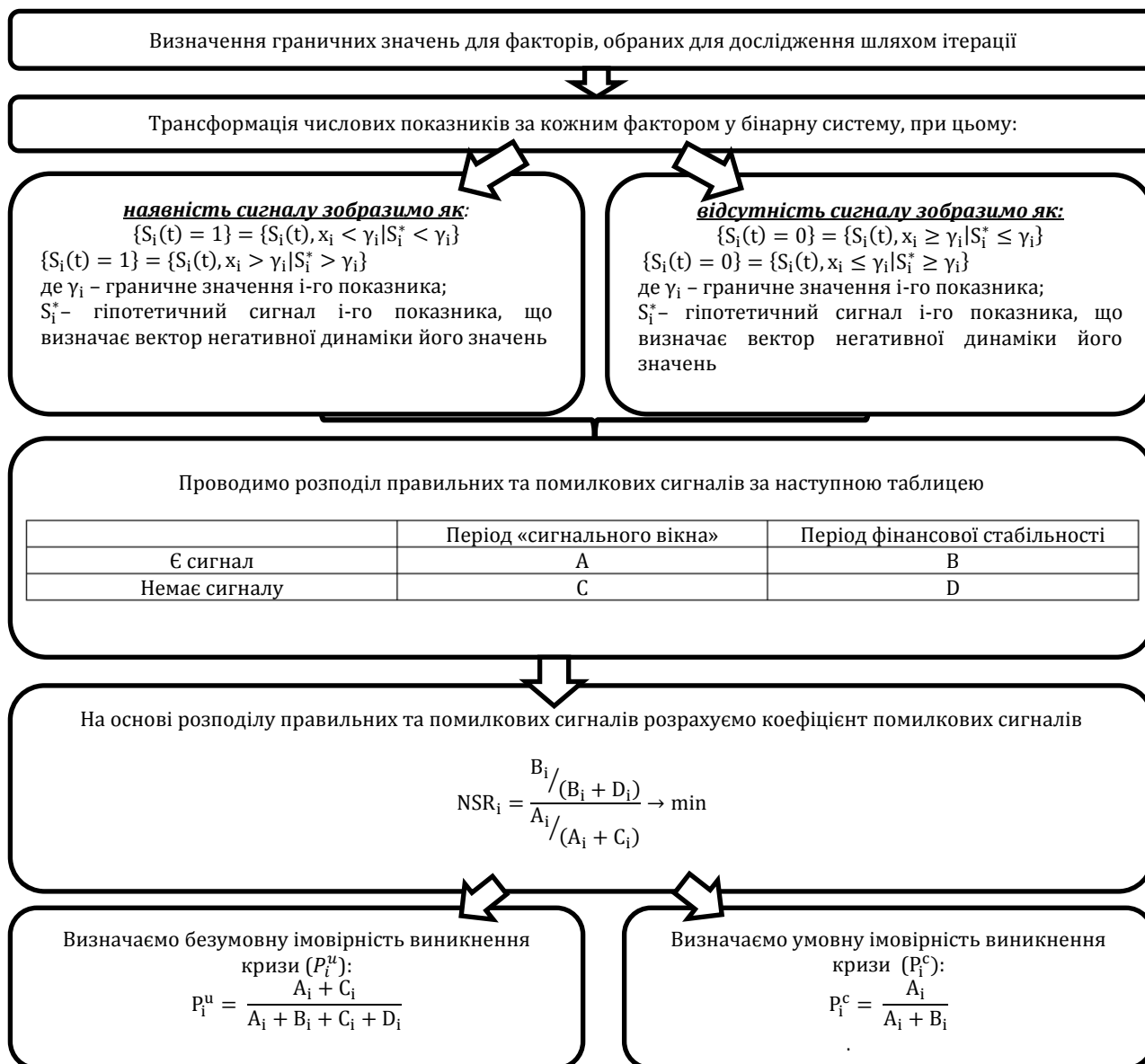


Рис. 4. Алгоритм розрахунків за сигнальною моделлю

Варто зауважити, що від правильного вибору точки відліку «сигнального» вікна моделі залежить її адекватність до реагування на деструктивний вплив факторів. Таким чином, з метою визначення точної дати настання фінансової кризи в Україні доцільно розрахувати індекс тиску на валютний ринок.

Згідно з методологією Г. Камінські та К. Рейнхарта, індекс тиску на валютний ринок визначається як [10]:

$$EMPI_{i,t} = \frac{\Delta e_{i,t}}{e_{i,t}} - \frac{\sigma_e}{\sigma_r} \times \frac{\Delta r_{i,t}}{r_{i,t}}, \quad (1)$$

де  $EMPI_{i,t}$  – індекс тиску валютного ринку для країни і в період t;

$e_{i,t}$  – курс обміну валюти країни і до валюти базової країни за період t;

$\sigma_e$  – стандартне відхилення обмінного курсу

$$\frac{\Delta e_{i,t}}{e_{i,t}};$$

$$e_{i,t};$$

$r_{i,t}$  – міжнародні резерви країни і в період t;

$\sigma_r$  – стандартне відхилення міжнародних

резервів  $\frac{\Delta r_{i,t}}{r_{i,t}}$ .

Результати розрахунків індексу тиску наведено на рис. 5.



**Рис. 5. Індекс тиску на валютний ринок України за 2006-2013 рр.**

Розрахунки свідчать, що у четвертому кварталі 2008 року спостерігається стрімке зростання цього індексу, що говорить про нарощування значного рівня ризику на валютному ринку. Тобто для наших розрахунків ця дата є умовною точкою настання кризи в Україні.

Після дослідження сигналів за вибіркою показників зовнішнього та внутрішнього середовища країни, було обрано найкращі індикатори, що мають високу прогностичну силу за фінансовими кризами (табл. 1).

У зв'язку з тим, що важко передбачити настання кризи на основі дослідження кожного окремого індикатора, нами було запропоновано розраховувати композиційний індикатор фінансової кризи України на основі компіляції всіх наявних індикаторів в один змістовний канал, що дає значний синергетичний ефект у прогнозуванні кризових шоків (рис. 6).

**Таблиця 1. Індикатори високої прогностичної сили**

№ п/п	Показник	Граничне значення		$P_i^c$	$P_i^u$	NSR <sub>i</sub>
		од. виміру	значення			
1	2	3	4	5	6	7
1	Експорт	темپ приросту, %	<12,77	0,33	0,30	0,86
2	Імпорт	темп приросту, %	<3,2	0,36	0,30	0,75
3	Рахунок операцій з капіталом та фінансових операцій	темп приросту, %	<20	0,38	0,30	0,70
4	Прямі інвестиції (за кордон)	темп приросту, %	>-91,95	0,43	0,30	0,57
5	Прямі інвестиції (в Україну)	темп приросту, %	<6,1	0,40	0,30	0,64
6	Сума міжнародних резервів	темп приросту, %	<7,5	0,39	0,30	0,67
7	Державний борг	темп приросту, %	>6,9	0,67	0,30	0,21
8	Депозити, залучені банками	темп приросту, %	<3,2	0,57	0,30	0,32
9	Процентні ставки за кредитами у національній валюті	темп приросту, %	>3,4	0,55	0,30	0,36
10	Процентні ставки за депозитами у національній валюті	темп приросту, %	>4,1	0,45	0,30	0,51
11	Обсяг наданих кредитних ресурсів на МБКР	темп приросту, %	<-14,9	0,44	0,30	0,54
12	Експортна квота	експорт до ВВП, %	<4,4	0,50	0,30	0,43



**Продовження таблиці 1**

1	2	3	4	5	6	7
13	Імпортна квота	імпорт до ВВП, %	<5,2	0,60	0,30	0,29
14	Сальдо рахунку поточних операцій/ВВП	% до ВВП	>1,1	0,67	0,30	0,21
15	Відношення грошового агрегату М2 до золотовалютних резервів	% до ВВП	<2,2	0,35	0,30	0,80
16	Обсяги кредитів «овернайт» на міжбанківському ринку	темپ приросту, %	<-14,1	0,50	0,30	0,43
17	Середньозважена % ставка за кредитами овернайт на МБКР	темп приросту, %	>20,1	0,38	0,30	0,69
18	Рівень перерозподілу ВВП через зведений бюджет	% до ВВП	>60,8	0,43	0,30	0,57
19	Відношення загального обсягу зовнішнього боргу до ВВП	% до ВВП	>104	0,42	0,30	0,60
20	Відношення обсягу внутрішнього боргу до ВВП	% до ВВП	>94,9	0,41	0,30	0,61

**Вибір найкращих факторів у результаті дослідження, що задовольняють два обмеження:**

- 1) мінімізації NSR (при цьому його значення повинно бути меншим за 1);
- 2) перевищення значенням показника  $P_i^c$  значення  $P_i^u$

**Побудова композиційного індикатора фінансової кризи (IND) за формулою:**

$$IND = \sum_{j=1}^n S_t^j (P_i^c - P_i^u),$$

де  $j$  – номер індикатора;  $n$  – кількість індикаторів;  $t$  – час;  $S_t^j$  – сигнал індикатора  $j$  в період  $t$ ;  $P_i^c$  – умовна ймовірність виникнення кризи за індикатором  $j$ ;  $P_i^u$  – безумовна ймовірність виникнення кризи за індикатором  $j$ ;

**Визначення ймовірності виникнення фінансової кризи ( $y$  %):**

$$P_{LC}^n(t) = \frac{CILC_f^n(t)}{CILC_c^n} * 100,$$

де  $P_{LC}^n(t)$  – ймовірність виникнення явної фінансової кризи в момент  $t$ ;  
 $CILC_f^n(t)$  – фактичне значення композиційного індикатора фінансових криз у періоді  $t$ ;  
 $CILC_c^n$  – критичне значення композиційного індикатора фінансових криз, розраховане як його апіорний максимум у випадку ідентифікації сигналів про загрозу кризи за всіма складовими показниками.

**Побудова графіка імовірності виникнення фінансової кризи**

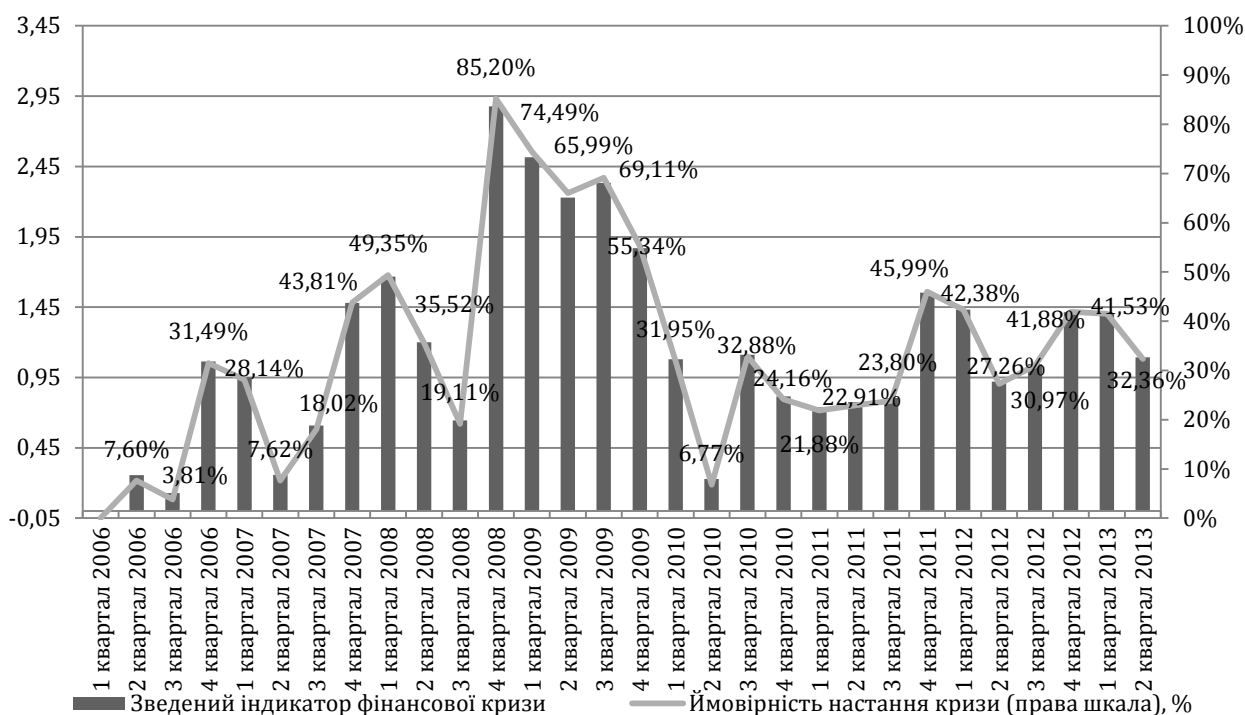
**Рис. 6. Алгоритм діагностування фінансової кризи країни**

Розрахунки композиційного індикатора дали наступні результати (рис. 7).

Отримані результати свідчать про значне наростання нестабільності на фінансовому ринку, починаючи з 4 кв. 2008 року, тригером якого слугувала криза ліквідності в банківській системі України. Крім того, починаючи з 2 кв. 2010 року спостерігається поступове нарощування кризових

явищ із перевищенням 45%-го бар'єру щодо імовірності виникнення фінансової кризи України у кінці 2011 року.

Станом на кінець 2 кв. 2013 р. ймовірність настання кризи складає 32,36 %, що свідчить про відхилення фінансових показників від норми та поступове накопичення проблем у фінансовій системі України.



**Рис. 7. Композиційний індикатор фінансової кризи України**

Враховуючи вищезазначене, слід зауважити, що держава повинна проводити якісний моніторинг та активно розробляти різноманітні антикризові заходи, щоб стабілізувати ситуацію та не допустити виникнення нової фінансової кризи, тому що на сьогодні існують значні коливання індексу, які можуть свідчити про загрозу нової хвилі кризи (такі ж коливання були у 2006-2007 рр.).

Ураховуючи високий рівень відкритості економіки України та перманентну нестабільність глобального середовища, а також постійні кризові явища у національній економічній системі, актуальними є розробка та впровадження методичного забезпечення діагностики фінансової

кризи країни з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Запропонований підхід є превентивним інструментом, що дозволяє вчасно виявити негативну динаміку фінансової нестабільності України на основі розрахунку імовірності виникнення кризи.

Слід зауважити, що поряд із діагностичним інструментарієм обов'язковою умовою попередження кризових явищ у країні є розробка чітких алгоритмів дій державних органів влади щодо ліквідації перших ознак вияву кризових явищ та недопущення розгортання фінансової кризи.

### Список літератури

1. Барановський, О. І. Сутність і різновиди фінансових криз / О. І. Барановський // *Фінанси України*. – 2009. – № 5. – С. 3-20.
2. Сутність, види та класифікація фінансових криз [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/36\\_PWMN\\_2010/Economics/76505.doc.htm](http://www.rusnauka.com/36_PWMN_2010/Economics/76505.doc.htm).
3. Маринич, Т. О. Компаративний аналіз індикаторів фінансової стабільності України [Електронний ресурс] / Т. О. Маринич. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mre/2010\\_3/5\\_2.pdf/](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2010_3/5_2.pdf/).
4. Шкляр, А. І. Формування системи індикаторів фінансової стабільності на ринках, що розвиваються: актуальні підходи для України [Електронний ресурс] / А. І. Шкляр. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ep/2012\\_1/3\\_Shkl.pdf/](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ep/2012_1/3_Shkl.pdf/).
5. Шумська, С. С. Непараметричний метод сигнальних оцінок попередження економічної кризи в Україні [Електронний ресурс] / С. С. Шумська. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ape/2010\\_12/APE-2010-12/205-214.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ape/2010_12/APE-2010-12/205-214.pdf).
6. Mishkin, F. S. *The Causes and Propagation of Financial Instability: Lessons for Policymakers* / F. S. Mishkin // *Maintaining Financial Stability in Global Economy. A Symposium Sponsored by the Federal Reserve Bank of Kansas City. Jackson Hole, Wyoming*. – 1997. – August 26-30. – P. 55-96.

- 
7. Зовнішньоекономічна статистика України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
  8. Статистика платіжного балансу України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua).
  9. Ребрик, Ю. С. Рання діагностика кризи ліквідності банку на основі розрахунку композиційного індикатора [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Ecan/2011\\_9\\_3/pdf/rebryk.PDF](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ecan/2011_9_3/pdf/rebryk.PDF).
  10. Федорова, Е. А. Індекс тиску на валютний ринок: особливості ринків, що розвиваються [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.econorus.org/repec/journal/2012-14-51-66r.pdf>.

## References

1. Baranowski, O. I. (2009). Nature and types of financial crises. *Finance Ukraine*, 5, 3-20.
2. Nature, types and classification of financial crises. (2010). Retrieved September 15, 2013, from : [http://www.rusnauka.com/36\\_PWMN\\_2010/Economics/76505.doc.htm](http://www.rusnauka.com/36_PWMN_2010/Economics/76505.doc.htm).
3. Marynych, T. (2010). Comparative analysis of financial stability indicators Ukraine. Retrieved September 15, 2013, from : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mre/2010\\_3/5\\_2.pdf/](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2010_3/5_2.pdf/).
4. Shkليا, A. (2012). Formation of indicators of financial stability in emerging markets : current approaches to Ukraine. Retrieved September 15, 2013, from : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ep/2012\\_1/3\\_Shkl.pdf/](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ep/2012_1/3_Shkl.pdf/).
5. Shumsky, S. (2010). Nonparametric method estimates a warning signal of economic crisis in Ukraine. Retrieved September 15, 2013, from : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ape/2010\\_12/APE-2010-12/205-214.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ape/2010_12/APE-2010-12/205-214.pdf).
6. Mishkin, F. S. (1997). *The Causes and Propagation of Financial Instability: Lessons for Policymakers. Financial Stability in Global Economy. A Symposium Sponsored by the Federal Reserve Bank of Kansas City. Jackson Hole, Wyoming.*
7. Foreign trade statistics of Ukraine. Retrieved September 15, 2013, from : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
8. Ukraine's balance of payments statistics. Retrieved September 15, 2013, from : [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua).
9. Rebryk, S. (2011). Early diagnosis of the crisis of bank liquidity by calculating a composite indicator. Retrieved September 15, 2013, from : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Ecan/2011\\_9\\_3/pdf/rebryk.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ecan/2011_9_3/pdf/rebryk.pdf).
10. Fedorov, E. A. (2012). Index of exchange market pressure: characteristics of emerging markets. Retrieved September 15, 2013, from : <http://www.econorus.org/repec/journal/2012-14-51-66r.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2013 р.

**Ірина Дмитрівна СКЛЯР**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів і кредиту,  
Сумський державний університет  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна  
e-mail: ids\_78@mail.ru  
Телефон: +380542335383

**Юлія Михайлівна ШКОДКІНА**

викладач кафедри фінансів і кредиту,  
Сумський державний університет  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна  
e-mail: shum@financ.sumdu.edu.ua  
Телефон: +380542335383

**ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНО СТАЛОГО РОЗВИТКУ:  
ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ**

Скляр, І. Д. Фінансове забезпечення екологічно сталого розвитку: оцінка результативності [Текст] / Ірина Дмитрівна Скляр, Юлія Михайлівна Шкодкіна // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2013. – Том 14. – № 3. – С. 196-202. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У статті висувається гіпотеза про існування передавального механізму у межах фінансування екологічно сталого розвитку – між показниками фінансового забезпечення та індикаторами екологічно сталого розвитку. Дослідження цього передавального механізму запропоновано проводити відповідно до методологічних прийомів дослідження трансмісійного механізму грошово-кредитної політики. Введено поняття фінансової трансмісії екологічно сталого розвитку та запропоновано його визначення, описано структурні особливості, запропоновано визначення поняття каналу останньої. Виділено та наведено характеристику п'яти каналів фінансової трансмісії екологічно сталого розвитку. Запропоновано схему дії її процентного каналу. Запропоновано схематичну модель процентного каналу фінансової трансмісії екологічно сталого розвитку в Україні. Дослідження цих каналів дозволить визначати дієвість фінансового забезпечення екологічно сталого розвитку.*

**Ключові слова:** фінансування; екологічно сталий розвиток; трансмісія; канал фінансової трансмісії; індикатори сталого розвитку.

**Ирина Дмитриевна СКЛЯР  
Юлия Михайловна ШКОДКИНА**

**ФІНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ:  
ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ**

**Аннотация**

*В статье выдвигается гипотеза о существовании передаточного механизма в рамках финансирования экологически устойчивого развития - между показателями финансового обеспечения и индикаторами экологически устойчивого развития. Исследования данного передаточного механизма предложено проводить в соответствии с методологическими приемами исследования трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики. Предложено понятие финансовой трансмиссии экологически устойчивого развития и приведено его определение. Описаны его структурные особенности. Предложено определение понятия канала финансовой трансмиссии экологически устойчивого развития. Выделены и охарактеризованы пять каналов финансовой трансмиссии экологически устойчивого развития.*

---

*Представлена схема действия процентного канала и его схематическая модель в Украине. Исследования каналов финансовой трансмиссии позволят определять действенность финансового обеспечения экологически устойчивого развития.*

**Ключевые слова:** *финансирование; экологически устойчивое развитие; трансмиссия; канал финансовой трансмиссии; индикаторы устойчивого развития.*

**Iryna Dmytrivna SKLYAR**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Finance and Credit,  
Sumy State University  
Rymtskyi-Korsakov str., 2, Sumy, 40007, Ukraine  
E-mail: ids\_78@mail.ru  
Phone: +380542335383

**Yulia Mykhailivna SHKODKINA**

Lecturer of Department of Finance and Credit,  
Sumy State University  
Rymtskyi-Korsakov str., 2, Sumy, 40007, Ukraine  
E-mail: shum@financ.sumdu.edu.ua  
Phone: +380542335383

**FINANCING FOR ENVIRONMENTALLY SUSTAINABLE DEVELOPMENT:  
EVALUATION OF PERFORMANCE**

**Abstract**

*This paper puts forward the hypothesis of existence of the transmission mechanism in the process of financing environmentally sustainable development – from financing variables to sustainable development indicators. The above-mentioned mechanism is suggested to be analyzed using methodological methods of studying the transmission mechanism of monetary policy. The concept of the financial transmission of environmentally sustainable development has been introduced and its definition has been proposed. The structural features of the financial transmission of environmentally sustainable development have been described. A definition of financial transmission channel of environmentally sustainable development has been suggested. Five financial transmission channels of environmentally sustainable development have been described. The article presents a scheme of the interest rate channel of the financial transmission of environmentally sustainable development. The schematic model of the interest rate channel of financial transmission of environmentally sustainable development in Ukraine has been developed. Analysis of transmission channels of the financial transmission of environmentally sustainable development will allow to evaluate the effectiveness of financing for environmentally sustainable development.*

**Keywords:** *financing; environmentally sustainable development; transmission; channel of financial transmission; indicators of sustainable development.*

**JEL Classification: Q56**

В умовах поглиблення глобалізаційних процесів у світі все більше сфер життєдіяльності людини стають взаємопов'язаними та взаємозалежними. Фінансові відносини не є винятком: дослідження останніх років свідчать про зростаючий вплив екологічних проблем на фінансові показники діяльності підприємств [1; 2]. Тому питання охорони довкілля є важливим як із соціальної, так і економічної точки зору.

Забезпечення раціонального природокористування та збереження довкілля виглядає можливим за умови переходу суспільства до моделі екологічно сталого розвитку, передумовою досягнення якого виступає стабільне та достатнє фінансування

природоохоронної діяльності [3]. Зважаючи на кризові явища у фінансово-економічній сфері та масштаб екологічних проблем, надзвичайної актуальності набувають питання розробки науково обґрунтованих пропозицій щодо формування ефективного фінансового механізму екологічно сталого розвитку.

Теоретико-методичні аспекти фінансового забезпечення сталого розвитку на різних рівнях функціонування економіки висвітлювались у наукових працях вітчизняних вчених: О. С. Бадрака, О. Ф. Балацького, І. М. Вахович, О. О. Веклич, Б. М. Данилишина, Н. В. Стукало, О. М. Теліженка, Ю. Ю. Туниці, Т. Ю. Туниці, Є. В. Хлобистова, а також зарубіжних фахівців:

Т. Банурі, Т. Бігга, Д. Вальтера, Р. Гудленда, Х. Дейлі, Д. Медоуза, А. Наяма, С. Шмідхейні та інших. Не применшуючи вагомості наукових робіт зазначених дослідників у формуванні теоретико-методологічної бази дослідження процесу фінансування сталого розвитку, подальшого удосконалення потребують підходи до оцінки дієвості фінансового механізму екологічно сталого розвитку щодо досягнення необхідного рівня екологічної сталості. Зокрема, недостатньо висвітленим залишається питання оцінки взаємозв'язків показників фінансового забезпечення та індикаторів екологічно сталого розвитку. Тому, метою статті є дослідження підходів до оцінювання взаємозв'язку між обсягами і формами фінансування та рівнем досягнення екологічно сталого розвитку, на який вони спрямовуються.

На теперішній час на глобальному та національному рівні спостерігається низка проблем у фінансовому забезпеченні сталого розвитку [4], які, на наш погляд, є наслідком функціонування чинного фінансового механізму. Тому останній потребує трансформаційних змін для забезпечення ефективного фінансування в умовах розгортання процесів глобалізації.

Формування дієвого фінансового механізму екологічно сталого розвитку вимагає добору адекватних методів та інструментів фінансування. Проте на сьогодні поширеною є практика переважної орієнтації на фіскальну ефективність фінансового механізму сталого розвитку без належного врахування його головної цілі – зменшення деструктивного впливу на довкілля [5]. Для забезпечення екологічної ефективності необхідним є аналіз впливу окремих елементів фінансового механізму та їх сукупності на рівень досягнення екологічної сталості, зокрема доцільно дослідити ступінь впливу та характер взаємозв'язків між фінансовими важелями, що функціонують у межах фінансового механізму, та результатами використання природних ресурсів, забруднення довкілля, що можуть бути оцінені відповідними індикаторами. З цією метою ми пропонуємо досліджувати зазначені взаємозв'язки за аналогією вивчення механізму монетарної трансмісії [6].

Ми висуваємо гіпотезу щодо існування передавального механізму у процесі фінансування екологічно сталого розвитку, який можна розглядати відповідно до сучасних методологічних прийомів аналізу трансмісійного механізму грошово-кредитної політики,

враховуючи однак об'єктивні відмінності, зумовлені дослідженням функціонування двох сфер – фінансів та природоохоронної сфери.

Передавальну дію фінансування сталого розвитку ми пропонуємо розглядати як механізм лагового впливу екзогенних та/або регульованих змін фінансових важелів на рівень досягнення екологічно сталого розвитку та використовувати поняття «фінансова трансмісія (у забезпеченні) екологічно сталого розвитку».

За структурою фінансова трансмісія екологічно сталого розвитку становить собою сукупність каналів, через які опосередковуються зв'язки прямої та зворотної дії між змінами у фінансовому забезпеченні та їх результатами у сфері охорони навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів (рис. 1). Тобто дія механізму фінансової трансмісії екологічно сталого розвитку розкривається у сукупному впливі фінансових змінних на індикатори екологічно сталого розвитку.

Канал фінансової трансмісії екологічно сталого розвитку складає ланцюг змінних, через які передається імпульс впливу фінансового забезпечення на рівень його досягнення.

Враховуючи диференціацію фінансових інструментів, вважаємо, що цілком можливо виділити п'ять каналів передавального механізму у фінансовому забезпеченні екологічно сталого розвитку:

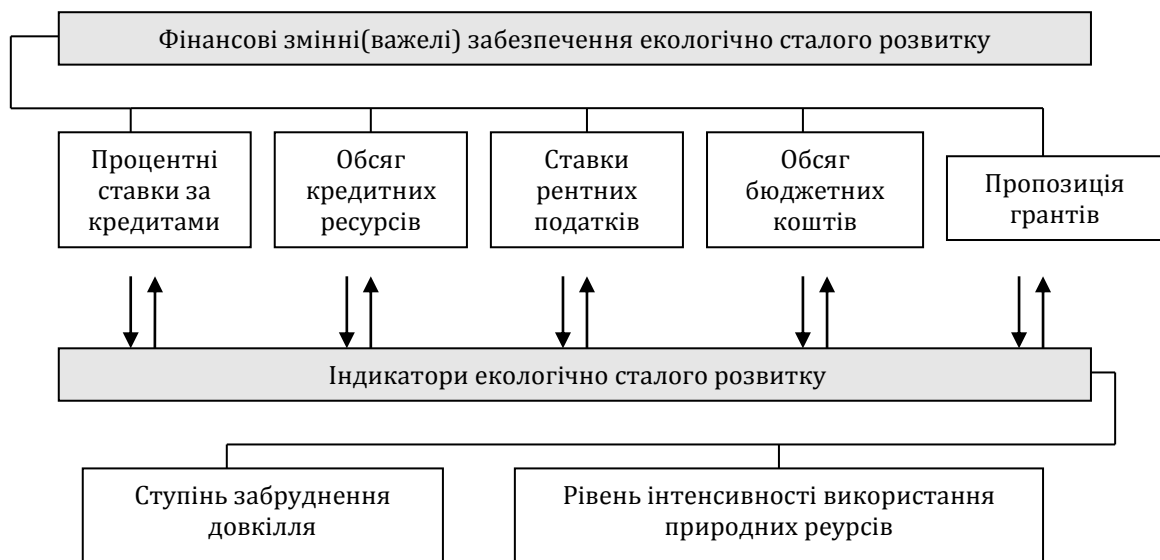
1) процентний – відображає вплив регулювання процентних ставок за кредитами на цілі екологічно сталого розвитку на рівень досягнення екологічної сталості;

2) кредитний – описує вплив зміни обсягів кредитних ресурсів на цілі екологічно сталого розвитку на рівень досягнення екологічної сталості;

3) бюджетний – відображає вплив бюджетної політики держави на рівень досягнення екологічно сталого розвитку в країні через зміну обсягів бюджетних коштів на цілі екологічно сталого розвитку (у формі субсидій, трансфертів тощо);

4) грантовий – характеризує вплив змін обсягів грантових ресурсів, у тому числі міжнародних, на цілі екологічно сталого розвитку на рівень досягнення екологічної сталості;

5) рентний – описує вплив змін у пропорціях розподілу ренти на рівень досягнення екологічної сталості шляхом коригування ставок за рентними податками.



**Рис. 1. Загальна схема механізму фінансової трансмісії екологічно сталого розвитку\***

*\*Розроблено автором*

Визначення виду каналу фінансової трансмісії екологічно сталого розвитку залежить від фінансової змінної, яка надає трансмісійний імпульс, тобто впливає на зміну кінцевого, результуючого показника каналу з певним часовим лагом. Для розглянутих каналів такі змінні наведено у таблиці 1.

**Таблиця 1. Фінансові змінні каналів, які надають трансмісійний імпульс\***

	Назва каналу фінансової трансмісії екологічно сталого розвитку	Фінансова змінна, яка надає трансмісійний імпульс
1	Процентний	Процентна ставка за кредитами на цілі екологічно сталого розвитку
2	Кредитний	Обсяг кредитних ресурсів на цілі екологічно сталого розвитку
3	Бюджетний	Обсяг бюджетних коштів на цілі екологічно сталого розвитку
4	Грантовий	Обсяг грантових ресурсів на цілі екологічно сталого розвитку
5	Рентний	Ставка рентного податку

*\*Розроблено автором*

Розглянемо схему дії каналів фінансової трансмісії забезпечення екологічно сталого розвитку на прикладі процентного каналу (рис. 2).



**Рис. 2. Загальна схема дії процентного каналу фінансової трансмісії екологічно сталого розвитку\***

*\*Розроблено автором*

У вказаному каналі фінансовою змінною, яка надає трансмісійний імпульс, виступає процентна ставка за «екологічними кредитами», зміна якої впливає на попит на кредитні ресурси. Збільшення або зменшення обсягу виданих кредитів відповідно викликає зміни в інвестиційних витратах на цілі екологічно сталого розвитку, що призводить до змін у рівні споживання природних ресурсів та/або забрудненні навколишнього середовища. Варто зазначити, що наведена схема каналу не обмежується відображенням суворо почергового, попарного між сусідніми змінними впливу. Традиційно рівень процентних ставок впливає і на величину інвестицій. Звідси - дія фінансової трансмісії полягає у сукупному впливі фінансових змінних на індикатори екологічно сталого розвитку.

Кінцевою змінною, на основі якої буде досліджуватися ступінь досягнення рівня сталості шляхом оцінки впливу попередніх змінних у процентному каналі фінансової трансмісії, може бути прийнятий індикатор екологічно сталого розвитку, що відображає ступінь забруднення навколишнього природного середовища, наприклад, обсяги викидів шкідливих речовин в атмосферу, скидів забруднюючих речовин у водні об'єкти, розміщення відходів тощо або рівень інтенсивності використання природних ресурсів – обсяги споживання відновлюваних і невідновлюваних природних ресурсів. Також у якості таких індикаторів можуть використовуватись інтегральні індекси сталого розвитку, зокрема Environmental Performance Index [7], Ukrainian Regional Sustainability Index [8], екологічний борг [9; 10, с. 91-108], екологічний слід [11], екологічно скоригований ВВП [12], декаплінг-фактор [13] та інші.

Ми припускаємо функціонування процентного каналу фінансової трансмісії екологічно сталого розвитку в Україні, який можна описати за наступною схемою:

$$i \downarrow \Rightarrow Kp \uparrow \Rightarrow Inv \uparrow \Rightarrow CO_2 \downarrow, \quad (1)$$

де  $i$  – процентна ставка за довгостроковими кредитами, %;

$Kp$  – обсяг виданих довгострокових кредитів, млн. грн;

$Inv$  – обсяг капітальних інвестицій на охорону довкілля та раціональне використання природних ресурсів, млн. грн;

$CO_2$  – обсяг викидів вуглекислого газу в атмосферне повітря, тис.т.

Вибір процентної ставки за довгостроковими кредитами пов'язаний з відсутністю в Україні закріпленого на державному рівні порядку екологічного кредитування. Відповідно відсутня статистична інформація щодо обсягів кредитів, виданих на природоохоронні цілі. Оскільки проекти охорони довкілля та раціонального використання природних ресурсів потребують довгострокового фінансування у значних обсягах, ми розглядаємо загальну суму довгострокових кредитів.

Згідно з наведеною схемою (1) зниження процентної ставки за довгостроковими кредитами викликає збільшення обсягів виданих довгострокових кредитів, що надає можливість більше інвестувати у природоохоронні проекти, знижуючи таким чином навантаження на довкілля, зокрема шляхом зменшення обсягів викидів забруднюючих речовин.

На сьогодні викиди вуглекислого газу визнаються світовою спільнотою як один із головних факторів зміни клімату. Починаючи з другої половини ХХ століття, щорічний обсяг викидів вуглекислого газу збільшився щонайменше у 4 рази, що призвело до глобального потепління. За таких умов, у міжнародній практиці обсяг викидів вуглекислого газу прийнятий як основний індикатор сталого розвитку та широко використовується у системі показників природоємності та капіталоємності [1; 14]. Враховуючи техногенний тип устрою економіки України та технічне відставання від розвинутих країн, вибір обсягу викидів вуглекислого газу в атмосферне повітря у якості індикатора вітчизняного екологічно сталого розвитку вважаємо доцільним та обґрунтованим.

Дослідження та аналіз каналів фінансової трансмісії екологічно сталого розвитку дозволить визначити дієвість фінансового механізму екологічно сталого розвитку на основі оцінки ступеня впливу форм і обсягів фінансування на рівень досягнення екологічної сталості. У подальших дослідженнях для встановлення функціонування в Україні фінансової трансмісії екологічно сталого розвитку будуть оцінюватись окремі канали трансмісії за допомогою економіко-статистичних методів та шляхом побудови економетричних моделей.

## Список літератури

1. Длуголески, Э. Изменение климата и финансовый сектор: перспективы деятельности. Совместный доклад Allianz Group и WWF International [Текст] / Э. Длуголески, С. М. Лафельд – WWF, Allianz Group, 2006. – 60 с.
2. Чистая выгода для России: преимущества ответственного финансирования. Доклад Программы по экологизации рынков и инвестиций WWF [Текст] / Под ред. И. Герасимчук, К. Илюмжиновой, А. Шорна. – Москва – Франкфурт-на-Майне – Йоханнесбург: WWF, 2010. – 131 с.



3. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період 2020 року [Текст] : закон України від 21 грудня 2010 року №2818-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2011. – № 26.
4. Шкодкіна, Ю.М. Етапи трансформації фінансового механізму устійливого розвитку [Електронний ресурс] / Ю.М. Шкодкіна, І.Д. Скляр // *European Journal of Economic Studies*. – 2013. – Vol. (5). – №4 — Режим доступу до журн.: <http://ejournal2.com/ru/archive.html>.
5. Веклич, О.О. Сучасні тенденції фінансового забезпечення природоохоронної діяльності в Україні [Текст] / О. О. Веклич // *Фінанси України*. – 2009. – №11. – С. 20-34.
6. Монетарний трансмісійний механізм в Україні [Текст] : Науково-аналітичні матеріали. Вип. 9 / [В. І. Міщенко, О. І. Петрик, А. В. Сомик, Р. С. Лисенко та ін]. – К.: Національний банк України. Центр наукових досліджень, 2008. – 144с.
7. *Environmental Performance Index* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://epi.yale.edu/epi2012/methodology>
8. Згуровский, М. З. Оценивание устойчивого развития окружающей среды на субнациональном уровне в Украине [Текст] / М. З. Згуровский, Г. А. Статюха, И. Н. Джигирей // *Системні дослідження та інформаційні технології*. – 2008. – № 4. – С. 7-20.
9. Гофман, К. Г. «Кредитные отношения» общества и природы [Текст] / К. Г. Гофман, Е. В. Рюмина // *Экономика и математические методы*. – 1994. – Т. 30. – Вып. 2. – С. 17 – 32.
10. Костель, М. В. Узгодження еколого-економічних інтересів у системі управління природокористуванням [Текст] : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.06 / Костель Микола Васильович. — Суми : СумДУ, 2009. — 233 с.
11. Wackernagel, M. (1994). *Ecological Footprint and Appropriated Carrying Capacity: A Tool for Planning Toward Sustainability (PhD thesis)*. Vancouver, Canada: School of Community and Regional Planning. The University of British Columbia.
12. Рюмина, Е. В. Экологически скорректированный ВВП: сферы использования и проблемы оценки [Текст] / Е. В. Рюмина // *Экономика региона*. – 2013. – №4. – С.107-115.
13. Данилишин, Б. М. Ефект декаплінгу як фактор взаємозв'язку між економічним зростанням і тиском на довкілля [Текст] / Б. М. Данилишин, О. О. Веклич // *Вісник НАН України*. – 2008. – №5. – С.12-18.
14. Бобылев, С. Н. Глобальное изменение климата и экономическое развитие [Текст] / С. Н. Бобылев, И. Г. Грицевич. – М.: ЮНЕП, WWF-Россия, 2005, 64 с.

## References

1. Dlugolecki, A. & Lafeld, S. M. (2006). *Climate Change & the Financial Sector: An Agenda for Action*. Joint report of Allianz Group u WWF International. WWF, Allianz Group.
2. Gerasimchuk, Ivetta & Plyumzhinova, Kamila & Schorn, Alistair. (2010). *Pure Profit for Russia: Benefits of Responsible Finance*. WWF's Trade and Investment Programme report. Moscow – Frankfurt a.M. – Johannesburg; WWF.
3. *On the main principles (strategy) of the national ecological policy of Ukraine to the year 2020: Law of Ukraine from 21.12.2010 №2818-IV*. (2011). *Ukrainian Paliament News*, 26.
4. Shkodkina, Y. M. & Sklyar, I. D. (2013). *Transformation stages of the sustainable development financial mechanism*. *European Journal of Economic Studies*, 5 (4). Retrieved September 15, 2013, from : <http://ejournal2.com/ru/archive.html>.
5. Veklych, O. O. (2009). *Modern tendencies in the financing for environmental protection in Ukraine*. *Finances of Ukraine*, 11, 20-34.
6. Mishchenko, V. I., Petryk, O. I., Somyk, A. V., Lysenko, R. S. (2008). *Monetary transmission mechanism in Ukraine*. Kyiv: National Bank of Ukraine. Centre of scientific research.
7. *Environmental Performance Index*. Retrieved September 15, 2013, from : <http://epi.yale.edu/epi2012/methodology>.
8. Zgurovskiy, M. Z. & Statiukha, G. A. & Dzhyhyrey I. N. (2008). *Evaluation of the sustainable development on the sub national level in Ukraine*. *System research and information technologies*, 4, 7-20.
9. Gofman, K. G. & Ryumina, E. V. (1994). *Credit relationships of the nature and society*. *Economy and Mathematical Methods*, 30 (2), 17-32.
10. Kostel, M. V. (2009). *Coordination of ecology-economic interests in the environmental management*. Sumy: Sumy State university.
11. Wackernagel, M. (1994). *Ecological Footprint and Appropriated Carrying Capacity: A Tool for Planning Toward Sustainability (PhD thesis)*. Vancouver, Canada: School of Community and Regional Planning. The University of British Columbia.
12. Ryumina, E. V. (2013). *Ecologically corrected GDP: spheres of application and problems in evaluation*. *Region economics*, 4, 107-115.

- 
13. *Danylyshyn, B. M. & Veklycj, O. O. (2008). Decoupling effect as a factor of interconnection between economic growth and environmental load. Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine, 5, 12-18.*
  14. *Bobylev, S. N. & Grytsevich, I. G. (2005). Global climate change and economic development. Moscow: UNEP, WWF-Russia.*

**Стаття надійшла до редакції 01.12.2013 р.**

**Олександра Миколаївна СЛЕДЬ**

кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,  
Донецький національний технічний університет  
вул. Артема, 58, м. Донецьк, 83000, Україна  
E-mail: sled\_sasha@mail.ru  
Телефон: +380506023980

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ОНОВЛЕННЯ ОСНОВНИХ  
ЗАСОБІВ ВИРОБНИЦТВА**

Следь, О. М. Удосконалення системи показників оцінки оновлення основних засобів виробництва [Текст] / Олександра Миколаївна Следь // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 203-210. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Статтю присвячено удосконаленню системи показників оцінки основних засобів з метою здійснення об'єктивного і комплексного аналізу технічного оновлення виробництва. Систематизовано чинні показники оцінки вартості, руху та зношення основних засобів виробництва. Удосконалено систему показників за рахунок уточнення та розмежування коефіцієнтів уведення і оновлення основних засобів, а також коефіцієнтів вибуття та ліквідації. Запропоновано метод розрахунку нових показників оцінки технічного оновлення виробництва, до яких належать коефіцієнти якості оновлення та структури вибуття основних засобів. Сформовано рекомендації щодо удосконалення форми державної статистичної звітності обліку вартості та руху основних засобів. Проведено аналіз ефективності технічного оновлення виробництва промислових підприємств Донецької області із використанням запропонованих показників оцінки основних засобів.*

**Ключові слова:** *технічне оновлення виробництва; система показників; основні засоби; коефіцієнт; оцінка.*

**Александра Николаевна СЛЕДЬ**

**УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ОБНОВЛЕНИЯ  
ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ ПРОИЗВОДСТВА**

**Аннотация**

*Статья посвящена усовершенствованию системы показателей оценки основных средств с целью осуществления объективного и комплексного анализа технического обновления производства. Систематизированы существующие показатели оценки стоимости, движения и износа основных средств производства. Усовершенствована система показателей за счет уточнения и разграничения коэффициентов ввода и обновления основных средств, а также коэффициентов выбытия и ликвидации. Предложен метод расчета новых показателей технического обновления производства, к которым относятся коэффициенты качества обновления и структуры выбытия основных средств. Сформулированы рекомендации по усовершенствованию формы государственной статистической отчетности учета стоимости и движения основных средств. Проведен анализ эффективности технического обновления производства промышленных предприятий Донецкой области с использованием предложенных показателей оценки основных средств.*

**Ключевые слова:** *техническое обновление производства; система показателей; основные средства; коэффициент; оценка.*

## **IMPROVING THE SYSTEM OF EVALUATION OF INDICATORS FOR THE FIXED ASSETS' RENOVATION**

### **Abstract**

*The article deals with the problem of improving the fixed assets' performance evaluation system, which will provide an objective and comprehensive analysis of the production technical renovation. Existing indicators of the production fixed assets' value, movement and depreciation are summarized and systematized. The system of indicators is improved and enhanced by clarifying and distinguishing the coefficients of the fixed assets' entering and renewal, as well as their elimination and liquidation. A new method of evaluating the performance of production technical renovation, which is based on the indicators of the fixed assets' renewal quality and the structure of their elimination, is proposed. Recommendations on upgrading the form of the state statistical reports on accounting the fixed assets' value and movement are formed. The analysis of the production technical modernization effectiveness at the industrial enterprises of Donetsk region using the proposed indicators of assets' measuring is conducted.*

**Keywords:** *production technical renovation; a system of indicators; fixed assets; the coefficient; evaluation.*

### **JEL classifications: O32**

Технічне реформування виробництва на принципово новій технологічній основі – це складний процес, який вимагає значних витрат усіх видів ресурсів і впливає на ефективність різних сфер діяльності підприємства. Складність цього процесу і тривалість його здійснення ускладнюють оцінку ефективності з використанням окремих індикаторів, що обумовлює необхідність розробки і застосування комплексної системи показників. При цьому необхідно, щоб така система містила такі з них, які характеризують не тільки кінцевий результат, але й оцінку впливу процесу технічного оновлення виробництва на усі види діяльності підприємства.

В економічній літературі досліджено й обґрунтовано застосування безлічі показників, за допомогою яких можна оцінити ефективність використання і оновлення основних засобів. Водночас у сучасних умовах господарювання процес технічного оновлення виробництва підпадає під вплив нових факторів, що обумовлює необхідність удосконалення системи показників, розробленої в умовах адміністративно-планової економіки. До числа таких факторів належать: стрімко зростаючі темпи науково-технічного прогресу, більш жорсткі вимоги до конкурентоздатності продукції, що випускається, значне зменшення ролі державного регулювання і фінансування процесів оновлення, а також відсутність економічної, політичної і законодавчої стабільності [11, с. 110-114]. Система показників формування і використання основних засобів, яка існує в наш час, має низку недоліків і не повною

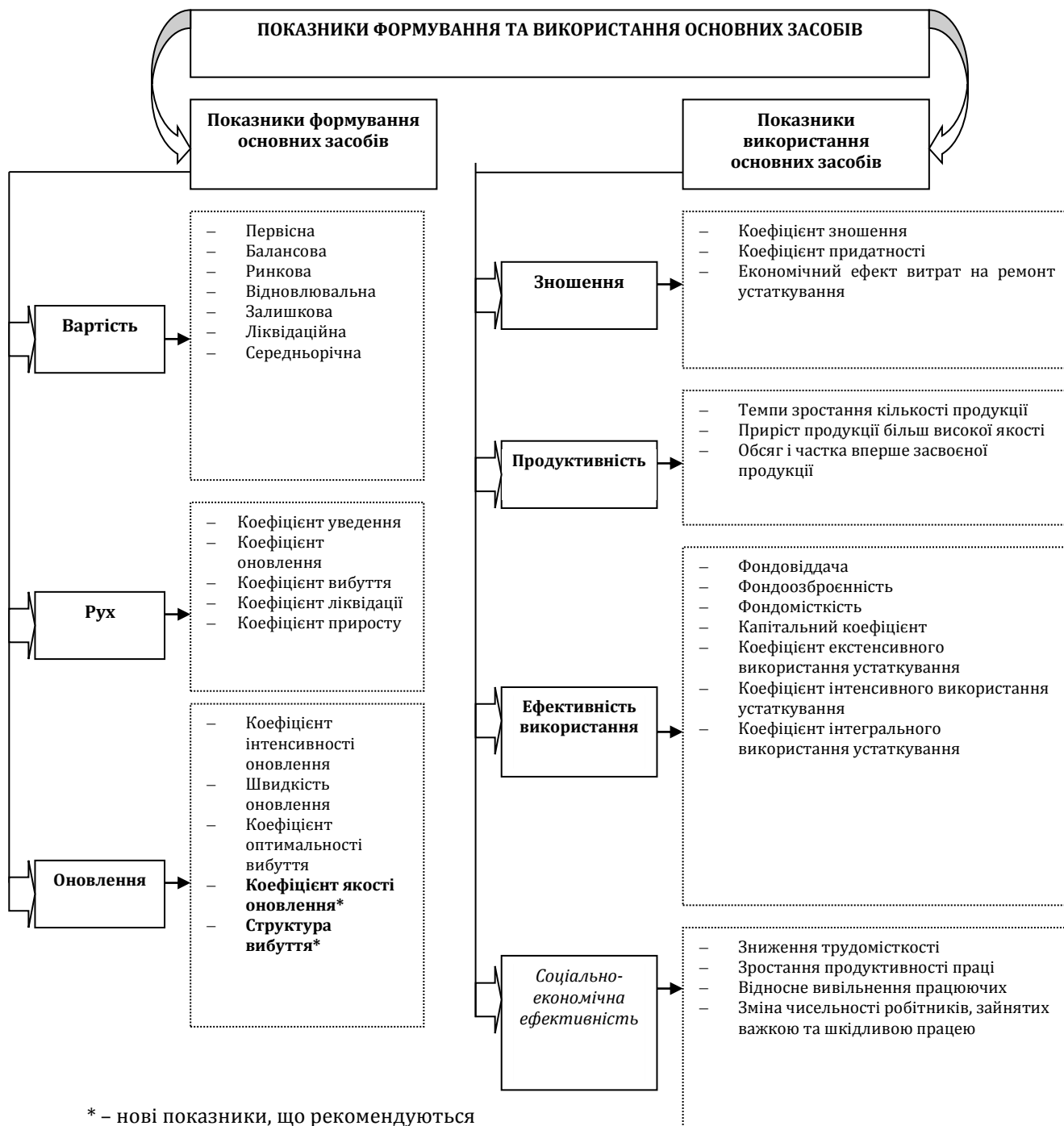
мірою відповідає вимогам ефективності оцінки і управління технічним оновленням виробництва.

Здійснення аналізу й оцінки ефективності формування і використання основних засобів у нових умовах господарської діяльності підприємств має відповідати певним вимогам, основними з яких є точність, комплексність, оперативність і об'єктивність. Тому метою статті є удосконалення системи показників формування і використання основних засобів за допомогою уточнення наявних і застосування нових показників, що характеризують процеси руху основних засобів. Така система індикаторів повинна містити вартісні характеристики устаткування підприємства, показники, які відображають техніко-експлуатаційні якості основних засобів і ефективність їхнього використання, а також безпосередньо показники технічного оновлення виробництва.

Узагальнюючи сучасні підходи до оцінки основних засобів, слід зазначити, що показники ефективності і необхідності технічного оновлення виробництва можуть бути репрезентовані у вигляді системи, що містить показники формування і використання основних засобів, рис. 1. До показників формування основних засобів зараховують вартісні показники, а також показники руху і оновлення основних засобів. Показники використання основних засобів містять показники ефективності використання устаткування, ступеня його зношення, а також соціально-економічної ефективності і продуктивності.

Процес управління технічним оновленням виробництва й оцінка його ефективності значною мірою залежить від повноти, обґрунтованості, доречності і вірогідності інформації про наявність, рух, а також структуру основних засобів підприємства. Основним джерелом інформації є дані, які систематизовані в статистичній звітності підприємства. Статистична звітність містить систему підсумкових взаємозалежних показників, що характеризують результати й умови діяльності підприємства за встановлений період часу, і є основним інструментом процедури оцінки

ефективності господарської діяльності підприємства [2]. Загалом статистична звітність відіграє важливу роль, оскільки використовується не тільки для аналізу діяльності окремого підприємства з метою одержання інформації, необхідної для управління, але і для узагальнення результатів у масштабі галузі, а також національного господарства. У цьому контексті ринкова економіка висуває серйозні вимоги до ефективності використання показників звітності підприємства і глибини їх статистичного аналізу [10, с. 74].



**Рис. 1. Система показників формування та використання основних засобів**

Статистичний облік основних засобів здійснюється за допомогою форми 11-03 «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію (знос)», що затверджена Наказом Держкомстату від 03. 12. 2003р. №431 [4, с. 82]. Ця форма статистичної звітності щорічно надається підприємствами усіх форм власності і видів діяльності. Форма 11-03 має два розділи: 1) наявність і рух основних засобів; 2) склад основних засобів підприємства. У першій частині форми 11-03 відображено дані про вартість основних засобів на початок року, введення і вибуття основних засобів у поточному році, залишкову вартість основних засобів, а також їхнє зношення (амортизацію) за рік. При цьому у сумарній вартості основних засобів, що вводяться, виділяється вартість нових основних засобів, а в сумарній вартості вибуття – сума ліквідованих, що дозволяє підвищити точність оцінки ефективності формування і використання основних засобів підприємства. Істотним недоліком такої форми є відсутність зведень щодо напрямку використання виведених, але неліквідованих основних засобів підприємства.

Найбільш вагомими показниками формування основних засобів, що безпосередньо характеризують процеси технічного оновлення виробництва, є показники їх руху і оновлення. Однієї з найбільш важливих для дослідження процесів технічного оновлення виробництва є група показників руху основних засобів, до яких належать коефіцієнти введення, вибуття, оновлення, ліквідації, а також приросту основних засобів. Ці показники характеризують склад і структуру основних засобів, а також їх динаміку протягом визначеного періоду часу. Нормативні границі, у межах яких повинні знаходитися їх значення, не встановлені, і залежать насамперед від галузевих особливостей устаткування, що використовується. Встановлення єдиних нормативів коефіцієнтів, які можуть бути використані підприємствами усіх форм власності і видів діяльності, є недоцільним. Нормативні значення показників, що рекомендуються, можуть бути визначені лише для конкретної галузі або виду економічної діяльності [5, с. 105]. До факторів, що справляють вплив на визначення нормативних значень показників цих коефіцієнтів,

належать: складність технологічних процесів, ступінь впливу науково-технічного прогресу на старіння технології і продукції, технічні й експлуатаційні характеристики устаткування, що використовуються, нормативні терміни служби, можливості його подальшої реалізації або ліквідації.

Дослідження сучасних методів визначення цих показників свідчить про неоднозначність підходів до їхнього тлумачення і виміру. Як правило, в економічній літературі коефіцієнт уведення ототожнюється з коефіцієнтом оновлення, а коефіцієнт ліквідації взагалі не виокремлюється. Такий підхід до дослідження процесів руху основного капіталу не є повним і всебічним і не відображає процеси оновлення об'єктивно, тому що не враховує, що лише частина введених у виробничий процес основних засобів є новими. У практиці господарювання малих підприємств часто спостерігаються ситуації, коли у виробничий процес упродовжується устаткування, придбане в інших підприємств, яке вже було в експлуатації, що обумовлено обмеженістю фінансових ресурсів для здійснення повноцінного технічного оновлення. Крім того, на підприємствах може повторно вводиться устаткування, яке було раніше законсервоване з об'єктивних причин. Це обумовлює необхідність диференціації коефіцієнта введення і коефіцієнта оновлення, як показників, які характеризують різні економічні процеси. З метою забезпечення об'єктивності і конкретності оцінки процесів оновлення під час розрахунку зазначених показників доцільним вважається використання системи показників, яку запропоновано в табл. 1.

Методика обліку руху вартості основних засобів, що діє на українських підприємствах, яка знайшла своє відображення у формі статистичної звітності 11-03, дозволяє кількісно оцінити ці показники, що підтверджує можливість застосування вказаного підходу під час їхнього розрахунку. Крім цього, у зазначеній формі статистичної звітності містяться індикатори, що дозволяють визначити коефіцієнт вибуття і коефіцієнт ліквідації основних засобів як взаємозалежні, але принципово різні показники руху основних засобів, табл. 1.

**Таблиця 1. Показники руху основних засобів та їх розрахунок**

Показник	Розрахунок
Коефіцієнт уведення	вартість основних засобів, що вводяться, за певний період / вартість основних засобів на кінець періоду
Коефіцієнт вибуття	вартість основних засобів, що вибувають, за певний період / вартість основних засобів на початок періоду
Коефіцієнт оновлення	вартість нових основних засобів, що вводяться за певний період / вартість основних засобів на кінець періоду
Коефіцієнт ліквідації	вартість ліквідованих основних засобів за певний період / вартість основних засобів на початок періоду

Застосування коефіцієнта ліквідації є необхідною умовою при дослідженні технічного оновлення виробництва, тому що підвищує об'єктивність процесу оцінки і забезпечує його комплексність. Оцінюючи вартість основних засобів, які вибули з виробничого процесу, коефіцієнт ліквідації не відображає об'єктивної необхідності і готовності підприємства до здійснення технічного оновлення. До основних засобів, які вибувають, належать ліквідоване устаткування, а також основні засоби, які передано на баланс іншої організації (реалізоване устаткування) і законсервоване устаткування, що не є списаним з балансу. Ліквідації підлягає морально застаріле, непридатне для подальшого використання устаткування, якщо його оновлення неможливе чи недоцільне (чи не підлягає реалізації), а також будівлі і споруди, що ліквідуються у зв'язку з будівництвом нових об'єктів. Вибулі, але не ліквідовані основні засоби можуть бути реалізовані іншим підприємствам, однак можуть залишатися на обліку підприємства і розташовуватися на його території. Остання форма вибуття основних засобів є найбільш несприятливою для реалізації технічного оновлення, тому що неліквідоване і нереалізоване устаткування продовжує перебувати на балансі у підприємства і займає корисні виробничі площі. У сучасних умовах доцільним є застосування в системі оперативного управління коефіцієнта оптимального вибуття устаткування, який можна визначити як співвідношення коефіцієнта фактичного вибуття основних засобів і його нормативного значення. Цей показник є критерієм раціональності процесів вибуття основних засобів. Проте практичне застосування такого показника ускладнено у зв'язку з необхідністю встановлення нормативних значень вибуття основних засобів.

Досліджуючи ефективність використання основних засобів у промисловості, Л. Терехов і С. Сиднев пропонують використовувати коефіцієнт інтенсивності оновлення основних засобів [8, с. 43-44]. Останній розраховується як співвідношення вартості введених у дію і вартості вибулих основних засобів і об'єктивно відображає структуру технічного оновлення виробництва. Однак, показник інтенсивності оновлення основних засобів є дуже складним з погляду його оцінки. При розрахунку цього показника варто враховувати, що у вартісному вираженні вибулі і знову введені засоби внаслідок інфляції, зміни цін і інших причин, як правило, не є рівноцінними. Крім цього, внаслідок неможливості визначення оптимального співвідношення обсягів введення і вибуття основних засобів, виникають труднощі встановлення економічно-доцільних значень даного показника. Динаміка значень показника інтенсивності оновлення обумовлена характером циклу технічного оновлення виробництва. Очевидно, що на стадії виникнення потреби в

технічному оновленні і на експлуатаційній стадії цей показник набуває значення більше одиниці, а на стадії освоєння – менше одиниці.

Інтенсивність технічного оновлення виробництва може бути також охарактеризована за допомогою показника швидкості оновлення основного капіталу, запропонованого В. Судіним, Ю. Пономарьовим [7, с. 152]. Він є зворотним відносно коефіцієнта оновлення і свідчить про середній період повного оновлення всіх основних засобів. Однак, на практиці використання даного показника не знайшло широкого застосування.

Комплексне використання зазначених показників руху основних засобів і ефективності їх оновлення дозволяє здійснити об'єктивне дослідження процесів технічного оновлення виробництва на підприємствах і одержати адекватну оцінку цього процесу. Перевагою використання розглянутих показників є доступність і можливість їх розрахунку на основі форм статистичної звітності. Однак при наявності істотних відхилень загальної вартості введених у дію основних засобів і вартості нових основних засобів доцільно використовувати показник, який відтворює їх співвідношення. У якості такого показника пропонується використовувати коефіцієнт якості оновлення, що становить відношення вартості нових введених у дію основних засобів до загальної вартості основних засобів, введених у виробництво у звітному році. Цей коефіцієнт показує частку нових основних засобів у загальній вартості введених і розраховується за формулою:

$$K_{яо} = \frac{OZ_{нов}}{OZ_{введ}}, \quad (1)$$

де:  $K_{яо}$  – коефіцієнт якості оновлення основних засобів;

$OZ_{нов}$  – вартість нових основних засобів, що вводяться;

$OZ_{введ}$  – загальна вартість основних засобів, що вводяться.

Оптимальне значення цього показника дорівнює одиниці. Перевагами його є те, що він може бути розрахований на основі наявних даних, які використовуються для визначення показників руху і оновлення основних засобів, а також можливість встановлення для нього оптимального значення.

Аналогічний підхід рекомендується використовувати для дослідження процесів вибуття основних засобів. Таким чином, можна встановити структуру вибуття основних засобів, виділивши основні його напрями, до числа яких належать ліквідація, реалізація і консервація устаткування. Показник структури вибуття основних засобів визначається за формулою:

$$K_{св} = \frac{OЗ_{лік}}{OЗ_{виб}}, \quad (2)$$

де:  $K_{св}$  – показник структури вибуття основних засобів;

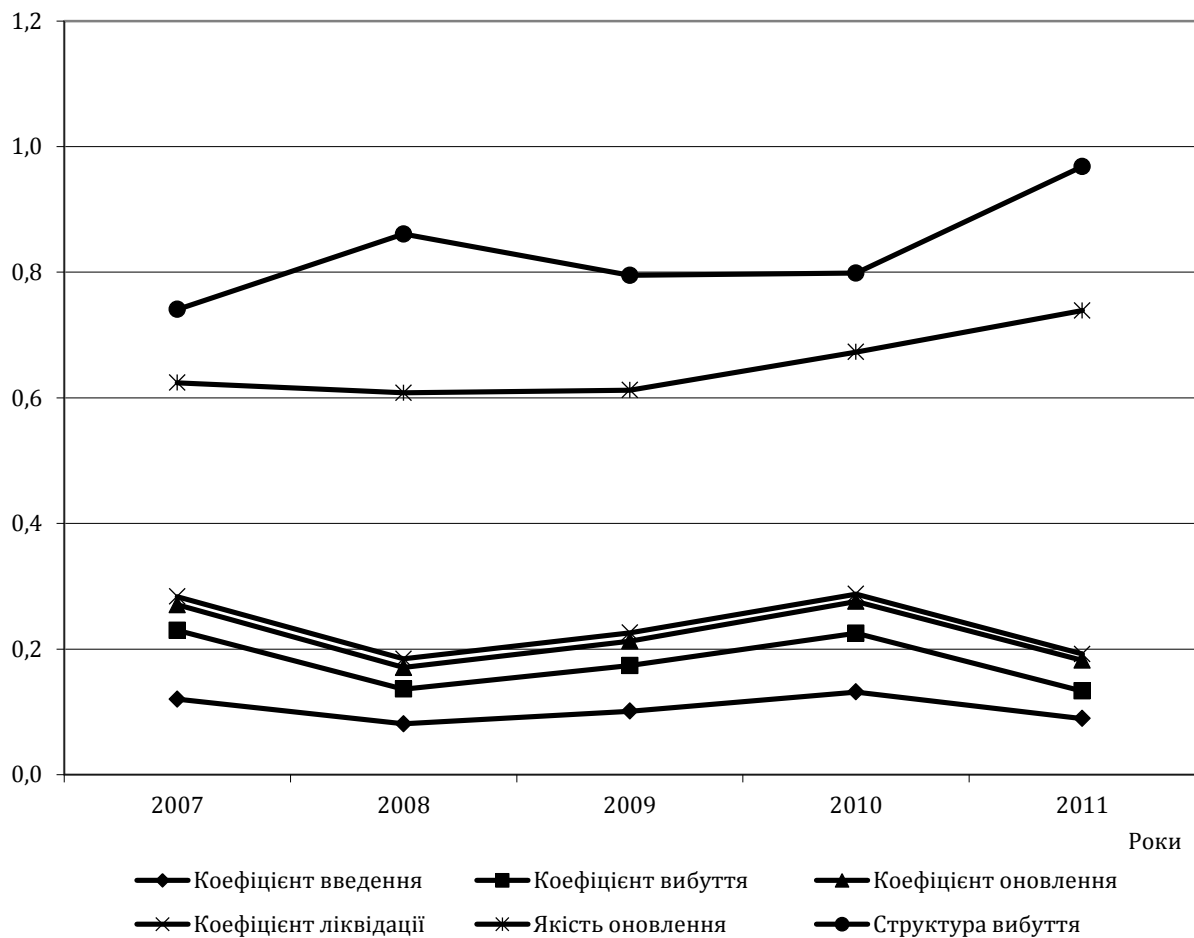
$OЗ_{лік}$  – вартість ліквідованих основних засобів;

$OЗ_{виб}$  – загальна вартість основних засобів, що вибувають.

За допомогою зіставлення вартості ліквідованого, реалізованого і законсервованого устаткування і загальної вартості устаткування, що вибуло, можна розрахувати такі структурні показники, як частка ліквідації, реалізації і консервації основних засобів у сукупному вибутті. Особливу увагу варто звернути на частку законсервованого устаткування у сукупному вибутті, оскільки цей показник може

характеризувати як технічний потенціал підприємства, так і його «баласт». У випадках, коли витрати на модернізацію такого устаткування є економічно необґрунтованими, необхідне здійснення оперативної ліквідації або реалізації з метою звільнення корисних виробничих площ на підприємстві.

З метою оцінки процесу технічного оновлення виробництва на промислових підприємствах Донецької області здійснено аналіз показників руху основних засобів, у тому числі – уперше запропонованих. Значення показників руху, оновлення та вибуття основних засобів підприємств Донецького регіону за період 2009-2011 рр. зображено на рис. 2 [6].



**Рис. 2. Показники оновлення та вибуття основних засобів промислових підприємств Донецького регіону**

Аналіз визначених коефіцієнтів свідчить про низьку ефективність технічного оновлення виробництва промислових підприємств. Коефіцієнт введення основних засобів складає у середньому 10%, а коефіцієнт оновлення ледь досягає 5%. При цьому показник якості оновлення основних засобів становить близько 40%, за винятком 2011 р., коли його значення склало більше 50%. Якість та обсяги оновлення основних

засобів є недостатніми для забезпечення бажаних темпів інноваційного розвитку промисловості. Вкрай низьким є значення показників вибуття основних засобів [9, с. 18-20]. Коефіцієнт вибуття основних засобів становить 3-5%, а коефіцієнт ліквідації несуттєво перевищує 10%. Одночасно показник структури вибуття коливається у межах 12-25%, що свідчить про накопичення застарілого обладнання і негативно характеризує



інноваційний потенціал підприємств. Таким чином спостерігається непропорційний характер технічного оновлення виробництва промисловості Донецької області: коефіцієнт уведення суттєво перевищує коефіцієнт вибуття, а коефіцієнт оновлення – коефіцієнт ліквідації. Одночасно коефіцієнт оновлення є значно меншим, ніж коефіцієнт введення, а коефіцієнт ліквідації суттєво відрізняється від коефіцієнту вибуття.

Застосування запропонованих показників доцільно не тільки в межах конкретного підприємства, але й галузі, а також економіки держави загалом. Комплексне дослідження перелічених показників дозволить регулювати процес технічного оновлення на макrorівні за допомогою виявлення прихованого промислового потенціалу, що виявляється в обсязі і питомій вазі законсервованого устаткування, і формування необхідної ринкової кон'юнктури для реалізації устаткування, виведеного з експлуатації. Недоліком оцінки цих показників є неможливість їхнього розрахунку на основі інформації статистичної звітності підприємства, що обумовлює необхідність удосконалення форми 11-03 за допомогою виділення поряд із графами «Вартість вибулих основних засобів» і «у тому числі ліквідовано», також графи «у тому числі реалізовано» і «у тому числі законсервовано».

У процесі здійснення аналізу і оцінки ефективності технічного оновлення виробництва за думкою В. Гавриленко усі перелічені показники доцільно визначати за всіма групами активної частини основних засобів окремо [3, с. 22]. Такий підхід надасть можливість, поряд із загальним уявленням, отримати диференційовану оцінку безпосередньо за видами машин та устаткування (транспортне, устаткування, силові і робочі машини).

Поліпшення використання основних засобів означає, що за допомогою кожної одиниці основних засобів переробляється більша кількість предметів праці, за інших рівних умов скорочується потреба в засобах праці, зменшуються витрати живої праці і змінюється співвідношення між живою й упредметненою працею. Підвищення рівня використання основних засобів дозволяє збільшити виробництво

матеріальних благ без додаткових капітальних вкладень у більш короткий термін. Отже, макроекономічний ефект у такому випадку полягає в прискоренні темпів виробництва, що супроводжується економією витрат на відтворення основних засобів і зниженням виробничих витрат. Таким чином, економічним ефектом підвищення рівня використання основних засобів є зростання суспільної продуктивності праці. І. Багодарев та І. Дьяконов відзначали підвищення ролі економічної ефективності використання основних засобів з метою посилення ресурсозберігаючих факторів, що характеризуються підвищення економії і більш раціональним використанням усіх ресурсів виробництва [1, с. 53].

Запропоновані рекомендації з удосконалення системи показників формування і використання основних засобів можуть бути застосовані як у процесі управління технічним оновленням виробництва на підприємствах, так і в масштабах держави з метою управління інноваційним потенціалом промисловості. Використання удосконаленої системи показників буде сприяти підвищенню точності, комплексності й об'єктивності оцінки процесів руху основних засобів на підприємствах і загалом по галузі. Диференціація і конкретизація коефіцієнтів введення, оновлення, ліквідації і вибуття дозволять сформулювати не тільки достовірну кількісну, але й об'єктивну якісну оцінку особливостей руху основних засобів на підприємствах. Застосування запропонованого коефіцієнта якості оновлення надасть можливість оцінити рівень реального оновлення введеного устаткування. Використання показників структури вибуття дозволить виявити не тільки причини старіння устаткування, але й оцінити можливості подальшого розвитку виробництва. Аналіз руху основних засобів, проведений на основі удосконаленої системи показників, дозволить визначити об'єктивну необхідність масштабів здійснення техніко-технологічних інновацій і буде сприяти підвищенню ефективності управління процесами технічного оновлення виробництва.

### **Список літератури**

1. Багодарев, И. М. *Управление эффективностью использования основных производственных фондов [Текст] / И. М. Багодарев, И. Н. Дьяконов.* – М. : Экономика, 1983. – 223 с.
2. Вишневський, В. *Промислова політика: теоретичний аспект [Текст] / В. Вишневський // Економіка України.* – 2012. – №2 (603). – С. 4-16.
3. Гавриленко, В. А. *Теория и методика экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности промышленных предприятий [Текст]: монография / В. А. Гавриленко / НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти.* – Донецк, 1998. – 135 с.
4. Жук, О. *Статистична звітність [Текст] / О. Жук, А. Озеран // Бухгалтерський облік і аудит.* – 2005. – №8-9. – С. 74-87.
5. *Основні засоби (фонди) на підприємстві текст.* – Харків: Фактор-Друк, 2008. – 126 с.

- 
6. Основні фонди промисловості Донецької області: статистичний бюлетень за 2011 р. [Текст] / Госкомстат України. Донецьке обласне упр. статистики. – Донецьк, 2011. – 21 с.
  7. Судин, В. А. Эффективность основных фондов в промышленности [Текст] / В. А. Судин, Ю. В. Пономарев. – К. : Наук. думка, 1991. – 276 с.
  8. Терехов, Л. Л. Эффективность основных фондов предприятия [Текст] / Л. Л. Терехов, С. П. Сиднев. – К. : Вища школа, 1976. – 185 с.
  9. Федулова, Л. І. Інноваційний вектор розвитку промисловості України [Текст] / Л. І. Федулова // Економіка України. – 2013. – №4 (617). – С. 15-23.
  10. Филипишин, И. В. Совершенствование организационно-экономического механизма инвестиционно-инновационной деятельности промышленных предприятий [Текст]: монография /И. В. Филипишин; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти, Приаз. гос. техн. ун-т. – Донецк: 2007. – 176 с.
  11. Цопа, Н. В. оценка развития промышленных предприятий [Текст]: монография / Н. В. Цопа; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк; Симф. : ИТ «АРИАЛ», 2009. – 184 с.

### References

1. Bagodarev, I. M. & Dyakonov, I. N. (1983). *Performance Management of fixed productive assets*. Moscow: Economics.
2. Wisniewski, W. (2012). *Industrial policy: a theoretical aspect*. *Economy of Ukraine*, 2 (603), 4-16.
3. Gavrylenko, V. A. (1998). *Theory and methods of economic analysis of production and economic activity of industrial enterprises*. Donetsk.
4. Zhuk, A. & Ozeran, A. (2005). *Statistical reporting. Accounting and Auditing*, 8-9, 74-87.
5. *Fixed assets (funds) into the enterprise*. (2008). Kharkov: Factor- Print.
6. *Fixed capital industry in the Donetsk region: statistical bulletin for 2011* (2011). Donetsk.
7. Судин, В. А. & Пономарев, Ю. В. (1991). *Efficiency fixed assets in industry*. Kyiv: Naukova Dumka, 1991.
8. Terekhov, L. L. & Sydney, S. P. (1976). *Efficiency enterprise asset*. Kyiv: Vyshca Shkola.
9. Fedulova, L. I. (2013). *Innovative vector of Industry of Ukraine*. *Economy of Ukraine*, 4 (617), 15-23.
10. Filipishin, I. V. (2007). *Improving organizational-economic mechanism of investment and innovative activity of industrial enterprises*. Donetsk.
11. Tsopa, N. V. (2009). *Assessment of the development of industrial enterprises*. Donetsk: Ariana.

Стаття надійшла до редакції 30.10.2013 р.

**Надежда Александровна СУШКО**

аспирантка,  
кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности,  
Таврический национальный университет имени В. И. Вернадского

**ПОСТРОЕНИЕ ОПТИМИЗАЦИОННОЙ МОДЕЛИ СПРОСА НА РЫБОПРОДУКЦИЮ В  
АР КРЫМ**

Сушко, Н. А. Построение оптимизационной модели спроса на рыбопродукцию в АР Крым [Текст] / Надежда Александровна Сушко // Экономический анализ : сб. науч. трудов / Тернопольский национальный экономический университет; редкол.: С. И. Шкарабан (гл. ред.) и др. – Тернополь : Издательско-полиграфический центр Тернопольского национального экономического университета “Экономическая мысль”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 211-216. – ISSN 1993-0259.

**Аннотация**

*Выделены основные факторы, влияющие на динамику спроса на рыбную продукцию. Сделана выборка исходных статистических данных для определения параметров уравнения спроса. Произведены расчеты с использованием метода наименьших квадратов, позволившие определить параметры уравнения, наиболее точно описывающего последний. Построена модель спроса на рыбную продукцию в АР Крым. Определена интенсивность влияния каждого фактора, включенного в модель, на результативный показатель. Проведен корреляционный анализ между отдельными факторами модели и результативным признаком, а также оценена степень зависимости вариации спроса от включенных в модель параметров. Рассмотрена эластичность спроса по таким параметрам, как цена, добыча рыбы, импорт, доходы населения за каждый год исследуемого периода, а также за весь анализируемый период в целом.*

**Ключевые слова:** *рыбное хозяйство; спрос; эффективность; корреляция; вылов; импорт; эластичность.*

**Надія Олександрівна СУШКО**

**ПОБУДОВА ОПТИМІЗАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ПОПИТУ НА РИБОПРОДУКЦІЮ В АР КРИМ**

**Анотація**

*Визначено основні фактори, що впливають на динаміку попиту на рибну продукцію. Зроблено вибірку вихідних статистичних даних для визначення параметрів рівняння попиту. Проведено розрахунки з використанням методу найменших квадратів, що дозволило визначити параметри рівняння, яке найбільш точно описує останній. Побудовано модель попиту на рибну продукцію в АР Крим. Визначено інтенсивність впливу кожного фактора, залученого в модель, на результативний показник. Проведено кореляційний аналіз між окремими факторами моделі і результативною ознакою, а також оцінено ступінь залежності варіації попиту від внесених у модель параметрів. Розглянуто еластичність попиту за такими параметрами, як ціна, видобуток риби, импорт, доходи населення за кожен рік періоду, що досліджується, а також за весь аналізований період загалом.*

**Ключові слова:** *рибне господарство; попит; ефективність; кореляція; вилов; импорт; еластичність.*

## **BUILDING AN OPTIMIZATION MODEL OF THE DEMAND FOR FISH PRODUCTS IN CRIMEA**

### **Abstract**

*Main factors influencing the dynamics of demand for fish products are defined. A sample of basic statistical data to determine the parameters of the demand equation is done. Calculations using the least squares method, which allowed to determine the parameters of the equation that most accurately describes the demand are performed. A model of the demand for fish products in the Crimea is worked out. The intensity of the influence of each factor included in the model on the effective rate is determined. A correlation analysis between the individual factors model and effective sign is conducted. The degree of variation in demand from those included in the model parameters is estimated. We consider the elasticity of demand parameters such as price, fish production, imports, income for each year of the investigated period as well as for the whole period in general.*

**Keywords:** fisheries; demand; effectiveness; correlation; catch; import; elasticity.

### **JEL classification: Q11**

Несмотря на то, что проблемы развития рыбного хозяйства являются предметом научных исследований уже достаточно давно, многие вопросы остаются нерешенными. В настоящее время возрастает роль не столько критической оценки социально-экономических преобразований в рыбном хозяйстве, сколько исследование теории и методологии создания эффективной системы государственного регулирования его развития.

Характеристике состояния рыбного хозяйства Украины уделяют внимание отечественные исследователи: Алесина Н. В., Арсланова А., Борщевский П., Буркинский Б. О., Верходанов В. Д., Демчук О. В., Зубрицкий Н. В., Яковлев В. П. и др. [1-5]. Издана и коллективная монография [6]. Однако вопросы исследования спроса на продукцию рыбного хозяйства остаются практически не освещенными.

Целью написания статьи является разработка математической модели, точно описывающей динамику спроса на рыбную продукцию в АР Крым. Для этого необходимо решить такие задачи, как: выбор независимых факторов модели, подбор статистических данных для исследования, проведение необходимых расчетов и работа с полученной моделью.

С целью эффективного удовлетворения спроса на рыбную продукцию необходимо знать его эластичность, то есть его реакцию на управляемые факторы внешней среды. Для этого необходимо разработать модель, которая могла бы отражать изменение величины спроса под воздействием факторов внешней среды.

Наиболее значимыми факторами, воздействующими на динамику спроса, по нашему мнению, являются цена на рыбную продукцию,

объем вылова рыбы, а также величина импорта. Тогда функция спроса может быть представлена как:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3), \quad (1)$$

где  $x_1$  – индекс цен на рыбную продукцию, %;

$x_2$  – объем вылова рыбы, тыс. т;

$x_3$  – импорт рыбной продукции, млн долл.

Линейное уравнение регрессии трех переменных принимает вид:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3. \quad (2)$$

Для определения степени влияния каждого фактора на спрос следует решить систему нормальных уравнений:

$$\begin{cases} na_0 + a_1 \sum x_1 + a_2 \sum x_2 + a_3 \sum x_3 = \sum y \\ a_0 \sum x_1 + a_1 \sum x_1^2 + a_2 \sum x_1x_2 + a_3 \sum x_1x_3 = \sum ux_1 \\ a_0 \sum x_2 + a_1 \sum x_1x_2 + a_2 \sum x_2^2 + a_3 \sum x_2x_3 = \sum ux_2 \\ a_0 \sum x_3 + a_1 \sum x_1x_3 + a_2 \sum x_2x_3 + a_3 \sum x_3^2 = \sum ux_3 \end{cases} \quad (3)$$

Параметры уравнения  $a_1, a_2, a_3$  отражают силу влияния соответствующего фактора на результативный признак, при постоянстве других факторов.

Исходные данные для расчета параметров уравнения модели спроса на рыбную продукцию представлены в табл. 1.

**Таблица 1. Исходные данные для расчета параметров модели [7]**

Годы	Спрос (потребление рыбы на 1 чел. в год), кг	Индекс цен, %	Объем вылова рыбы, тыс. т.	Импорт рыбы и рыбной продукции, млн. долл.
	Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>
1990	17,5	104,0	506,3	4,5
1995	3,6	220,0	363,4	3,6
2000	8,4	129,5	346,7	5,7
2001	11,0	119,4	310,5	77,9
2002	11,9	102,3	253,8	71,1
2003	12,0	107,4	222,4	88,4
2004	12,3	124,8	195,1	103,3
2005	14,4	119,4	234,2	221,7
2006	14,1	102,3	202,2	361,2
2007	15,3	109,3	198,3	444,5
2008	17,5	126,6	220,5	617,0
2009	15,1	114,1	238,6	471,2
2010	14,5	104,2	215,0	568,6
2011	13,4	109,9	205,3	505,5
2012	13,9	98,3	195,5	687,7

После подстановки всех необходимых данных система уравнений принимает вид:

$$\begin{cases} 15a_0 + 1791,5a_1 + 3907,8a_2 + 4231,8a_3 = 194,9 \\ 1791,5a_0 + 226130,5a_1 + 478419,0a_2 + 467237,3a_3 = 22176,8 \\ 3907,8a_0 + 478419,0a_1 + 1124139,0a_2 + 909649,5a_3 = 9889,4 \\ 4231,8a_0 + 467237,3a_1 + 909649,5a_2 + 2061212,7a_3 = 61749,0 \end{cases}$$

Таким образом, зависимость спроса от цены, вылова и импорта рыбы будет описываться уравнением:

$$\hat{Y} = 16,965 - 0,081x_1 + 0,014x_2 + 0,007x_3$$

Динамика фактических и регрессионных значений спроса представлена на рис. 1.

В результате решения системы были получены следующие параметры уравнения:  $a_0 = 16,965$ ;  $a_1 = -0,081$ ;  $a_2 = 0,014$ ;  $a_3 = 0,007$ .

**Потребление на 1 чел. в год, кг**



**Рис. 1. Сопоставление фактических и регрессионных значений потребления рыбы и рыбопродукции**

График наглядно иллюстрирует, что полученное уравнение спроса достаточно точно отражает фактическую динамику годового объема потребления рыбной продукции одним человеком.

Параметры полученного уравнения свидетельствуют, что при увеличении цены на рыбную продукцию на 1 % происходит сокращение ее потребления на 81 г. Рост вылова рыбы на 1 тыс. т способствует росту годового потребления на 14 г, а за счет увеличения импорта на 1 млн долл. потребление рыбной продукции возрастает на 7 г.

С целью оценки интенсивности воздействия факторов на результирующий показатель определяются частные коэффициенты эластичности. Они рассчитываются по формуле [8, с. 328]:

$$E_i = a_i \frac{\bar{x}_i}{\bar{y}}, \quad (4)$$

где  $E_i$  – коэффициент эластичности;

$a_i$  – коэффициент чистой регрессии при  $i$ -м факторе;

$\bar{x}$  и  $\bar{y}$  – средние значения соответственно  $i$ -го фактора и результирующего признака.

Результаты расчетов показывают, что коэффициент эластичности по цене равен -0,743, по вылову рыбы +0,278, по величине импорта +0,159. То есть рост цены на 1 % приводит к

сокращению уровня потребления рыбы на 0,743 %, рост вылова рыбы на 1 % способствует увеличению потребления на 0,278 %, а 1%-ый прирост объема импорта вызывает рост потребления на 0,159 %. Таким образом, наибольшее положительное влияние на динамику потребления рыбы оказывает объем добытого рыбного сырья, а отрицательное – цена.

Для определения удельного веса каждого фактора в вариации спроса следует рассчитать бета-коэффициент. Он показывает, на сколько среднеквадратических отклонений изменится результирующий признак при изменении одного фактора на единицу при постоянстве других факторов. Данный показатель рассчитывается по формуле [9, с. 63]:

$$\beta = a_i \frac{\sigma_{x_i}}{\sigma_y}, \quad (5)$$

где  $\beta$  – бета-коэффициент;

$\sigma_{x_i}$  и  $\sigma_y$  – среднеквадратические отклонения по  $i$ -му фактору и результирующему признаку соответственно.

Сумма произведений парного коэффициента корреляции и бета-коэффициента дает общий удельный вес указанных в модели факторов в общей вариации результирующего признака. Расчет произведен в табл. 2.

**Таблица 2. Разложение общего объема вариации по факторам**

Факторы	Парный коэффициент корреляции	Бета-коэффициент	Удельный вес фактора
$x_1$	-0,775	-0,667	0,517
$x_2$	0,615	0,468	0,288
$x_3$	0,212	0,338	0,071
Итого	-	-	0,877

Таким образом, вариация годового объема потребления рыбы одним человеком на 51,7 % обусловлена изменением цены, на 28,8 % – динамикой вылова, и на 7,1 % – величиной импорта. В целом динамика объемов потребления зависит от выбранных факторов на 87,7 %, на долю неучтенных приходится 12,3 %.

В целях определения возможности управления спросом рассчитаем коэффициенты эластичности спроса по цене, добыче, импорту и доходам населения. Расчет производится по формуле [10, с. 93]:

$$E_p = \left| \frac{\Delta Q\%}{\Delta P\%} \right|. \quad (6)$$

Исходные данные и расчеты представлены в табл. 3.

Таким образом, в среднем за весь анализируемый период спрос является эластичным только по цене. Изменение цены на 1 % вызывает изменение спроса на 3,753%. По остальным факторам спрос нельзя считать эластичным, так как значение коэффициента не превышает 1.

**Таблица 3. Исходные данные и результаты расчета коэффициентов эластичности спроса на рыбную продукцию**

Годы	Спрос, кг	Индекс цен	Добыча рыбы, тыс. т	Импорт, млн долл.	Среднемесячная заработная плата, грн	Коэффициент эластичности			
						по цене	по добыче	по импорту	по доходу
1990	17,5	104,0	506,3	4,5	212,0	-	-	-	-
1995	3,6	220,0	363,4	3,6	73,0	0,712	2,815	3,951	1,211
2000	8,4	129,5	346,7	5,7	230,0	3,241	28,941	2,384	0,620
2001	11,0	119,4	310,5	77,9	311,0	3,969	2,960	0,024	0,879
2002	11,9	102,3	253,8	71,1	376,0	0,571	0,449	0,931	0,391
2003	12,0	107,4	222,4	88,4	462,0	0,169	0,068	0,034	0,037
2004	12,3	124,8	195,1	103,3	590,0	0,154	0,204	0,149	0,090
2005	14,4	119,4	234,2	221,7	806,0	3,946	0,851	0,149	0,466
2006	14,1	102,3	202,2	361,2	1041,0	0,145	0,152	0,033	0,071
2007	15,3	109,3	198,3	444,5	1351,0	1,244	4,412	0,369	0,286
2008	17,5	126,6	220,5	617,0	1806,0	0,908	1,284	0,370	0,427
2009	15,1	114,1	238,6	471,2	1906,0	1,389	1,671	0,580	2,477
2010	14,5	104,2	215,0	568,6	2239,0	0,458	0,402	0,192	0,227
2011	13,4	109,9	205,3	505,5	2633,0	1,387	1,681	0,684	0,431
2012	13,9	98,3	195,5	687,7	3026,0	0,354	0,782	0,104	0,250
Итого	194,9	1791,5	3907,8	4231,8	17062,0	3,753	0,335	0,001	0,015

Однако если проследить значения коэффициентов эластичности отдельно за каждый период времени, можно сделать следующие выводы. В 1995 г. спрос в большей степени определялся импортом, при этом объем среднедушевого потребления рыбной продукции был критически низкий, на уровне 3,6 кг в год. Постепенно степень влияния данного фактора на спрос практически полностью нивелируется, а средняя величина коэффициента эластичности по импорту составила 0,001. То есть влияние данного фактора на величину среднедушевого потребления практически полностью отсутствует. Отказ от импорта рыбной продукции приведет к восполнению величины потребления рыбы населением за счет отечественной продукции.

Коэффициент эластичности по цене на протяжении всего периода довольно часто принимает значение больше 1, что отражает

зависимость спроса от данного фактора. Среднее значение показателя составляет 3,753, что также характеризует спрос как эластичный.

Несмотря на неэластичность спроса по объему добычи рыбы в целом за период, в некоторые годы величина коэффициента была значительной, что свидетельствует о необходимости управления объемами добычи с целью обеспечения сложившегося спроса.

Как показывают расчеты, спрос на рыбную продукцию является неэластичным по доходу, то есть варьирование уровня доходов населения не вызывает изменения потребления среднедушевого потребления рыбы.

Таким образом, спрос можно считать эластичным по цене и величине добычи рыбы. Поэтому можно разрабатывать и принимать решения по повышению эффективности отрасли путем управления спросом.

### Список литературы

1. Алесина, Н. В. Проблемы сохранения и государственной поддержки рыбопромыслового флота [Текст] / Н. В. Алесина, Л. В. Зубрицкий, В. П. Яковлев // Экономика Украины. – 1996. – № 7/408. – С. 39-46.
2. Арсланова, А. Обзор рынка рыбы и морепродуктов Украины [Электронный ресурс] / А. Арсланова. – Режим доступа: [http://bconsult.com.ua/articles/runok\\_moreproduktov/](http://bconsult.com.ua/articles/runok_moreproduktov/)
3. Борщевский, П. Рыбный рынок Украины: проблемы и перспективы развития [Текст] / П. Борщевский, Н. Стасишен // Экономика Украины. – 1996. – № 3. – С. 45-53.
4. Буркинский, Б. ОО разгосударствлении морских торговых портов Украины [Текст] / Б. Буркинский, М. Котлубай, А. Котлубай // Экономика Украины. – 2006. – № 11. – С. 12-14.
5. Яковлев, В. Особливості монополізації у рибному господарстві України [Текст] / В. Яковлев // Економіка України. – 1995. – № 7. – С. 26-35.
6. Демчук, О. В. Экономика и управление рыбной отраслью Украины [Текст] : монография / О. В. Демчук, Н. А. Сушко, С. В. Кухарчук и др.; под ред. О. В. Демчука. – Симферополь: ДИАЙПИ, 2012. – 239 с.
7. Державна служба статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Мармоза, А. Т. Правова статистика [Текст] : навчальний посібник / А. Т. Мармоза. – К. : Кондор, 2006. – 536 с.

- 
9. Яркіна, Н. Н. Статистика [Текст] : учебное пособие / Н. Н. Яркіна. – Керчь: Изд-во «Керченский государственный морской технологический университет», 2009. – 129 с.
  10. Грязнова, А. Г. Микроэкономика: практический подход [Текст] : учебник. – 2-е изд. испр. / А. Г. Грязнова, Л. Ю. Юданова. – М. : КНОРУС, 2005. – 672 с.

### References

1. Alesina, N. V., Zubritsky, L. V., Yakovlev, V. P. (1996). Conservation problems and state support of the fishing fleet [Conservation problems and state support of the fishing fleet]. *Ukraine's Economy*, 7, 408, 39-46.
2. Arslanova, A. (2012). Review of the market of fish and seafood Ukraine [Review of the market of fish and seafood Ukraine]. Kiev: BIZ.liga.net.
3. Barshchevski, P., Stasishen, N. (1996). Fish market of Ukraine: problems and prospects [Fish market of Ukraine: problems and prospects]. *Ukraine's Economy*, 3, 45-53.
4. Burkinski, Q.O., Kotlubay, A., Kotlubay, M. (2006) Denationalization of sea trading ports of Ukraine [Denationalization of sea trading ports of Ukraine]. *Economy of Ukraine*, 11, 12-14.
5. Yakovlev, V. (1995). Century Features of demonopolization of fisheries of Ukraine [Century Features of demonopolization of fisheries of Ukraine]. *Economy of Ukraine*. Kyiv, 7, 26-35.
6. Demchuk, O. V., Sushko, N. A., Kukharchuk, S. V. (2012). Economics and management of the fish industry of Ukraine [Economics and management of the fish industry of Ukraine]. Simferopol: DIAIPI.
7. State statistics service. Retrieved September 15, 2013, from : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
8. Marmoza, A. T. (2006). Legal statistics [Legal statistics]. Kyiv: Condor.
9. Yarkina, N. N. (2009). Statistics [Statistics]. Kerch: Publishing house «Kerch state technological University».
10. Gryaznova, A. G., Yudanov, L. Y. (2005). Microeconomics: a practical approach (Managerial Economics) [Microeconomics: a practical approach (Managerial Economics)]. Moscow: Knorus.

Стаття надійшла до редакції 02.10.2013 р.



**Ігор Леонідович ФЕДУН**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,  
Київський національний авіаційний університет

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ В ІННОВАЦІЇ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА:  
МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ВИМІР**

Федун, І. Л. Ефективність інвестицій в інновації агропромислового виробництва: методологічний вимір [Текст] / Ігор Леонідович Федун // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 217-224. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Розглянуто теоретичну сутність інновації як економічної категорії, її особливості в агропромисловому виробництві та на цій основі визначено переваги й недоліки сучасних методологічних підходів стосовно оцінки економічної ефективності інвестицій в інновації агропромислового виробництва та окреслено можливості й напрями їх вдосконалення.*

**Ключові слова:** інновації; ефективність; розвиток; проект; інвестиції; агропромислове виробництво.

**Игорь Леонидович ФЕДУН**

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ В ИННОВАЦИИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО  
ПРОИЗВОДСТВА: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ РАЗРЕЗ**

**Аннотация**

*В статье рассматривается теоретическая сущность инноваций как экономической категории, их особенности в агропромышленном производстве и на этой основе определены преимущества и недостатки существующих методологических подходов относительно оценки экономической эффективности инвестиций в инновации агропромышленного производства и очерчены возможности и направления их усовершенствования.*

**Ключевые слова:** инновации; эффективность; развитие; проект; инвестиции; агропромышленное производство.

**Igor Leonidovych FEDUN**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of International Business Management,  
Kyiv National Aviation University

**EFFECTIVENESS OF INVESTMENTS IN INNOVATION OF AGROINDUSTRIAL PRODUCTION:  
METHODOLOGICAL DIMENSION**

**Annotation**

*It has been considered the theoretical essence of innovation as an economic category, particularly innovation in agricultural production. On this basis advantages and disadvantages of existing methodological approaches to the assessment of the economic efficiency of investments in agricultural production are identified. The ways and opportunities of their improvement are outlined.*

**Keywords:** innovation; performance; development; design; investment; agro-industry.

**JEL classification:** O320

Практична реалізація переходу до інноваційної моделі розвитку має особливе значення для агропромислового виробництва, позаяк саме воно забезпечує продовольчу безпеку країни, формує 14% валового внутрішнього продукту та близько 60% фонду споживання населення. Розвиток агропромислового виробництва повинен забезпечуватися „...шляхом інноваційно-інвестиційного зміцнення матеріально-технічної бази, впровадження екологічно безпечних, ресурсо- та енергозберігаючих технологій” [8 с. 6]. Інноваційно-інвестиційна діяльність на сучасному етапі розвитку агропромислового виробництва є фундаментом його стабільного та ефективного економічного зростання. В умовах подолання кризових деформацій економічного простору особливої актуальності набувають проблеми активізації та ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності в агропромисловому виробництві. Тому на часі розробка нових концептуальних підходів до оцінки економічної ефективності інвестицій в інновації агропромислового виробництва.

Проблематику ефективності інвестицій в інновації агропромислового виробництва, активізації інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні досліджували у своїх працях іноземні та вітчизняні вчені: С. Володін, А. Гайдуцький, В. Геєць, О. Гудзь, О. Дацій, І. Жукович, А. Загородній, П. Саблук, Г. Саранчук, Е. Тоффлер, Н. Уколова, Г. Цадо, О. Шпикуляк, Й. Шумпетер, С. Ягудин, О. Янковська та інші. Але питання методологічного виміру оцінки економічної ефективності інвестицій в інновації агропромислового виробництва та окреслення можливостей й напрямів їх вдосконалення залишаються недостатньо розробленими.

Метою статті є з'ясування теоретичної сутності інновації як економічної категорії, особливостей інновацій в агропромисловому виробництві для визначення на цій основі переваг та недоліків чинних методологічних підходів стосовно оцінки економічної ефективності інвестицій в інновації агропромислового виробництва та окреслення можливостей й напрямів їх удосконалення.

Поняття „інновація” вперше з'явилося в наукових дослідженнях у XIX столітті, а на початку XX століття стали вивчатися закономірності технічних нововведень [1].

Основоположником теорії інновацій вважають Й. Шумпетера. У її зміст він закладав „конструювання нових способів виробництва і продуктів. У більш широкому, філософському змісті – це функція розвитку культури як сукупності життєдіяльності людини. Нововведення є цілісною, внутрішньо суперечливою й динамічною системою” [28].

У сучасній літературі існує два підходи до визначення поняття „інновація”:

1) статичний, де інновація презентується як результат інноваційного процесу у вигляді нової техніки (продукції), технології, нового методу, що впроваджується на ринку;

2) динамічний, де інновація розглядається як процес, що охоплює дослідження, проектування, розроблення, організацію виробництва, комерціалізацію і поширення нових виробів, технологій, принципів замість наявних [27, с. 156].

Так у якості результату розглядає сутність інновації як економічної категорії Омарбакієв Л. А.: „...результат діяльності, що отримала втілення в новому або вдосконаленому товарі, технологічному процесі, використовуваних в практичній діяльності, або в нових підходах до проблеми розвитку соціальних послуг” [19, с. 8].

Інновації як процес розглядають Ільєнкова С. Д., Гохберг Л. М., Ягудін С. Ю.: „...перетворення потенційного науково-технічного прогресу на реальний, такий, що втілюється в нових продуктах і технологіях” [10]. Дацій О. І. розуміє сутність інновацій як зміни „...в техніці, технології, організації, екології, економіці, а також в соціальній сфері з метою одержання економічного ефекту на основі задоволення певних соціальних потреб” [7]. Уколова Н.В. стверджує, що інновації – це „...сталі стосунки з приводу впровадження і застосування нововведень (нових технологій, винаходів, відкриттів)” [24, с. 15].

Рзглянуті підходи до визначення інновацій як економічної категорії свідчать про те, що вони є багатограними та різними за своїм характером. Як слушно зауважив Тоффлер Е., „...жодна з проблем, з якими стикається американський бізнес, не є більш важливою і менш вивченою, ніж проблема нововведень” [22, с. 53].

Досліджуючи термінологічні суперечності стосовно інновацій в агропромисловому виробництві, необхідно врахувати специфіку останнього, оскільки його перехід на інноваційну модель розвитку пов'язаний з проблемами, „...невідкладне розв'язання яких сприятиме виведенню економіки країни з глибокої кризи, забезпечить входження до світового співтовариства” [11, с. 115].

На думку Горбунова В. С., „специфіка застосування основних понять теорії інновацій до сільського господарства полягає у вплетанні її технологічних процесів у процеси, що відбуваються в природному середовищі, в участі у виробництві живих організмів, які можуть також бути об'єктами інновацій” [5, с. 11]. Водночас Саранчук Г. М. вважає, що особливості інвестування в інновації агропромислового виробництва зумовлюють: різноманітність сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, вагома різниця в технологіях їх виробництва; значна диференціація окремих регіонів країни за агротехнологічними умовами

виробництва; залежність використовуваних у сільському господарстві технологій від природних умов; розпорошеність сільськогосподарського виробництва на значній території; велика різниця в періодах виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції; відособленість сільськогосподарських товаровиробників від наукових установ, що займаються виробництвом науково-технічної продукції; відсутність організаційно-економічного механізму передачі досягнень науки сільськогосподарським товаровиробникам [21, с. 29-30].

Янковська О. І. виокремлює п'ять особливостей інвестування інновацій в агропромислому виробництві: тривалий процес розробки новації; інновації мають, як правило, покращувальний характер; дослідження живих організмів; провідна роль науково-дослідних установ; залежність від природної зони та клімату [30, с. 55; 19].

Перехід економіки в нашій країні до ринкових відносин зумовив необхідність переосмислення принципів і методів визначення економічної ефективності інвестицій в інновації агропромислового виробництва.

Погляди вчених на сутність ефективності змінювалися в часі.

Г. Емерсон на початку ХХ сторіччя вважав, що: „Ефективність – це максимально корисне співвідношення між сукупними витратами та економічними результатами”. Можна стверджувати, що він зробив дуже важливий внесок у розвиток цього поняття, а саме – побачив в ефективності її зв'язок із функціональністю [26]. Я. Зеленецький ототожнював ефективність і доцільність або, як це було в Т. Котарбінського, результативність [15]. Основу сучасних економічних досліджень ефективності складає одне з перших визначення поняття „ефективність”, сформульоване представниками неокласичної школи політекономії (В. Паретто, Й. Шумпетром) у кінці ХІХ ст. На їх думку, під ефективністю розуміється відношення витрат і результатів [29].

Друкер П. вважає, що результативність є наслідком певних процесів, виконання функцій, завдань, досягнення цілей, а ефективність – наслідком правильності таких дій, проте як перше поняття, так і друге є однаково важливими. Інші зарубіжні автори, а саме: М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вважають, що ефективність характеризується співвідношенням між обсягом виробництва продукції і необхідними для її виготовлення ресурсами, тобто визначається як внутрішній параметр функціонування підприємства, віддзеркалюючи ефективність використання ресурсів [6].

Більшість зарубіжних вчених (Х. Лібенштайн, С. Фішер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензі) оцінюють ефективність як зовнішнє поняття, прив'язане до ринку ресурсів, товарів і т. ін. Також при

визначенні ефективності розподіл ресурсів враховують С. Фішер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензі [3].

К. Макконелл і С. Брю зазначають, що проблема ефективності виробництва охоплює систему „витрати – випуск”, тобто більша кількість продукту, що отримується від певного обсягу витрат, вказує на підвищення ефективності, менший обсяг продукту – на зниження ефективності [16]. Т. С. Хачатуров стверджує, що „ефективністю є відношення економічного або соціального ефекту до потрібних для його досягнення витрат” [25, с. 22]. У „Сучасному економічному словнику” економічна ефективність визначається як вид ефективності, що характеризує результативність діяльності економічної системи [20].

С. Ф. Покропивний розглядає поняття ефективність стосовно виробництва і вказує, що ефективність виробництва становить комплексне відображення кінцевих результатів використання робочої сили (працівників) і засобів виробництва за певний проміжок. Також підкреслює, що сутнісне тлумачення ефективності діяльності як економічної категорії визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу [14]. Федулова Л. І. визначає ефективність як оптимальне співвідношення задоволеності потреб певних груп [14]. Можна погодитись з думкою Гросул В. А. і Аванесової Н. Е., що такі найбільш істотні характеристики господарської діяльності, як цілісність, багатовимірність, динамічність і взаємопов'язаність її різних сторін знаходять віддзеркалення через категорію „ефективність” [4].

Переважно вчені єдині в думці, що „ефективність” – поняття, яке виражає „результативність”, тобто ефективність – це відношення результатів до витрат (ресурсів), що були витрачені на його отримання. Причому вживання термінів „ефективність” і „результативність” йде паралельно. Але між цими термінами є різниця, отже, при їх застосуванні потрібно враховувати суть поняття „ефект” і „результат”, від яких і походять вищевказані терміни. Ефект – досягнутий результат у матеріальному, грошовому, соціальному вираженні, а „результат” – це те, що отримано по закінченні будь-якої діяльності, роботи, підсумок”. Отже, можна стверджувати, що результативність відображає ступінь досягнення запланованих показників або поставлених цілей, а ефективність – це поняття, що характеризує позитивну динаміку розвитку явища.

Результативність інноваційного процесу показує, у якій мірі було досягнуто мети за рахунок упровадження інноваційних дій на підприємстві, тобто кількісний рівень впровадженої інновації, а ефективність дасть можливість охарактеризувати якісний ступінь задоволення в процесі впровадження

інноваційних заходів на підприємстві відповідно до розрахованих кількісних показників інноваційної діяльності на підприємстві [12].

Отже, можливо стверджувати, що „метою оцінки ефективності інноваційної діяльності є комплексний аналіз ефективності інноваційної діяльності та її впливу на найважливіші показники діяльності підприємства, визначення доцільності й оптимальних варіантів реалізації нововведень, оперативне коригування параметрів інноваційних проектів та підтримка стратегічних інноваційних рішень” [23].

Одним із ключових завдань у сфері фінансового забезпечення інноваційної діяльності є оптимізація вибору інноваційних проектів і оцінка їхньої економічної ефективності. Особливості розв'язання цього завдання на теперішній період, зокрема для України, визначаються:

- динамічністю змін, що виникають в економічному житті країни і зміною форм господарської діяльності;
- появою основ ринкових механізмів здійснення того чи іншого виду діяльності та нових інститутів господарювання, що сприяють забезпеченню переходу на нові форми економічних взаємовідносин;
- необхідністю прийняття ефективних і оптимальних рішень в умовах обмеженості ресурсів у широкому розумінні, тобто обмеженість як фінансових, так і виробничих ресурсів;
- різноманітністю методів і підходів до оцінки і вибору тих або інших інноваційних проектів, які умовно можна поділити на два більші класи. Перший – це методи і підходи, які застосовуються при оцінюванні інноваційних проектів з боку інвестора, тобто особи, що вкладає гроші в той чи інший проект. Другий – об'єднує методи і підходи, які використовують при оцінюванні інноваційних проектів з боку суб'єктів господарювання, що залучають інвестиційні ресурси на реалізацію проекту.

У процесі огляду науково-методичної літератури з питання ефективної оцінки інноваційного розвитку підприємства в сучасних умовах розвитку економіки були виявлені різні методичні підходи до окресленої проблематики.

Так вітчизняний науковець Малюта Л. Я. запропонувала свою модель комплексної оцінки ефективності інноваційної діяльності, за допомогою якої можна визначити інтегральний показник рівня інноваційного розвитку [17]. Під останнім науковець розуміє „результат оцінювання основних техніко-економічних показників діяльності підприємства, який ґрунтується на визначенні узагальнюючих показників шляхом застосування системи часткових показників та методу експертного опитування”. Відповідно до розробленої моделі інтегральний показник складається з трьох

основних показників: – ресурсної складової; технологічної складової; ринкової складової. Запровадження вказаного методу на основі інтегрального показника Малюта Л. вважає тим „інструментом, який має чітко виражену сигнальну функцію. За його допомогою можна здійснювати моніторинг промислових підприємств за рівнем інноваційного потенціалу, проводити порівняльний аналіз рівня інноваційного розвитку підприємств та формувати їх рейтинг за інтегральним показником рівня інноваційного розвитку”.

Маслак О. І. та Квятківська Л. А. [18] також пропонують систему показників оцінки ефективності інновацій, до яких належать: показники виробничої ефективності науково-технічних заходів; показники фінансової ефективності науково-технічних заходів; показники інвестиційної ефективності науково-технічних заходів.

З комерційної точки зору будь-який проект по впровадженню та розвитку сучасних інноваційних технологій можна розглядати як інвестиційний, тобто спрямований на отримання прибутку [2].

Тому Маслак О. І. та Квятківська Л. А. оцінюють ефективність інноваційної діяльності також і як результат від впровадження інноваційного проекту, який додатково до вищеперерахованих груп показників оцінюється на основі наступних якісних показників, а саме: – показника інтегрального ефекту (чистий дисконтований дохід): показника внутрішньої норми прибутковості (дохідності); показника рентабельності інвестицій в інноваційний проект; показника періоду окупності [2].

Жихор О. Б. зробив узагальнення сучасних методів оцінки ефективності інноваційних проектів з позиції оцінки процесу інвестування, що дозволило йому провести відповідне ранжування цих методів. Так „для оцінки ефективності окремого інноваційного проекту належить застосовувати такі основні методи: *NPV*, *IRR*, *PP (DPP)*, *PI*, *ARR*, *BEPA* і *MIRR*, як такі, що мають найбільш високі ранги” [9].

Цілком погоджуючись із твердженням Вахнюка С. В., застосування так званих інвестиційних (дисконтованих) методів оцінки інноваційного розвитку підприємства „в умовах інтеграції української економіки у світову економічну систему ... не повинні вступати в протиріччя з методами економічних визначень і обґрунтувань, прийнятими у світовій практиці. В західній теорії і практиці інвестиційних розрахунків широко використовується заснований на аналізі «готівкових потоків» (*cash flow*). Цей підхід, що базується на аналізі динаміки грошових надходжень і витрат, пов'язаних з інноваційною діяльністю, покладений в основу методичних рекомендацій з оцінки ефективності інноваційних проектів [2].

Криловим Е. І., Власовою В. М. та Журавковою І. В. [13] зазначається, що проведення оцінки інновацій на основі методичних підходів, які базуються лише на оцінці ефективності інвестиційного проекту, „не повною мірою підходять для оцінки ефективності інновацій”.

Але варто наголосити, як це стає зрозуміло з вивчених наукових публікацій, саме така практика оцінки інвестування інновацій переважає на будь-якому сучасному агропромисловому підприємстві та розглядається передусім як визначення ефективності від упровадження інвестиційного проекту з використанням нововведень.

Якщо структурувати сукупність методів і підходів до оцінки економічної ефективності інноваційних проектів саме з боку суб'єктів господарювання, що мають намір реалізувати певне інвестиційне рішення, то можна виділити основні напрямки вибору проектів, які класифікуються за такими критеріями: стосовно наведених витрат; за різницею між результатом і витратами; за тривалістю виконання інвестиційних рішень.

Розглянуті вище три групи можуть бути класифіковані на методи статичного і динамічного аналізу інвестиційних рішень при впровадженні інновацій. Однак, незважаючи на таку різноманітність методів і підходів до оцінки ефективності інноваційних проектів, немає єдиного критерію оптимальності вибору інноваційного проекту, тобто відсутній інструментарій розробки оптимальної програми оцінки інвестиційних рішень.

Участь іноземних інвесторів в інноваційному процесі припускає використання зарубіжних методик, які систематизують процес експертизи і створюють базу для порівняння різних проектів за єдиною системою критеріїв. Вчені західних країн і СНД зробили великий внесок у дослідження економічної ефективності інвестицій в ринковій економіці. Водночас багато проблем оцінки економічної ефективності інвестицій в інновації залишаються невіршеними. Вчені розвинених країн виділяють три основні проблеми. По-перше, жоден з методів оцінки не є достатньо простим для розуміння менеджерів і, крім того, досить складним для врахування найбільш важливих реальних взаємодій різних чинників інноваційного проекту. По-друге, часто менеджери одночасно використовують оцінні показники, що враховують зміну вартості витрат і результатів у часі і ті що ігнорують ці зміни. Це дозволяє показати проект на стадії обговорення в привабливому або негативному вигляді. По-третє, проблемою є вибір показників, які забезпечують необхідну і достатню точність.

Одним з найпростіших методів, що використовується на заході, є статичний метод оцінки економічної ефективності. Саме в простоті полягає його цінність. Статична система оцінки

містить набір середньорічних показників і вона занижує період повернення інвестицій, оскільки в ній не враховується фактор часу.

Таким чином, проведений аналіз підходів та методів оцінки економічної ефективності інвестицій в інновації дозволяє зробити наступні висновки:

1. Методи оцінки економічної ефективності капітальних вкладень, розроблені для умов адміністративно-командної економіки, не відповідають сучасному стану її розвитку.

2. Викликає значне зацікавлення зарубіжний досвід проведення інвестиційних розрахунків, у якому широко використовуються як динамічні методи оцінки економічної ефективності, засновані на аналізі фінансових потоків, так і статичні, що спираються на дослідження фінансового стану інноваційного підприємства, які здійснюють інвестиційні програми, за звітними роками інвестиційного періоду.

3. До нині не розроблена в повному обсязі ефективна система оцінки економічної ефективності інвестицій в інновації та нові технології, яка б об'єднувала ідеї інвестиційної діяльності та поточних інновацій. Не існує рекомендацій щодо вибору системи показників, які забезпечують необхідну і достатню точність оцінки ефективності інноваційного проекту.

Тому необхідно розробити методіку оцінки економічної ефективності інвестицій в інновації, яка повинна стати своєрідним фільтром, що відсіює явно безперспективні проекти.

На думку Крилова Е. І., Власової В. М. та Журавкової І. В., розгляд інноваційного розвитку лише з позиції інвестиційного фінансування інноваційного проекту не дає всебічної характеристики результативності процесу інноваційного розвитку підприємства. У зв'язку з цим доцільно використовувати наступні методи оцінки економічної ефективності інновацій в агропромисловому виробництві [13]:

1. Розрахунок зростання обсягів доходу порівняно з аналогом, що передбачає не тільки розрахунок загального обсягу доходу (корисного результату), який отримується за весь термін корисного використання нововведень.

2. Оцінювання ефективності інновацій за показниками терміну корисного використання: розрахунковий період упровадження інновацій; перший рік після закінчення нормативного терміну освоєння нововведення; початковий період терміну корисного використання інновацій; термін корисного використання інновацій; останній рік терміну корисного використання інновацій.

3. Застосування системи оціночних показників, які враховують інтереси різних учасників інноваційного розвитку: державні інтереси (вплив на бюджетні відрахування); інтереси розробників інноваційного проекту; інтереси виробників

інноваційної продукції; інтереси споживачів інноваційної продукції.

4. Розрахунок інтегрального ефекту від створення, виробництва та експлуатації нововведень.

5. Застосування методів компаундінгу та ануїтету у поєднанні з методом дисконтування.

6. Використання двох норм доходу на інвестований капітал: приведення одноразових витрат до розрахункового року; норма доходу на капітал, яка досягається для узгодження інтересів інвесторів та виробників при отриманні доходу від реалізації інноваційної продукції.

Цей перелік додаткових методів оцінки ефективності інвестицій в інновації агропромислового виробництва варто використовувати як розширений мультиблоковий методичний підхід, заснований на дисконтованих методах оцінки ефективності нововведень, але з урахуванням інтересів різних учасників інноваційного процесу.

Аналіз наукових публікацій щодо розгляду проблематики методологічних підходів оцінки інвестицій в інновації агропромислового виробництва дозволив скласти загальне уявлення про методологічну базу сучасної економічної науки з окреслених питань. Проведене дослідження переконує, що оцінка інвестицій в інновації нині проводиться переважно з використанням методів оцінювання дисконтованих грошових потоків, методів оцінки техніко-економічних показників інноваційного потенціалу підприємства, кількісних методів оцінювання внутрішньогосподарської ефективності інноваційних проектів.

Безперечним є той факт, що проведення оцінки інноваційного розвитку підприємства з метою визначення рівня ефективності інвестування інновацій потребує комплексного аналізу ефективності інноваційної діяльності за чітко сформованою системою кількісних показників, які найбільшою мірою будуть відповідати специфіці агропромислового виробництва та інформуванню різних зацікавлених сторін, залучених до інноваційних процесів на підприємстві, про якість отриманих інноваційних результатів.

Оцінка інвестицій в інновації агропромислового виробництва має здійснюватись на основі застосування розширеного мультиблокового методичного підходу, заснованого на дисконтованих методах оцінки ефективності нововведень, але з урахуванням інтересів різних учасників інноваційного процесу, який становить поєднання прийомів застосування часткових показників оцінки інновацій за будь-яким напрямком оцінювання результатів від упровадження нововведень (техніко-економічного, ресурсного, маркетингового, соціального напрямку оцінювання тощо) та прийому експертного опитування.

У подальших дослідженнях слід визначити ефективні шляхи удосконалення методичних підходів оцінки ефективності інвестицій в інновації агропромислового виробництва, які дозволять вирішити проблему невизначеності та недооцінки інноваційних результатів у практиці сучасних агропромислових підприємств.

## Список літератури

1. Бездудный, Ф. Ф. Сущность понятия инновация и его классификация [Текст] / Ф. Ф. Бездудный, Г. А. Смирнова, О. Д. Нечаева // *Инновации*. – 1998. – №2. – 3. – С. 4.
2. Вахнюк, С. В. Показники економічної ефективності інноваційних технологій у банківській сфері [Текст] : дис. ... кандидата екон. наук: 08.02.02 / Вахнюк С. В. – Суми, 2005. – 185 с.
3. Гетьманський, В. О. Економічна природа та теоретична сутність ефективності функціонування підприємства [Електронний ресурс] / В. О. Гетьманський. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlts/19\\_13/100\\_Getmanski\\_19\\_13.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/19_13/100_Getmanski_19_13.pdf).
4. Гросул, В. А. Концепція стейкхолдерів в системі оцінки ефективності функціонування підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Гросул, Н. Е. Авансова. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VZhDU/2010\\_2/46.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VZhDU/2010_2/46.pdf).
5. Горбунов, В. С. Методология и модели управления инновационным развитием сельского хозяйства [Текст] : автореф. дис. на соискание наук. степени доктора эконом. наук : спец. 08.00.05 „Экономика и управление народным хозяйством (АПК и сельское хозяйство)” / В. С. Горбунов. – Саратов, 2011. – 27 с.
6. Дарміць, Р. З. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Р. З. Дарміць, Н. О. Вацук. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlts/20\\_12/153\\_Dar.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/20_12/153_Dar.pdf).
7. Дацій, О. І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України / О. І. Дацій – К.: ННЦ „Інститут аграрної економіки”, 2004. – С. 11
8. Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 року [Текст] : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2007 р. №1158
9. Жихор, О. Б. Оцінка ефективності інноваційних проектів підприємства [Текст] : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 „Економіка, організація та управління підприємствами” / Жихор О.Б. – Харків, 2002. – 18 с.

10. *Инновационный менеджмент [Текст] : учебник для вузов / С. Д. Ильенкова, Л. М. Гохберг, С. Ю. Ягудин и др.; Под. ред. проф. С. Д. Ильенковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 9.*
11. *Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект [Текст] : монографія / [Саблук П. Т., Шпикуляк О. Г., Курило Л. І. та ін.] – К.: ННЦ ІАЕ, 2010. – 706 с.*
12. *Костевко, В. І. Методологічні питання оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства [Текст] / Костевко В. І. // Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. Проблеми економіки та управління. – 2011. – № 698. – С. 66 – 73.*
13. *Крылов, Э. И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие / Крылов Э. И., Власова В. М., Журавкова И. В. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 608 с.*
14. *Куцинська, М. В. Аналіз існуючих підходів до оцінки економічної ефективності діяльності організацій [Електронний ресурс] / М. В. Куцинська. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2011\\_50/statti/29.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2011_50/statti/29.pdf).*
15. *Лала, О. М. Історична ретроспектива взаємозв'язку ефективності, надійності та якості системи управління [Електронний ресурс] / О. М. Лала. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vdnuet/econ/2009\\_3/7.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2009_3/7.pdf).*
16. *Макконелл, К. Р. Экономика: принципы, проблемы, политика [Текст] / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю. – Изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 974 с.*
17. *Малюта, Л. Я. Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс] / Л. Я. Малюта // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 1 (4). – Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mlyrpp.pdf>.*
18. *Маслак, О. І. Система оцінки показників інноваційного потенціалу промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська // Ефективна економіка. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=298>.*
19. *Омарбакиев, Л. А. Инновационные процессы в сельском хозяйстве Республики Казахстан: теория, методология, императивы развития [Текст] : автореф. дис. на соискание наук. степени доктора эконом. наук : спец. 08.00.05 „Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)” / Л. А. Омарбакиев. – Алматы, 2010. – 45 с.*
20. *Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь [Текст] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : Изд-во „ИНФРА-М”, 1998. – С. 412.*
21. *Саранчук, Г. М. Інноваційний розвиток сільського господарства як основа підвищення його конкурентоспроможності [Текст] / Г. М. Саранчук // Інноваційна економіка. – 2010. – № 1. – С. 26–32.*
22. *США: Экономика, политика, идеология [Текст]. – 1993. – № 3. – С. 53.*
23. *Товт, Т. Й. Методичні підходи до визначення показників ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні [Текст] / Т. Й. Товт // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 2011. – С. 240 – 249.*
24. *Уколова, Н. В. Формирование хозяйственного механизма инновационного развития социально-экономической системы [Текст] : автореф. дис. На соискание наук. степени доктора эконом. наук : спец. 08.00.01 „Общая экономическая теория” / Н. В. Уколова. – Саратов, 2011. – 43 с.*
25. *Хачатуров, Т. С. Эффективность капитальных вложений [Текст] / Т. С. Хачатуров. – М.: Изд-во „Экономика”, 1979. – С. 22.*
26. *Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности [Текст] / Г. Эмерсон // Управление это наука и искусство. - М.: Экономика, 1992.*
27. *Цадо, Г. В. Сутність та значення інвестиційно-інноваційних процесів в системі регіонального розвитку [Електронний ресурс] / Г. В. Цадо. // Інноваційна економіка. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2011\\_2/154.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_2/154.pdf).*
28. *Шумпетер, Й. Теория экономического развития [Текст] / Й. Шумпетер – М.: Прогресс, 1982. – С. 169 – 170.*
29. *Якимчук, Т. В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Т. В. Якимчук. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2011\\_2\\_2/41.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2011_2_2/41.pdf).*
30. *Янковська, О. І. Інноваційний процес у сільському господарстві [Текст] / О. І. Янковська // Наука й економіка: науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – 2009. – № 4 (16), Т. 2. – С. 54-58.*

## References

1. *Bezudny, F. F. Smirnov, G. A., Nechayev, O. D. (1998). Innovation essence of the concept and its classification. Innovations, 2-3, 4.*
2. *Vakhnyuk, S. (2005). Indicators of economic efficiency innovations in the banking sector. Sumy.*

3. Hetman, V. A. (n. d.). *Economic nature and essence of the theoretical efficiency of the enterprise*. Retrieved September 15, 2013, from : [www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvntu/19\\_13/100\\_Getmanski\\_19\\_13.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/19_13/100_Getmanski_19_13.pdf).
4. Grosul, V. A. & Avansova, N. E. (2010). *The concept of stakeholders in the system for evaluating the effectiveness of the enterprise*. Retrieved September 15, 2013, from : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VZhDU/2010\\_2/46.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VZhDU/2010_2/46.pdf).
5. Gorbunov, V. S. (2011). *Methodology and model of innovative development of agriculture*. Saratov.
6. Darmits, R. Z. & Vatsyk, N. O. (2012). *Vzayemozvyazok effectiveness and cost-effectiveness in the management system of the enterprise*. Retrieved September 15, 2013, from : [www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvntu/20\\_12/153\\_Dar.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/20_12/153_Dar.pdf).
7. Datsiy, O. I. (2004). *Development of innovative activity in the agricultural production of Ukraine*. Kyiv : NSC "Intytut Agricultural Economics".
8. *State Program of Ukrainian villages for the period up to 2015: approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine of 19 September 2007 № 1158 (2007)*.
9. Zhyhor, O. B. (2002). *Evaluating the effectiveness of enterprise innovation*. Kharkiv.
10. Il'enkova, S. D., Hochberg, L. M., Yagudin, S. Yu. (2003). *Innovation Management*. Moscow: UNITY-DANA.
11. Sabluk, P. T., Shpykulyak, O. G., Kurylo, L. I. (2010). *Innovation activities in the agricultural sector : institutional aspect*. Kyiv: IAE NNC.
12. Kostevko, V. I. (2011). *Methodological issues of evaluating the effectiveness of enterprise innovation*. *Proceedings of the National University "Lviv Polytechnic". Problems of Economics and Management*, 698, 66-73.
13. Krylov, E. I., Vlasov, V. M., Zhuravkova, I. V. (2003). *Analysis of efficiency of investment and innovation enterprise*. Moscow: Finance and statistics.
14. Kutsynska, M. (2011). *Analysis of existing approaches to evaluating the economic efficiency of organizations*. Retrieved September 15, 2013, from : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2011\\_50/statti/29.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2011_50/statti/29.pdf).
15. Lala, A. (2009). *Historical retrospective correlation of efficiency, safety and quality management systems*. Retrieved September 15, 2013, from : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vdnuet/econ/2009\\_3/7.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2009_3/7.pdf).
16. McConnell, K. R., Brue, S. L. (1999). *Economics: Principles, Problems and Policy*. Moscow: INFRA-M.
17. Malyuta, L. Y. (2011). *Evaluation of innovative development of the industrial enterprise*. *Socio-economic problems and the state*, 1 (4). Retrieved September 15, 2013, from : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mlyrpp.pdf>.
18. Maslak, O. I., Kvyatkovskaya, L. A. (n. d.). *Performance evaluation system of industrial innovation potential of enterprises*. *Efficient Economy*. Retrieved September 15, 2013, from : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=298>.
19. Omarbakiev, L. A. (2010). *Innovation processes in agriculture of the Republic of Kazakhstan: theory, methodology, development imperatives*. Almaty.
20. Raizberg, B. A., Lozovskiy, L. Sh., Starodubtseva, E. B. (1998). *Modern Dictionary of Economics*. Moscow: Publishing House "INFRA-M".
21. Saranchuk, G. M. (2010). *Innovative development of agriculture as a basis for increasing its competitiveness*. *Innovative Economy*, 1, 26-32.
22. *USA: Economy, Politics, Ideology*. (1993). 3, 53.
23. Tovt, T. J. (2011). *Methodological approaches to determining the performance of innovative activity of industrial enterprises in Ukraine*. *Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine*, 2011, 240-249.
24. Ukolov, N. V. (2011). *Formation of the economic mechanism of innovative development of the socio-economic system*. Saratov.
25. Hachaturov, T. S. (1979). *Efficiency of capital investments*. Moscow: Publishing House of the "Economy".
26. Emerson, G. (1992). *Twelve principles of productivity. Management is the art and science*. Moscow: Economics.
27. Tsado, G. V. (2011). *Essence and importance of investment and innovation in the system of regional development*. *Innovative Economy*. Retrieved September 15, 2013, from : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2011\\_2/154.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_2/154.pdf).
28. Schumpeter, J. (1982). *The Theory of Economic Development*. Moscow: Progress Publishers.
29. Yakymchuk, T. (2011). *Socio-economic efficiency of the enterprise and its role in modern terms*. Retrieved September 15, 2013, from : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2011\\_2\\_2/41.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2011_2_2/41.pdf).
30. Jankowska, O. I. (2009). *Innovation process in agriculture*. *Science and Economics: scientific and theoretical journal Khmelnytsky University of Economics*, 4(16), Vol. 2, 54-58.

**Стаття надійшла до редакції 01.12.2013 р.**



**Світлана Анатоліївна ЧЕРНЕЦЬКА**

старший викладач,  
кафедра менеджменту,  
Севастопольський філіал Саратовського державного соціально-економічного університету  
вул. Вакуленчука, 29, корпус 4., м. Севастополь, 099053, АР Крим, Україна,  
Телефон: +380692590067

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ  
САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

Чернецька, С. А. Оцінка ефективності діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу [Текст] / Світлана Анатоліївна Чернецька // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 225-230. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Здійснено оцінку ефективності діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу, наголошено на основних діях як керівництва підприємств, так і регіональних органів влади, необхідних для її підвищення в індустрії гостинності в Україні. На підставі даних бухгалтерської звітності та наданих керівництвом підприємства проведено аналіз фінансово-господарської діяльності Державного підприємства Міністерства оборони України «Сакський центральний військовий клінічний санаторій ім. М. І. Пирогова». Отримані результати аналізу фінансово-господарської діяльності санаторію дали змогу зробити висновок про вдалу організацію менеджменту у закладі.*

**Ключові слова:** підприємство індустрії гостинності; аналіз фінансово-господарської діяльності; державне підприємство; Міністерство оборони України; ефективність фінансово-господарської діяльності; фінансова звітність; коефіцієнт.

**Светлана Анатольевна ЧЕРНЕЦКАЯ**

**ОЦЕНКА ЭФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ САНАТОРНО-  
КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСА**

**Аннотация**

*Осуществлена оценка эффективности деятельности предприятий санаторно-курортного комплекса, отмечены основные действия как руководства предприятий, так и региональных органов власти, необходимые для повышения эффективности деятельности предприятий индустрии гостеприимства в Украине. На основании данных бухгалтерской отчетности, а также информации, предоставленной руководством, проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности Государственного предприятия Министерства обороны Украины «Сакский центральный военный клинический санаторий имени М. И. Пирогова». Полученные результаты дали возможность сделать вывод об удачной организации менеджмента на предприятии.*

**Ключевые слова:** предприятие индустрии гостеприимства; анализ финансово-хозяйственной деятельности; государственное предприятие; Министерство обороны Украины; эффективность финансово-хозяйственной деятельности; финансовая отчетность; коэффициент.

## **EFFICIENCY EVALUATION OF ACTIVITY OF SANATORIUM-RESORT COMPLEX COMPANIES**

### **Abstract**

*Spa complex enterprises effectiveness evaluation is studied. The major points of enterprise management and regional authorities are marked to improve the effectiveness of hospitality industry in Ukraine. Based on the financial statements provided by enterprise management it has been conducted the analysis of financial and economic activities of State Enterprise of the Defense Ministry of Ukraine «Saky Central Military Clinical Sanatorium named after M. I. Pyrogov». For more detailed and thorough economic processes study in the enterprise, as well as for the correct evaluation of the processes mentioned in the course study, except for the accounting data it has been used additional information provided by the company management. The results of financial and economic activities analysis give the opportunity to conclude the successful management organization at the enterprise.*

**Keywords:** *enterprise hospitality industry; analysis of financial and economic activity; state enterprise; the Ministry of Defence; the effectiveness of the financial and economic activities; financial statements; ratio.*

### **JEL classification: H82**

На сьогодні туризм посідає важливе місце в житті будь-якої країни і Україна не є винятком. Надходження до бюджету нашої країни від туристичної діяльності зростають щороку. Однак для збереження цієї позитивної тенденції необхідно звернути значну увагу насамперед на якість туристичних послуг, які надаються підприємствами індустрії гостинності в Україні та ефективності їх діяльності. Оскільки підприємства санаторно-курортного комплексу є складовою частиною індустрії гостинності та, завдяки унікальним властивостям української природи, можуть значною мірою впливати на збереження вже наявних та залучення нових туристів, то аналіз ефективності їх діяльності є дуже важливим напрямком державного регулювання туристичної галузі.

У часи Радянського Союзу, тобто в епоху адміністративного регулювання економічних відносин, керівники підприємств санаторно-курортного комплексу не замислювались над ефективністю їх діяльності. Заповнюваність державних здравниць вирішувалось профспілками, які розподіляли путівки між працівниками підприємств країни. Заповнення санаторію не впливало на його економічний стан. У нових економічних умовах підприємствам санаторно-курортного сектору економіки довелось працювати по-новому. Не всі з них змогли адаптуватись до нових вимог. Нездатність керівників цих підприємств орієнтуватись у сучасних реаліях життя призвела їх до банкрутства. Ті ж, які почали орієнтуватись насамперед на кінцевого споживача їх послуг, тобто рекреанта, і сьогодні вдало функціонують.

Однак, слід зазначити, що якість послуг у підприємствах вітчизняного санаторно-курортного комплексу не завжди відповідає європейським стандартам. А тому потенційні відпочивальники, які могли б витратити кошти в Україні, почали віддавати перевагу курортам Туреччини та Єгипту через їх відносну дешевість та відповідність якості відпочинку на цих курортах цивілізованим стандартам. Унаслідок цього грошові кошти почали відволікатись з країни, що негативно позначилося на національній економіці. Політичні заворушення, які відбулись на території Туреччини та Єгипту, позитивно вплинули на відвідуваність курортів Криму, про що свідчить рекордна кількість відпочивальників цього регіону влітку 2013 року. Але, якщо не зміниться якість послуг, то це буде лише тимчасовим явищем, і багато з тих, хто цього року приїхав у Крим, більше не повернуться. Без перебільшення унікальні властивості природних ресурсів Криму і решти регіонів України можуть стати тим фактором, який буде знову й знову повертати рекреантів до України. Але, як зазначалось вище, якість санаторно-курортних послуг має підвищуватись. Оцінка ефективності діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу здійснюється саме для того, щоб вчасно виявляти негативні тенденції на підприємстві, вчасно на них реагувати, а також, враховуючи побажання клієнтів, втілювати їх у життя.

У статті піднімається питання оцінки ефективності діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу та наведено результати аналізу фінансово-господарської діяльності Державного підприємства Міністерства оборони

України «Сакський центральний військовий клінічний санаторій імені М. І. Пирогова» (далі – ДПМОУ «Сакський центральний військовий клінічний санаторій ім. М. І. Пирогова», Підприємство).

Питання аналізу ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств санаторно-курортного напрямку знаходимо у працях М. Д. Білик [2], І. О. Бланка [3], І. Я. Каца [7], Г. В. Савицької [8] та ін. Але оцінці фінансової ефективності рекреаційних підприємств присвячена незначна кількість робіт І. Т. Балабанова [1], М. М. Вороновицького [4], М. В. Грідчиної [5], І. А. Федорова [9].

Не применшуючи значення зазначених вище робіт, хочемо зауважити, що питання ефективності фінансово-господарської діяльності санаторно-курортних підприємств все ще залишається не дослідженим достатньою мірою. Існує безліч різних специфічних аспектів, які впливають на розвиток здравниць, а тому і оцінка ефективності їх діяльності повинна бути орієнтована на специфіку функціонування того чи іншого підприємства. Так, наприклад, санаторії, які знаходяться у сфері управління Міністерства оборони України, не розглядалися взагалі. А санаторії, туристичні бази та профілакторії цього відомства і досі відіграють значну роль на ринку курортних послуг всієї країни. Саме тому оцінка ефективності діяльності санаторно-курортних підприємств, які знаходяться в сфері управління Міністерства оборони України, є дуже актуальною та перспективною на сьогодні.

У сучасній фаховій літературі є багато визначень поняття «ефективність». У нашому випадку – це здатність підприємства досягати основних цілей його діяльності. Звісно, що головною метою функціонування будь-якого підприємства є отримання прибутку і підприємства санаторно-курортного комплексу не є винятком. Усі інші цілі будуть досягатися лише після досягнення основної. Здатність підприємства отримувати прибуток значною мірою впливає на рішення потенційних інвесторів, які будуть або не будуть вкладати гроші в різноманітні проекти. Саме від отриманого прибутку залежить, чи зможе заклад на гідному рівні конкурувати на ринку оздоровчих послуг та надалі підвищувати якість послуг, які воно надає. Для визначення ступеня цієї здатності досягати головної цілі і проводиться оцінка ефективності його діяльності. Вона може проводитись для власника підприємства, вищого керівництва або для потенційних інвесторів. І саме повний та обґрунтований аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства впливає на його подальшу долю.

Основним джерелом інформації для аналізу та оцінки фінансово-господарської діяльності є фінансова звітність. Послідовно, крок за кроком

проводиться аналіз кожної статті балансу, звіту про фінансові результати та звіту про власний капітал.

Для визначення майнового стану підприємства необхідно провести аналіз активу балансу. Визначається абсолютне та відносне зростання кожного виду активів – розраховуються коефіцієнти зростання основних засобів ( $K_{o.з.}$ ), коефіцієнт незавершеного будівництва ( $K_{н.б.}$ ), коефіцієнт запасів ( $K_з$ ), коефіцієнт вартості активів ( $K_{в.а.}$ ). Аналізом звітності ДПМОУ «Сакський центральний військовий клінічний санаторій ім. М. І. Пирогова» встановлено, що за перше півріччя 2013 року  $K_{o.з.}=1,07$ ,  $K_{нб}=0,47$ ,  $K_з=1,45$ ,  $K_{в.а.}=1,12$ . Зазначені коефіцієнти загалом характеризують позитивні тенденції на підприємстві. Те, що  $K_з$  перевищував одиницю, підсилюється сезонним характером діяльності. Слід також зазначити, що Підприємство має так звану «важку» структуру активів. Питома вага необоротних активів у їх структурі за перше півріччя 2013 року становить 84,05%, однак порівняно з аналогічним періодом 2012 року спостерігається її незначне, але зменшення. Насправді, «важка» структура активів є нормальною для підприємств санаторно-курортного комплексу і обумовлена специфікою оздоровчих закладів (значна вартість фондів санаторіїв, коштовне медичне обладнання тощо).

Наступний крок – аналіз дебіторської заборгованості. При цьому проводиться аналіз змін у структурі заборгованості. Зазначимо, що зростання дебіторської заборгованості – це здебільшого негативне явище. Однак у випадку з ДПМОУ «Сакський центральний військовий клінічний санаторій ім. М. І. Пирогова» зростання дебіторської заборгованості на 45% було зумовлено зростанням поточної заборгованості внаслідок розширення ринків збуту.

Далі – аналіз структури та динаміки власного капіталу ( $K_{в.к.}$ ). Цей аналіз висвітлює внутрішні резерви, які є у підприємства. Так за перше півріччя 2013 року  $K_{в.к.}$  для ДПМОУ «Сакський центральний військовий клінічний санаторій ім. М. І. Пирогова» склав 1,17, що обумовлюється отриманим чистим прибутком, і, як наслідок, зростанням нерозподіленого прибутку в структурі власного капіталу.

Аналіз структури та динаміки зобов'язань ( $K_{к.з.}$ ) показує, які зміни відбулися в структурі кредиторської заборгованості. При значному її зростанні та у разі, якщо  $K_{к.з.} > K_{в.а.}$ , робиться поглиблений аналіз причин утворення кредиторської заборгованості. У нашому ж випадку  $K_{ва}=1,12$ , а  $K_{к.з.} = 0,56$ , що свідчить про високу платоспроможність ДПМОУ «Сакський центральний військовий клінічний санаторій ім. М. І. Пирогова». Незначне зростання поточної заборгованості порівняно з аналогічним періодом попереднього року було обумовлено внесенням

передоплати відпочивальниками за послуги, які будуть надані в процесі лікування.

Проведемо аналіз дохідності активів. Коефіцієнт дохідності активів ( $K_{д.а}$ ) показує частку сукупного доходу в одній гривні вартості активів. Зростання коефіцієнту при незмінній вартості активів або при його зростанні свідчить про зростання ефективності використання активів підприємства. Саме це і спостерігалось на ДПМОУ «Сакський центральний військовий клінічний санаторій ім. М. І. Пирогова» в першому півріччі 2013 року. Так  $K_{д.а}$  склав 1,05, що свідчить про позитивні тенденції діяльності підприємства

У ході оцінки ефективності також проводиться аналіз ефективності різних видів діяльності підприємства. Визначається вплив кожного з них на загальний результат. Цей аналіз дає змогу зрозуміти потенційним інвесторам, які напрямки діяльності підприємства є пріоритетними, а які незначними. Також, під час аналізу визначаються види діяльності, які можуть бути розвинуті в майбутньому. Для ДПМОУ «Сакський центральний військовий клінічний санаторій ім. М. І. Пирогова» в першому півріччі 2013 року основним видом діяльності було і залишається надання послуг з лікування хворих із захворюваннями опорно-рухового апарату. Унікальні властивості природних ресурсів даються хороші результати, тому цей вид діяльності ще довго буде профілюючим на Підприємстві. Дохід від операційної діяльності за перше півріччя 2013 року склав 99,5% від сукупного доходу.

Для розуміння причин дохідності або збитковості проводиться факторний аналіз валового прибутку, який показує, у зв'язку з чим зріс або знизився валовий прибуток (зменшення собівартості чи зростання сукупного доходу). У першому півріччі 2013 року зростання валового прибутку ДПМОУ «Сакський центральний військовий клінічний санаторій ім. М. І. Пирогова» було зумовлено зростанням чистого доходу на 345,8 тис. грн.

Остаточна оцінка ефективності діяльності та використання активів проводиться за сукупністю коефіцієнтів, які характеризують прибутковість активів підприємства, його майновий стан, платоспроможність та ліквідність.

Зазначеними коефіцієнтами є: коефіцієнт рентабельності активів  $K_{р.а}$  (показує розмір чистого прибутку на одну гривню активів та характеризує ефективність використання активів), коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу  $K_{рск}$  (ступінь рентабельності активів підприємства, яку забезпечує прибуток від основної виробничої діяльності підприємства), коефіцієнт рентабельності власного капіталу  $K_{рвк}$  (показує частку чистого прибутку у власному капіталі), коефіцієнт рентабельності діяльності  $K_{рд}$  (показує наявність можливостей підприємства до відтворення та розширення виробництва і

характеризує прибутковість діяльності підприємства), коефіцієнт оборотності активів  $K_{оа}$  (характеризує ефективність використання підприємством наявних ресурсів (незалежно від джерел їх залучення) та показує, наскільки зміни у наявних активах пов'язані зі змінами доходу (виручки) від реалізації.), коефіцієнт фінансової стійкості  $K_{ф.с}$  (характеризує співвідношення власних та позикових коштів, а отже же фінансову незалежність підприємства), коефіцієнт покриття  $K_{п}$  (визначає співвідношення усіх поточних активів до поточних зобов'язань і характеризує достатність оборотних засобів для погашення боргів підприємством протягом року), коефіцієнт загальної ліквідності  $K_{з.л}$  (відображає, скільки одиниць оборотних засобів припадає на одиницю довгострокових та поточних зобов'язань), коефіцієнт абсолютної ліквідності  $K_{аб.л}$  (характеризує можливість підприємства ліквідувати поточну заборгованість грошима, які є у нього в розпорядженні на дату проведення аналізу), коефіцієнт заборгованості  $K_{з}$  (відображає залежність або незалежність підприємства від залученого капіталу), коефіцієнт концентрації залученого капіталу  $K_{кзк}$  (визначає питому вагу залученого капіталу в загальній структурі капіталу).

Розрахунок зазначених вище коефіцієнтів ДПМОУ «Сакський центральний військовий клінічний санаторій ім. М. І. Пирогова» за перше півріччя 2013 року показав, що всі вони знаходяться на оптимальному рівні. Так  $K_{ра}$  збільшився з 0,1317 до 0,2, що свідчить про підвищення ефективності використання активів Підприємства.  $K_{рск}$  ДПМОУ «Сакський центральний військовий клінічний санаторій ім. М. І. Пирогова» знаходився в оптимальному діапазоні (0,12-0,18) дорівнював 0,14.  $K_{оа}$  має незмінно низьке значення 0,78, що зумовлено «важкою» структурою активів Підприємства.  $K_{фс}$  ДПМОУ «Сакський центральний військовий клінічний санаторій ім. М. І. Пирогова» за перше півріччя 2013 року склав 26,7 та показав достатню фінансову незалежність Підприємства від залучених коштів. Аналіз коефіцієнтів ліквідності показав, що заклад без зайвих зусиль зможе ліквідувати свою поточну заборгованість.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ДПМОУ «Сакський центральний військовий клінічний санаторій ім. М. І. Пирогова» показав незмінно високий ступінь ефективності його діяльності, а, отже і вдалу модель управління. Усі коефіцієнти, які характеризують ефективність діяльності Підприємства, знаходяться в оптимальних діапазонах або значно перевищують оптимальні. Так коефіцієнти, які характеризують фінансову незалежність, значно перевищують оптимальні значення. Проведений аналіз ДПМОУ «Сакський центральний військовий клінічний санаторій ім. М. І. Пирогова» підтверджує те, що модель управління, обрана на Підприємстві,

забезпечує підвищення ефективності діяльності та може бути застосована в інших підприємствах галузі як приклад. І все це навіть за умови дуже частой зміни його керівництва. Позитивні тенденції на Підприємстві пояснюються тим, що останнє поставило перед собою та по можливості досягає наступних цілей:

- підвищення якості послуг, які надаються рекреантам;
- розширення спектру супутніх з оздоровчими послуг (розважальні тощо);
- розвиток реклами Підприємства не тільки в Україні, а й за кордоном;
- мінімізація непостійних витрат і т. д.

Однак не всі проблемні питання підвищення ефективності діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу вирішуються їх керівництвом. Є коло питань, яке повинно владнатися на регіональному рівні. А саме:

- розробка державних та регіональних програм розвитку туристичної індустрії, частиною якої є підприємства санаторно-курортного комплексу;
- зменшення впливу політичної ситуації в країні на повсякденну діяльність підприємств галузі;
- запровадження відповідальності органів місцевого самоврядування або органу

управління майном за несанкціоноване втручання в діяльність підприємств галузі тощо.

Як видно з матеріалу, викладеного в статті, оцінка ефективності діяльності – це неперервний процес, який повинен проводитись на будь-якому підприємстві, а особливо на державних. Проведений аналіз виявить як позитивні, так і негативні процеси, які відбуваються на підприємстві. Проведена оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності може допомогти власникам вчасно зреагувати на зміну умов та запобігти банкрутству підприємства. Як варіант, для організації безперервного аналізу в приватних підприємствах, за аналогією з державними органами влади, можуть бути створені підрозділи внутрішнього аудиту, які б проводили постійний аналіз фінансово-господарської діяльності цих підприємств та виявляли ризикові сфери їх функціонування. Оцінка фінансово-господарської діяльності ДПМОУ «Сакський центральний військовий клінічний санаторій ім. М. І. Пирогова» показала високий рівень ефективності управління підприємством, що ще раз підтвердило правильність вибору моделі управління на підприємстві.

### Список літератури

1. Балабанов, И. Т. *Новые организационные формы туристических предприятий в условиях рыночной экономики [Текст]* / И. Т. Балабанов, В. Г. Богданов-М. : ЦРИБ «Турист», 1991 – 156 с.
2. Білик, М. Д. *Управління фінансами державних підприємств [Текст]* / М. Д. Білик – К. : Знання, 1999. – 312 с.
3. Бланк, И. А. *Основы финансового менеджмента [Текст]* / И. А. Бланк. Т. 1. – К. : Ника-центр, 1999. – 592 с.
4. Вороновицкий, М. М. *Экономико-математическая формулировка задач планирования формирования отдыха и развития его материальной базы [Текст]* / М. М. Вороновицкий // *Социально-географические проблемы повышения эффективности туристско-экскурсионного обслуживания.* – Минск: Изд-во БГУ, 1978.
5. Гридчина, М. В. *Новые методы управления санаторно-курортным предприятием: организация системы управленческого учета [Текст]* / М. В. Гридчина, В. А. Калитюк К. : Общество – Знание Украины, 1996, – 18 с.
6. Ємельянов, В. *Методичні підходи до аналізу ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств, у статутних фондах яких є державна частка [Текст]* / В. Ємельянов // *Український інвестиційний журнал WELCOME.* – 1999. – № 6–7. – С. 50–52.
7. Кац, И. Я. *Экономическая эффективность деятельности предприятий (анализ и оценка) [Текст]* / И. Я. Кац – М. : Финансы и статистика, 1987. – 192 с.
8. Савицкая, Г. В. *Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]* / Г. В. Савицкая. – М. : Инфра-М, 2005. – 423 с.
9. Федоров, И. А. *Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий санаторно-курортного комплекса [Текст]* : дис. / И. А. Федоров. – Сумы : [ Б. В. ], 2001. – 198 с.

### References

1. Balabanov, I. T., Bogdanov, V.G. (1991). *New organizational forms of tourist enterprises in the conditions of market economy.* Moscow : Tourist.
2. Bilik, M. D. (1999). *Financial management of state enterprises.* Kyiv : Knowledge.
3. Blank, I. A. (1999). *Bases of financial management.* Kyiv: Nika-center.
4. Voronovickiy, M. M. (1978). *Economic-mathematical formulation of tasks of planning of forming of rest and development of his material base. Socially-geographical problems of increase of efficiency of tourist-excursion service.* Minsk: Publishing house BSU.

- 
5. Gridchina, M. V. & Kalityuk, V. A. (1996). *New methods of management by a sanatorium-resort enterprise: organization of the system of administrative account*. Kyiv : Knowledge of Ukraine.
  6. Emeljanov, V. (1999). *Methodical going near the analysis of efficiency of financially-economic activity of enterprises in charter fund of that there is state part*. WELCOME, 6-7, 50-52.
  7. Кас, І. І. (1987). *Economic efficiency of activity of enterprises (analysis and estimation)*. Moskow : Finances and statistics.
  8. Savickaja, G. V. (2005). *Economic of enterprise analysis*. Moskow: Infra-M.
  9. Fedorov, I. A. (2001). *Estimation of efficiency of financially-economic activity of enterprises of sanatorium-resort complex*. Sumy.

**Стаття надійшла до редакції 10.09.2013 р.**

**Марина Олександрівна ЯРЕМЕНКО**

кандидат економічних наук,  
викладач кафедри міжнародної економіки,  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»  
вул. XXII Партз'їзду, 11, м. Кривий Ріг, 50027, Україна  
E-mail: narima@bk.ru  
Телефон: +380564901555

**ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ  
МІЖНАРОДНОМУ СПІВРОБІТНИЦТВІ**

Яременко, М. О. Потенціал підприємства як елемент стратегічного управління при міжнародному співробітництві [Текст] / Марина Олександрівна Яременко // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та інші. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 3. – С. 231-235. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Розглянуто основи процесу розробки стратегії та її складові частини. Досліджено особливості процесу стратегічного планування та визначено сутність стратегічного управління в практиці діяльності економічних суб'єктів. Виявлено, що першорядним завданням для успішно функціонуючого підприємства є встановлення стратегічних цілей. Розглянуто основні поняття, що характеризують цілі підприємства. Виявлено взаємозв'язок місії та цілей підприємства при стратегічному плануванні. Сформовано систему визначення цілей підприємства на зовнішньому ринку з урахуванням поточного стану його потенціалу. Розроблено схематичне зображення процесу встановлення цілей стратегічного управління потенціалом підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Запропоновано здійснювати стратегічне управління з огляду на поточний та перспективний стан потенціалу підприємства, що налаштований на досягнення поставлених цільових орієнтирів при міжнародному співробітництві.*

**Ключові слова:** стратегія; цілі; потенціал; стратегічне управління.

**Марина Александровна ЯРЕМЕНКО**

**ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ  
МЕЖДУНАРОДНОМ СОТРУДНИЧЕСТВЕ**

**Аннотация**

*Рассмотрены основы процесса разработки стратегии и её составные части. Исследованы особенности процесса стратегического планирования и определена сущность стратегического управления в практике деятельности экономических субъектов. Установлено, что первоначальное задание для успешно функционирующего предприятия – это определение стратегических целей. Рассмотрены основные понятия, которые характеризуют цели предприятия. Установлена взаимосвязь миссии и целей предприятия при стратегическом планировании. Сформирована система определения целей предприятия на внешнем рынке с учётом текущего состояния его потенциала. Разработано схематическое изображение процесса определения целей стратегического управления потенциалом предприятия при осуществлении внешнеэкономической деятельности. Предложено осуществлять стратегическое управление, основываясь на текущем и перспективном состоянии потенциала предприятия, который настроен на достижение поставленных целевых ориентиров при международном сотрудничестве.*

**Ключевые слова:** стратегия; цели; потенциал; стратегическое управление.

## **THE ENTERPRISE POTENTIAL AS AN ELEMENT OF THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE INTERNATIONAL COOPERATION**

### **Abstract**

*The essence of the strategy development process and its component parts are considered. The peculiarities of the strategic planning process are investigated and the essence of strategic management in the practice of activities of economic subjects is defined. It is identified that establishment of the strategic goals is a primary task for the successful functioning of the enterprise. The basic concepts that characterize the enterprise targets are considered. The relationship of the enterprise mission and goals is established. The system of defining the objectives of the enterprise on the foreign market, taking into account of the current state of its potential is formed. Schematic presentation of the process of goal setting of the strategic enterprise potential management in foreign trade activity is proposed. It is offered to realize the strategic management based on the current and future state of enterprise potential which is configured on the achievement of its targets with international cooperation.*

**Keywords:** strategy; objectives; potential; strategic management.

### **JEL classification: L200**

Розробка та впровадження системи стратегічних дій з розвитку потенціалу підприємства є основою досягнення економічної результативності та зміцнення позицій підприємства на міжнародному ринку.

Процес розробки стратегії містить стратегічне управління та стратегічне планування. За І. Ансоффом, стратегічне планування – це прийняття оптимального, стратегічного рішення, а стратегічний менеджмент пов'язаний з досягненням стратегічних результатів: захопленням нових ринків, впровадженням нових товарів та технологій [1].

Ляско В. І. розглядає стратегічне планування як набір дій та рішень, що приймаються керівництвом, які призводять до розробки специфічної стратегії, що спрямована на досягнення цілей. Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає приймати управлінські рішення [2].

Основною умовою стратегічного планування є виникнення несподіваних змін у зовнішньому оточенні підприємства. Стратегічне планування – це процес моделювання ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування з визначенням його цілей і їх змін в умовах нестабільності ринкового середовища, а також знаходження способу реалізації цих цілей і задач відповідно до його можливостей. Також можна зазначити, що стратегічному плануванню властиві ступінь невизначеності, тимчасова орієнтація процесу планування і певний горизонт планування [3].

Стосовно другої складової частини процесу

розробки стратегії зазначимо, що за визначенням О. С. Віханського, стратегічне управління — «... це таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення та дають можливість конкурентних переваг, завдяки чому організація виживає та досягає своєї мети в довгостроковій перспективі» [4, с. 12].

Шершньова З. Є. розглядає стратегічне управління як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити у відповідність шляхом розроблення та реалізації системи стратегій [5, с. 27].

Одним з напрямків дослідження сутності стратегічного управління є розробка стратегії відповідно до цілей та засобів їх досягнення. Так У. Глук та Л. Джауха визначають стратегічне управління як напрямок у теорії прийняття рішень, що спрямований на розвиток ефективної стратегії для забезпечення досягнення корпоративних цілей. А. Томпсон та А. Стрикленд дають визначення стратегічного управління як плану управління фірмою, що спрямований на зміцнення її позиції, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей [6].

Вергілес Є. В. розглядає стратегічне управління підприємством як таке, що спирається на



людський потенціал як його основу, що орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів та здійснює гнучке регулювання. [7]

При виході на міжнародний ринок підприємство повинно особливу увагу звернути на впровадження стратегічного менеджменту в практику управління. Саме стратегічне управління дозволяє своєчасно змінювати підприємство у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Це надає змогу отримувати конкурентні переваги на міжнародному ринку та досягати цілей у довгостроковій перспективі.

Також стратегічне управління сприяє тому, що управлінські дії спираються на співвідношення потенціалу підприємства з можливостями зовнішнього середовища.

У процесі стратегічного управління керівники підприємства отримують відповіді на наступні питання:

- яке становище підприємства на зовнішньому ринку?
- де воно бажає бути через рік, три або п'ять років?
- як досягнути бажаного стану? [8]

Отже, ключовим моментом успіху підприємства при міжнародному співробітництві є вироблення стратегічних цілей.

Метою статті є встановлення системи взаємовпливу потенціалу підприємства на визначення цільових орієнтирів у процесі стратегічного управління ним в умовах міжнародного співробітництва.

Цілі – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є бажаним і на що спрямована його діяльність.

Ціль визначає конкретний кінцевий стан економічної системи, встановлює напрямки розвитку бізнесу і соціальної сфери, дає змогу сформулювати систему пріоритетів, раціонально розподілити обмежені ресурси, сконцентрувати зусилля в конкретній сфері або сегменті зовнішнього ринку [9, с. 99].

Між цілями повинна існувати чітка ієрархія. Кожен структурний підрозділ ставить свої цілі, сумісні з цілями інших підрозділів, так, щоб вони органічно вписувалися у визначення головної мети діяльності підприємства. Отже, головна мета досягається при реалізації цілей нижчого рівня [10, с. 30].

Так, урахувавши, що цілі тісно пов'язані із місією, на першому етапі стратегічного управління здійснюється формулювання місії підприємства на певний період  $t$ . А, враховуючи те, що для реалізації місії повинні бути чітко сформульовані цілі, наступним етапом є розробка довгострокових ( $L\bar{T}^t$ ) та короткострокових цілей ( $\bar{T}^t$ )  $t$ -го періоду.

У загальному вигляді сукупність короткострокових цілей може бути

репрезентована множиною  $\bar{T}^t = (\bar{T}_1^t, \bar{T}_2^t, \dots, \bar{T}_n^t)$ , де  $n$  – кількість короткострокових цілей періоду  $t$ .

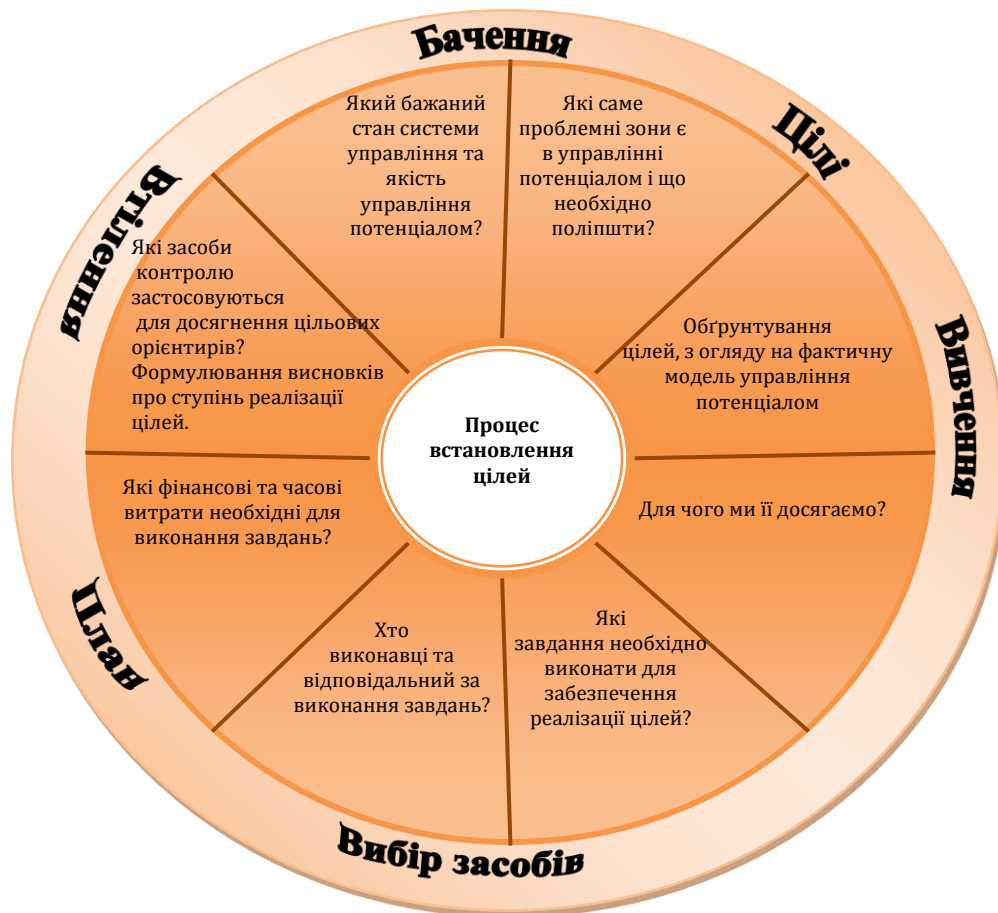
З метою досягнення встановлених цілей на наступному етапі здійснюється їх декомпозиція на рівні ( $J$ ), на яких передбачається їх виконання:  $\bar{T}_j^t = (\bar{T}_j^{1t}, \bar{T}_j^{2t}, \dots, \bar{T}_j^{kt})$ , де  $k$  – кількість підцілей на кожному з рівнів управління потенціалом підприємства. В свою чергу за кожною підціллю може також бути здійснена її декомпозиція.

Для розуміння кожним працівником підприємства поставлених перед ним конкретних цілей, а також враховуючи необхідність двостороннього обміну інформацією про необхідні ресурси наступним етапом є ідентифікація завдань, виконання яких сприятиме досягненню  $n$ -ої короткострокової цілі періоду  $t$ . Так  $i$ -те завдання може бути формалізоване наступним чином:  $Z_j^{it} = (Z_{j1}^{it}, Z_{j2}^{it}, \dots, Z_{jp}^{it})$ , де  $Z_j^{it}$  – основне завдання по управлінню потенціалом, поставлене перед  $j$ -м підрозділом підприємства;  $Z_{j1}^{it}, Z_{j2}^{it}, \dots, Z_{jp}^{it}$  – стратегічні заходи, які необхідні для вирішення основного завдання ( $Z_j^{it}$ ).

Для досягнення певної цілі  $Z_j^{it}$  формується  $j$ -а задача, яка є системною компонентою сукупного комплексу задач  $Z_j^t = (Z_j^{1t}, Z_j^{2t}, \dots, Z_j^{kt})$  певного  $t$ -го проміжку часу  $Z^t = (Z_1^t, Z_2^t, \dots, Z_n^t)$ . Далі здійснюється комплекс конкретних заходів та операцій, розробляється матриця відповідальності та встановлюються строки виконання. Після цього здійснюється оцінка витрат часу, необхідного для виконання  $k$ -ої бізнес-операції  $j$ -ої ланки в  $t$ -му періоді, при цьому час виконання кожної  $k$ -ої бізнес-операції не повинен перевищувати загальний час, тобто:  $t_j^{it} \leq t$ . Після оцінки витрат часу визначаються стратегічні ресурси, які необхідні для виконання кожної бізнес-операції по управлінню потенціалом підприємства ( $SR^{it}$ ) і здійснюється складання кошторису витрат, необхідних для їх формування.

Важливо зазначити, що необхідним є постійний моніторинг узгодженості бізнес-операцій на міжнародному рівні з короткостроковими та довгостроковими цілями шляхом визначення ефективності дій по реалізації цілей та оцінка динаміки стану системи управління потенціалом (поліпшується або погіршується), а враховуючи, що будь-яка система функціонує в певному середовищі, варто постійно відслідковувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища ( $\bar{Z}_j^{it}$ ).

Процес встановлення цілей стратегічного управління потенціалом підприємства при міжнародному співробітництві представлено на рис. 1.



**Рис. 1. Процес встановлення цілей стратегічного управління потенціалом підприємства**

Таким чином, цільове спрямування у процесі стратегічного управління потенціалом підприємства визначається конкретними цілями, які постійно коригуються в процесі розробки та реалізації стратегії відповідно до кожного цільового орієнтира, керівництво оцінює стратегічний потенціал і розробляє відповідну стратегію управління ним, яка є засобом досягнення поставлених цільових орієнтирів на зовнішньому ринку.

Ураховуючи, що потенціал є базовим елементом підприємства, у своїй субстанції він поєднує мету, рушійну силу і джерело його розвитку. Потенціал співвідноситься із цілями стратегії і є основою для її розробки і реалізації. Його зміст, зважаючи на сформовану на такій основі конструкцію, найдоцільніше розкрити наступними характеристиками: потенціал потрібно розглядати динамічною категорією, яка

проявляється у разі його накопичення і використання; реалізація потенціалу співвимірна з його зростанням; формування і ефективність використання потенціалу є безперервними і доповнюють один одного.

Відповідно до цього, основне завдання стратегічного управління підприємством полягає у забезпеченні швидкої та адекватної реакції на зміни у зовнішньому середовищі через створення потенціалу для досягнення цілей. Потенціал підприємства повинен бути «налаштований» під можливості, що відкриваються, і стратегічні завдання для того, щоб на основі обраних цілей і своєчасного їх корегування забезпечити конкурентні позиції на ринку [9, с. 7]. З огляду на зміст бізнес-процесів, управління потенціалом повинно здійснюватися в контексті стратегії, яка забезпечить успішне функціонування на зовнішніх ринках.

### **Список літератури**

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф; Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

- 
2. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия [Текст] : учебное пособие для вузов / В. И. Ляско. – М. : Издательство “Экзамен”, 2005. – 288 с.
  3. Маркетинговый менеджмент [Текст] / За ред. Л. В. Балабановой. – К. : „Знання”, 2004. – 354 с.
  4. История менеджмента [Текст] : учеб. пособие / Под ред. Д. В. Вялового. – М. : Инфра-М, 1997.
  5. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст] : навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999.
  6. Томпсон, А. Стратегический менеджмент [Текст] / А. Томпсон, А. Стрикленд. – М., 1998.
  7. Вергилес Э. В. Стратегическое управление организацией / Э. В. Вергилес ; Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М., 2003. – 17 с.
  8. Романов А. П. Стратегический менеджмент [Текст] : учебное пособие / А. П. Романов, И. А. Жариков. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 80 с.
  9. Герасимчук, В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання [Текст] / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
  10. Яременко, М. О. Особливості оцінки потенціалу торгівельного підприємства [Текст] / М. О. Яременко // Наукова школа маркетингового менеджменту: 20 років творчої діяльності: тези доп. Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції – Донецьк, ДонНУЕТ, 2011. – С. 211-213

### References

1. Ansoff, I. (1989). *Strategic Management [Stratehicheskoe upravlenie]*. Moscow: Economy.
2. Lyasko, V. I. (2005). *Strategic planning of the enterprise development*. Moscow: Exam.
3. Balabanova, L. V. (2004). *Marketing management [Marketingovyi menedgment]*. Kyiv: Knowledge.
4. Vyalovoy, D. V. (1997). *The history of management: Study guide [Istoriya menedgmenta: Uchebnoe posobie]*. Moscow: Infra-M.
5. Shershneva, Z. E., Oborska, S. V. (1999). *Strategic management: Study guide [Stratehichne upravlinnya: Navchalniy posibnik]*. Kyiv: KNEU.
6. Tompson, A., Strikland, A. (1998). *Strategic management [Stratehicheskii menedgment]*. Moscow.
7. Vergiles, E. V. (2003). *The strategic organization management [Stratehicheskoe upravlenie organizaciy]*. Moscow.
8. Romanov, A. P. (2006) *Strategic management: study guide [Stratehicheskii menedgment: uchebnoe posobie]*. Tambov: TGTU.
9. Gerasimchuk, V. G. (2000). *Strategic enterprise management. Graphical modeling [Stratehichne upravlinnya pidpriemstvom. Grafichne modeluvanya]*. Kyiv: KNEU.
10. Yaremenko, M. O. (2011). *The Features of the potential estimation of the commercial enterprise [Osoblivosti ocinki potencialu torhivelnogo pidpriemstva]*. Donetsk: DonNUET.

**Стаття надійшла до редакції 09.09.2013 р.**

**Олексій Вікторович ЯРОЩУК**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічного аналізу і статистики,  
Тернопільський національний економічний університет  
вул. Львівська 11, м. Тернопіль, 46020, Україна,  
E-mail: mail.econa@gmail.com  
Телефон: +380352475050

**КОНЦЕПЦІЇ ВИЗНАЧЕННЯ ВАРТОСТІ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ  
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА**

Ярощук, О. В. Концепції визначення вартості власного капіталу акціонерного товариства [Текст] / Олексій Вікторович Ярощук // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 236-240. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Визнано відсутність напрацювань щодо методів оцінки вартості власного капіталу акціонерного товариства у вітчизняній практиці. Визначено та розглянуто основні методи до оцінки вартості власного капіталу акціонерного товариства – кумулятивний метод, метод ризикової премії, метод прямого розрахунку вартості власного капіталу, метод оцінки на основі дивідендного росту, метод оцінки капітальних активів, метод оцінки на основі теорії арбітражного ціноутворення, метод Фами-Френча. По кожному із зазначених методів окреслено умови, порядок розрахунку, застосування та недоліки, які можуть спричинити відхилення в результатах оцінки. Визнано, що найбільшого поширення у сучасній практиці інвестиційного аналізу набув метод оцінки капітальних активів, що зумовлено простотою розрахунків основних параметрів.*

**Ключові слова:** метод; оцінка; власний капітал; безризикова премія; премія за ризик.

**Алексей Викторович ЯРОЩУК**

**КОНЦЕПЦИИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТОИМОСТИ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА  
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА**

**Аннотация**

*Признано отсутствие наработок относительно методов оценки стоимости собственного капитала акционерного общества в отечественной практике. Определены и рассмотрены основные методы к оценке стоимости собственного капитала акционерного общества – кумулятивный метод, метод рискованной премии, метод прямого расчета стоимости собственного капитала, метод оценки на основе дивидендного роста, метод оценки капитальных активов, метод оценки на основе теории арбитражного ценообразования, метод Фамы-Френча. По каждому из указанных методов обозначены условия, порядок расчета, применения и недостатки, которые могут привести отклонения в результатах оценки. Признано, что наибольшее распространение в современной практике инвестиционного анализа получил метод оценки капитальных активов, что обусловлено простотой расчетов основных параметров.*

**Ключевые слова:** метод; оценка; собственный капитал; безрисковая премия; премия за риск.

---

## Olexiy Viktorovych YAROSHCHUK

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Economic Analysis and Statistics,  
Ternopil National Economic University  
Lvivska str., 11, Ternopil, 46020, Ukraine,  
E-mail: mail.econa@gmail.com  
Phone: +380352475050

### CONCEPTS OF DETERMINATION OF EQUITY COST OF STOCK COMPANY

#### Abstract

The lack of valuation of equity value of the company in domestic practice is recognized. It has been defined the basic methods to assess the value of an equity joint-stock company - the cumulative method, the risk premium method, the method of direct calculation of the cost of equity, evaluation method based on dividend growth, method for estimation of capital asset, evaluation method based on the theory of arbitrage pricing, Famy - French method. For each of these methods it has been outlined the conditions, payment, application and flaws that can cause deviations in the results of the assessment. It has been recognized that the most widely spread method in modern investment analysis is the method of assessing of the acquired capital assets due to the simple calculation of basic parameters.

**Keywords:** method; evaluation; equity; risk-free premium; risk premium.

#### JEL classification: G310

В сучасних умовах економіки вітчизняні підприємства стикаються з проблемами пошуку коштів для фінансування власного стійкого розвитку. Внутрішні ресурси є недостатніми для задоволення потреб в капіталі.

Тому одним із альтернативних джерел залучення капіталу підприємствами є продаж частини акціонерного капіталу на ринку капіталів.

Для оцінки вартості власного капіталу акціонерного товариства в зарубіжній літературі обґрунтовуються різні методи і умови їх застосування. Розробниками моделей оцінки вартості власного капіталу є: Шарп У., Макналті Дж., Шульц У., Росс С., Фама Ф., Френч К. Мова йде про такі моделі як: кумулятивна модель, модель ризикової премії, модель оцінки капітальних активів, модель ринкової оцінки капіталу, модель кумулятивної побудови, модель арбітражного ціноутворення, модель Фама-Френча, модель оцінок на основі дивідендного росту. Вітчизняні дослідники поки не пропонують моделей оцінки вартості власного капіталу акціонерного товариства.

Метою нашої роботи є систематизація підходів до оцінки вартості власного капіталу та визначення особливостей їх застосування.

Для оцінки вартості власного капіталу акціонерних товариств в інвестиційному аналізі використовуються кілька методів:

- кумулятивний метод;
- метод ризикової премії;
- прямий розрахунок вартості власного капіталу акціонерного товариства;

- оцінка на основі моделі дивідендного росту;
- оцінка за моделлю вартості капітальних активів (САРМ);
- оцінка на основі теорії арбітражного ціноутворення;
- метод Фама-Френча.

*Кумулятивний метод* – один із найпростіших способів визначення вартості власного капіталу, суть якого полягає в тому, що до безризикової ставки  $R_f$  додають відповідну премію за ризик. Проте у зв'язку з тим що інвестиція, як правило, не є безризиковою, можна, оцінивши експертним шляхом рівень впливу кожного фактора ризику, додати до безризикової ставки відповідну кількість премій за ризик по кожному з таких факторів.

Ризикова премія за кожний фактор ризику зазвичай вибирається в діапазоні від 0 до 5% річних у доларах США, а загальна кумулятивна ставка прибутковості визначається за формулою

$$E(R) = R_f + \sum \Delta R_j$$

де  $E(R)$  – необхідна ставка прибутковості на власний капітал (вартість власного капіталу);

$R_f$  – ставка безризикового вкладення;

$\Delta R_j$  – ризикова премія з  $j$ -го фактору ризику.

Кумулятивний метод має ряд істотних недоліків.

1. Він базується на припущенні про суму факторів ризику і відповідно ризикових премій, хоча насправді ці фактори залежні і діють синергійно. В премії за ризик інвестування за

одним фактором може бути врахована частково премія за ризик дії фактору. Це може призвести до того, що визначена за цим методом ставка може виявитися абсолютно неадекватною ситуації на фінансовому ринку.

2. Аналітик може не врахувати всіх факторів ризику. Чим менше відомо про компанію, тим менше факторів ризику можна врахувати та оцінити, а тому нижчою буде необхідна ставка прибутковості на власний капітал.

3. Необхідний рівень прибутковості залежить від стану фінансового ринку, а тому постійно змінюється.

*Метод ризикової премії.* Деякі аналітики, прагнучи спростити розрахунки, додають до базової ставки всього одну ризикову премію – "за ризиковий характер вкладень". При цьому в якості базової ставки вони використовують ринкову вартість позикового капіталу. Тобто при вартості позикового капіталу – 22 %, оціночній величині премії за ризиковий характер – 11 %, то вартість власного капіталу становитиме 22 % + 11 % = 33% річних.

Цей метод також має недоліки – необґрунтованість єдиної премії для всіх акціонерних товариств та недостатнє врахування факторів, що впливають на ризик інвестування.

*Метод прямого розрахунку вартості власного капіталу* акціонерного товариства є випадком витратного ціноутворення на ринку капіталів. Суть його полягає в тому, що ринок акцій якісно різномірний і є сукупністю різних мікроринків, на кожному з яких діє свій тип інвестора зі своїми цільовими установками, можливостями та індивідуальними схильностями. Внаслідок цього рівень прибутковості визначається не рівнем ринку в цілому, а рівнем окремих мікроринків. Якщо у стабільно працюючого товариства склалася певна вартість власного капіталу, то саме такий рівень прибутковості на власний капітал задовольняє інвесторів на тому мікроринку, на якому знаходяться акціонери даного товариства. І, отже, як мінімум такого рівня прибутковості слід надалі вимагати і від інших проектів цього суб'єкта господарювання. Це означає, що вартість власного капіталу повинна визначатися як відношення мінімальної середньорічної потреби акціонерного товариства в прибутку до величини його власного капіталу.

Даний метод визначення вартості капіталу може бути використаний тільки товариством, що здійснює відносно дрібні, типові проекти без залучення нового капіталу на частковій основі.

Ще один метод оцінки вартості власного капіталу, який часто застосовується, – метод, заснований на моделі *дивідендного росту*.

Єдиний вид доходу, який виплачується або може бути виплачений у майбутньому за акції будь-якої компанії, – це дивіденд. Отже, попит на

акції будь-якого емітента пояснюється можливостями отримання по них дивідендів у майбутньому. Дисконтована за ставкою необхідної прибутковості сукупність очікуваних дивідендів визначає ціну акції. Якщо стабільно працююча компанія виплачує стабільно зростаючі дивіденди, то ціну її акції  $P$  легко визначити, знаючи очікуваний в майбутньому році дивіденд  $D$  і середньорічний темп його приросту  $g$ :

$$P = \frac{D}{1+k} + \frac{D * (1+g)}{(1+k)^2} + \frac{D * (1+g)^2}{(1+k)^3} + \frac{D * (1+g)^{j-1}}{(1+k)^j} + \dots,$$

де  $k$  – необхідний рівень прибутковості від даної акції.

Якщо  $g < k$

$$P = \frac{D}{k-g}$$

Якщо розв'язати це рівняння відносно  $k$ , то отримаємо формулу, яка дозволить оцінити, яку дохідність вимагають на ринку інвестори від акції, що склалася ціна на яку дорівнює  $P$ , дивіденд очікується на рівні  $D$ , а середньорічний темп його приросту дорівнює  $g$ :

$$k = \frac{D}{P} + g$$

В умовах вітчизняного ринку даний метод навряд чи можна рекомендувати до застосування. По-перше, для застосування цього методу необхідно, щоб акціонерне товариство сплачувало дивіденди, причому ці дивіденди повинні в майбутньому стабільно зростати. Тільки в цьому випадку можна відносно надійно оцінити величину  $g$ .

По-друге, дана модель – позитивна, а не нормативна. Її застосування для оцінки вартості капіталу ґрунтується на припущенні, що акції даної компанії оцінені ринком адекватно. Тобто сформована ціна акції відображає всю доступну інформацію про цю акцію, і тому саме цей рівень ціни визначає вимоги до прибутковості даних акцій.

Якщо ж припустити, що інвестори на ринку недостатньо інформовані, мислять не завжди раціонально і, взагалі, ринок якісно неоднорідний і ціни на ньому не завжди диктуються міркуваннями прямої комерційної вигоди, то можна засумніватися і в можливості висувати вимоги до прибутковості, спираючись на ці ціни.

Найбільш простим і практичним методом оцінки вартості власного капіталу в цілому є модель вартості довгострокових (капітальних) активів (САРМ). Вона має глибоке теоретичне обґрунтування, добре відома практикам, які

займаються обґрунтуванням інвестиційних рішень. Дана модель визначає необхідний рівень прибутковості на інвестиції як похідну наступних факторів:

- безризиковий рівень прибутковості  $R_F$ , існуючий на ринку. Це прибутковість найбільш надійних вкладень, ризиком яких можна знехтувати;
- стан фінансового ринку. Збільшення ризику на фінансовому ринку в цілому призводить до того, що інвестори на ринку починають підвищувати свої вимоги до прибутковості. В результаті середньоринкова прибутковість  $R_M$ , або прибутковість ринкового портфеля, зростає. Прибутковість ринкового портфеля приймається рівною прибутковості біржового індексу;
- рівень систематичного ризику конкретного активу, в який вкладаються гроші. Цей ризик відображається коефіцієнтом еластичності  $\beta$ , який показує ступінь чутливості прибутковості конкретного активу (наприклад, акції) до підйомів і падінь ринку.

Рівняння, яке пов'язує ці параметри, виглядає наступним чином:

$$R_e = R_F + \beta * (R_M - R_F) = R_F + \beta * \Delta R,$$

де  $\Delta R = R_M - R_F$  – середньоринкова премія за ризик.

Модель арбітражного ціноутворення базується не на припущенні про ефективність ринкового портфеля, а саме на тому, що на ринку, де оперують раціональні інвестори, не може довго і стабільно існувати арбітражна ситуація.

Арбітражна ситуація – це можливість отримання безризикової прибутку на спекуляції з активами, наприклад одночасна купівля якогось активу за однією ціною і продаж за іншою. Крім того, модель арбітражного ціноутворення є багатофакторною і, отже, відображає вплив декількох параметрів поточного стану економіки на необхідний рівень прибутковості:

$$R_e = R_f + \beta_1 * \Delta R_1 + \beta_2 * \Delta R_2 + \beta_3 * \Delta R_3 + \dots,$$

де  $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  – коефіцієнти, що відображають чутливість доходності до 1, 2, 3-му і т. д. чинників, яке впливає на необхідний рівень прибутковості;

$\Delta R_1, \Delta R_2, \Delta R_3$  – середні ризикові премії по 1, 2, 3-му і т. д. факторах.

### Список літератури

1. Дамодаран А. *Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов / Асват Дамодаран ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 1342 с.*
2. Дрэйхо Дж. *ИРО. Как и почему компании становятся публичными / Дж. Дрэйхо / Пер. с англ. – М. : Издательство «Весь Мир», Издательский дом «ИНФРА-М», 2008. – 392 с.*
3. *Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / А. Г. Грязнова, М. А. Федотова, М. А. Эскиндаров, Т. В. Тазихина, Е. Н. Иванова, О. Н. Щербаклова. — М. : ИНТЕРПРЕКЛАМА, 2003. — 544 с.*

Проте у даної моделі є і ряд незручностей, які перешкоджають її застосування на практиці.

По-перше, ті, хто мав справу з багатопараметричними моделями, знають як часом нестійкі бувають отримані по них рішення.

Загалом існує наступна закономірність: чим більше параметрів в моделі, тим менше можна довіряти області значень функції, що відображає цю модель.

Нарешті, по-третє, більшість практиків користується моделлю вартості капітальних (довгострокових) активів (CAPM), що впливає на презентативність всіх інших моделей, включаючи модель арбітражного ціноутворення (АРТ).

Більш проста у використанні багатофакторна модель була запропонована в 1990-х рр. класиками сучасної теорії фінансових ринків Юджином Фамою та Кеннетом Френчем.

За цією моделлю інвестори, визначаючи рівень прибутковості акцій, ґрунтуються не тільки на оцінці ризику. Вони схильні очікувати більш високої прибутковості від компаній: різних за розміром та які мають відносно низьку ринкову вартість у порівнянні з балансовою.

Відповідна формула виглядає наступним чином:

$$E(R) = R_F + \beta (R_M - R_F) + sSMB + hHML,$$

де  $R_F$  – безризикова ставка;

$R_M - R_F$  – ринкова премія;

$SMB$  – різниця в доходності акцій дрібних і великих компаній;

$HML$  – різниця в доходності акцій компаній з високими і низькими співвідношеннями "балансова вартість акцій до ринкової";

$s, h$  – відповідні коефіцієнти регресії.

Однак модель важко застосувати в умовах ринків, на яких неможливо знайти статистично репрезентативні оцінки  $SMB$  і  $HML$  у зв'язку з якісною неоднорідністю окремих секторів цих ринків.

Таким чином, існує кілька концепцій визначення вартості власного капіталу акціонерного товариства. Найбільш простим і практичним методом на сьогодні залишається модель вартості капітальних активів. Однак при спробі застосувати її в умовах ринку, що розвивається, можна зіткнутися з низкою труднощів, оскільки отримання будь-якого параметра даної моделі ( $R_F, R_M, \beta$ ) є практичною проблемою.

- 
4. Hitchner James R. *Financial Valuation: Applications and Models* / James R. Hitchner. – New Jersey : John Wiley & Sons, 2011, 1320 p.

### **References**

1. Damodaran, A. (2004). *Investment Valuation. Tools and equipment for assessment of any assets*. Moscow: Alpina Business Books.
2. Dreyho J. (2008) *IPO. How and Why Companies Go Public*. Moscow: Publishing House "All The World", Publishing House "INFRA-M".
3. Hraznova, A. G., Fedotov, M. A., Eskindarov, M. A., Tazihina, T., Ivanova, E. N., Shcherbakov, O. (2003). *Evaluation of Enterprise (Business)*. Moskow: Interreklama.
4. Hitchner, James R. (2011). *Financial Valuation: Applications and Models*. New Jersey: John Wiley & Sons.

**Стаття надійшла до редакції 20.11.2013 р.**



*Наукове періодичне видання*

## ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ

Збірник наукових праць

*Том 14  
№ 3  
2013 рік*

**Редактор-коректор** *М. І. Руденко*  
**Дизайн обкладинки** *О. І. Різник*

Адреса редакції: вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46020,  
телефон 380 (352) 47-50-50\*12309.  
E-mail: mail. econa@gmail.com

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
КВ № 19228-9028ПР від 13 липня 2012 р.

Підписано до друку 25.12.2013 р. Формат 60x90/8.  
Папір офсетний. Гарнітура Cambria і Times. Друк офсетний. Зам. № Р 006-03-13  
Умовно-друк. арк. 30,12. Обл. -вид. арк. 20,92.  
Тираж 300. Ціна договірна.

Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка»  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46020,  
телефон/факс 380 (352) 47-58-72.  
E-mail: edition@tneu.edu.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців ДК № 3467 від 23.04.2009 р.