

**Висновки.** Для сучасних підприємств вимогою часу є здійснення антикризового фінансового управління. Необхідно застосовувати різні його види, залежно від становища внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства.

Ключовим етапом кожного з видів антикризового управління є моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Саме від його результатів і залежить вибір того чи іншого виду антикризового управління.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента [Текст] / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр; Эльга, 1999. – 592 с.
2. Антикризисное управление [Текст] : учеб. для студентов вузов, обучающ. по экон. спец. / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др. ; ред. Э. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
3. Штангрет, А. М. Антикризове управління підприємством [Текст] : навчальний посібник / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К. : Знання, 2007. – 335 с. - ISBN: 966-346-253-1.
4. Холод, З. М. Антикризове управління – система завчасної діагностики і захисту від кризових ситуацій [Текст] / З. М. Холод, А. М. Штангрет // Наукові записки. – Л. : Українська академія друкарства, 2002. – Вип. 5. – С. 124-127.
5. Пушкарь, А. И. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы [Текст] / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Х. : ХДЭУ, 2001. – 452 с.

УДК 658.5

В.А. Паламарчук

### МЕХАНІЗМ ВІДТВОРЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ДЕФІЦИТУ

*Схематично розглянутий механізм появи та відтворення інвестиційного дефіциту.*

*Ключові слова: інвестиції, відтворення, механізм, попит, дефіцит, напруженість.*

*Схематично рассмотрен механизм появления и воспроизводства инвестиционного дефицита.*

*Ключевые слова: инвестиции, воспроизводство, механизм, спрос, дефицит, напряженность.*

*Investment deficit appearance and reproduction mechanism is considered schematically.*

*Key words: investments, reproduction, mechanism, demand, deficit, intense.*

**Постановка проблеми.** В період незалежності України спостерігається непослідовна інвестиційна політика як в своїх централізованих рішеннях так і в регіональних проявах. Це призводить до спорадичних рішень в інвестиційній сфері і стимулює появу та відтворення незадоволення поточних потреб, дефіциту інноваційного зростання, перш за все, виробничої сфери як базису економіки.

Ще 85 років тому радянські вчені Л. Крицман і В. Новожилов перші звернули увагу на наявність хронічного дефіциту в сфері товарного ринку [2, 3]. Але тоталітарний режим не дозволив досліджувати цю «буржуазну» проблему. Першим, хто провів системні дослідження «хронічного дефіциту» в матеріальній сфері директивної економіки був видатний, відомий у світі економістів другої половини ХХ століття, угорець, академік Янош Корнаї, який за результатами свого аналізу процесів економічного зростання, умов рівноваги та ефективності соціалістичної централізованої економіки і визначив «дефіцит» як домінуючий чинник гальмування її розвитку [4]. Він окреслив логіку механізму форм його прояву і визначив три основні тенденції розвитку директивної економіки – орієнтація на екстенсивне валове зростання, недостатність в результаті цього ресурсів і пропозиції, і як наслідок, накопичення запасів, що протирічить офіційній декларуемій концепції ефективної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За роки незалежної України природа і механізм дефіциту спеціально не досліджувались, а тільки латентно враховуються можливі його прояви у вигляді факторів, перш за все, в економетричних моделях макро- та мікрорівнів; моделях математичного програмування у якості обмежень, функціоналів, цільових функцій [5, 9]. При розробці різнопланових моделей і схем організаційно-економічних механізмів процеси дефіциту не аналізувались, а тільки мались на увазі [1, 6, 7, 8, 9, 10].

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** У загальному розумінні дефіцит (лат. Deficit) це – недостатність чого-небудь; щось, чого немає у достатній кількості; збиток і т.ін. [11]. У професійному розумінні розрізняють дефіцит: *балансовий*, *касовий* (пасиву балансу над активом; у разі нестачі готівки для здійснення платежів, виплат); *матеріальний* (коли бракує матеріальних цінностей відносно потреб); *фінансовий* (нестача фінансових ресурсів; перевищення видатків над доходами порівняно з запланованими обсягами) тощо. Але сам механізм відтворення дефіциту в умовах трансформації економіки пострадянських країн системно не досліджувався.

Аналітичне спостереження за проявами соціально-економічних процесів в Україні, їх узагальнення, та порівняння з практикою господарювання країн СНД дозволяє актуалізувати проблему дефіциту в умовах трансформації економіки як категорію, яка має не тільки певні форми прояву у матеріальній сфері суспільних відношень, її інфраструктурі, але й в соціальній і психологічній площині, наприклад, як мотиватор прояву інтересів та певних дій, як рушійну силу певного напрямку розвитку.

**Мета статті** – визначити в яких організаційних рамках прийняття рішень щодо здійснення інвестицій з'являється дефіцит та які мотиви

рухають тими, хто приймає ці рішення. В центрі уваги знаходиться поведінка суб'єктів, які приймають рішення.

**Постановка задачі.** Не існує жодного підприємства (установи), яке не бажає реалізовувати інвестиції, тому можна стверджувати, що насичення відсутнє, тобто інвестиційний голод (дефіцит) постійне явище. Якщо тільки на певному підприємстві реалізація інвестиційного проекту на певний проміжок часу і зміг зменшити цей дефіцит, то в подальшому він проявиться знову ще з більшою силою.

**Виклад основного матеріалу** За Корнаї загальна схема сутності механізму дефіциту така: постійний ненасичуємі попит мотивує і сприяє продуцента постійно нарощувати обсяг виробництва продукції як за номенклатурою так і за валом, а труднощі матеріально-технічного постачання стохастичного характеру спонукають виробництва створювати запаси матеріальних ресурсів, що далі посилює діючий дефіцит і т.д. Тобто, такий механізм необхідно розглядати як процес, котрий має циклічний характер і властивість до самовідтворювання.

В свою чергу, гонитва за валом і незадоволений попит споживача обумовлюють зниження якості продукції, що є побічним результатом й одночасно передумовою збереження стійкого дефіциту. В умовах зниження платоспроможного попиту виробник, за звичай, викидає на ринок морально застарілі вироби. В економіці дефіциту у виробника немає достатніх стимулів оновлювати техніко-технологічну базу виробництва, що призводить до відставання в науково-технічному прогресі та інноваційному розвитку. Припустимо, що мається кілька підприємств або установ (претенденти на інвестиції), рішення про капіталовкладення, які приймає один і той же суб'єкт (орган). Вони є конкурентами відносно розподільника інвестиційних фондів. Розподільник тут «персоніфікує» того, хто приймає інвестиційне рішення. Між претендентами та розподільником завжди є взаємний зв'язок, незважаючи на субординацію їхніх відносин, які забезпечують їм стійку життєдіяльність.

Зупинимось на мотивації керівника підприємства щодо отримання та реалізації інвестицій. Загалом, якщо керівник є найманцем, то він впевнений у необхідності розширення підприємства (підрозділу) – його зростання та збільшення. В критичних ситуаціях у поточній діяльності на перший план виходять проекти рішень, які можливо розв'язати за рахунок капіталовкладень. Завжди знайдеться більш якісний аналог як основа для порівняння та обґрунтування такого рішення. Також з'являється мотив щодо інноваційності рішення, реалізація якого не тільки розвине науково-технічний прогрес виробництва, а і привнесе моральне задоволення щодо підвищення іміджу підприємства та свого професійного престижу. Усі ці почуття посилюються по мірі відчуття зростання дефіциту. Усі матеріальні форми прояву дефіциту спонукають до появи у логістичному ланцюгу

запасів ресурсів та черг споживачів, тому необхідні певні капіталовкладення для розширення поставок та зменшення (ліквідації) черг. Відчуття дефіциту посилюється діями монопольного «розподільника» матеріальних та грошових ресурсів. Узагальнюючи вище відмічене, можна назвати сукупний ефект мотивів внутрішнім прагненням до екстенсивних дій. Внутрішнє прагнення до розширення ще більш значимо, ніж погоня за валом та тенденція до накопичення, тому що останні впливають на функціонування системи сильніше. Саме прагнення до розширення пояснює інвестиційний голод, його циклічне відтворення. Крім того, внутрішнє прагнення до розширення здатне збільшувати попит на капіталовкладення до нескінченності. Виникає питання: чи є фактори добровільного обмеження такого попиту. Незважаючи на норми методик оцінки ефективності інноваційних проєктів та бізнес-планів попит на інвестиції не лімітований острахом збитків чи крахом. Для державних організацій та підприємств таке положення очевидне. Щодо підприємств різних форм приватної власності таке положення приховане «ілюзією грошей»: спочатку будуть інвестиційні транші, а потім «якось виплатимо кредит без особливих проблем».

В сфері приватного бізнесу ініціатор капіталовкладень чітко встановлює той граничний рівень своїх умов, які претенденту не можливо переступати. Претендента спонукають до самообмеження «тактичними» міркуваннями: неможливо запрошувати занадто великий обсяг капіталовкладень; нереально отримати нові інвестиції зразу після реалізації попереднього проєкту. Тому можливо вважати, що гіпотетично попит на капіталовкладення має тенденцію до необмеженого зростання, але завдяки «тактичному самообмеженню» цей попит не є безмежним, але все ж він перевищує реальні матеріальні ресурси. Тому валовий попит на інвестиційні ресурси, у граничному розумінні, задовольнити практично неможливо. Майже ненасичений попит визначає умови взаємодії претендентів і розподільників, що впливає на особливості форм взаємовідносин між ними.

Лімітування інвестиційних фондів породжує пріоритетність їх розподілу. Розподільник, як правило, залишає певний резерв коштів для вирішення реальних інвестиційних задач: фінансування ліквідації формажорних обставин; появи за абсолютним пріоритетом інноваційних позапланових програм (проєктів); інвестування надприбуткових та стратегічно привабливих проєктів; замовлень владних структур тощо. Факти лімітування інвестиційних фондів відомі всім учасникам цієї компанії, тому претенденти з метою отримати замовлення на проєкт та його інвестування, зазвичай, занижують кошторис проєкту в надії, що він в подальшому буде профінансований. Якщо узагальнити таку ситуацію на сукупність реальних претендентів то, очевидно, що інвестиційний фонд не буде перевищеним.

З точки зору розподільника подібна ситуація призводить до того, що ще до початку планового періоду значна частина інвестиційного фонду, що

розподілиться у майбутньому на строк продовження та завершення інвестиційних програм (проектів), реалізація яких почалась раніше. Диференціація резервів фонду за претендентами на фінансування вже розпочатих програм знов призводить до дефіциту коштів. Така практика пролонгації умов фінансування незавершених проектів призводить до обмеженості інвестування нових програм. Такі ситуації послаблюють гнучкість стратегічної адаптації за рахунок інвестиційної політики.

Окреслений механізм регулювання інвестиційних процесів прихований «грошовим рухом». У першому наближенні це виглядає так: розподіляють ліміти; затверджують кошториси капіталовкладень; виділяють кредити під певні проекти і т.д. Подібний механізм закономірно веде до того, що завжди починають реалізовувати більше програм ніж дозволяють реальні матеріальні ресурси. Це призводить до конфліктів і протиріч, які затримують хід реалізації кожної програми та вкладають інвестиційну діяльність в межі, що відповідають реальним ресурсам. У деякому сенсі інвестиційна діяльність не має своєї специфіки, в ній діють як вертикальне ієрархічне регулювання, так і горизонтальні зв'язки, тобто це – звичайний частковий ринок зі своїми особливостями. Можливо стверджувати: якщо в економічній системі в сфері виробництва домінують ресурсні обмеження, то аналогічна ситуація з дефіцитом, як наслідок, складається і в сфері інвестицій. Справедливе і зворотнє твердження: якщо обмежені матеріальні ресурси спостерігаються в сфері інвестицій, то вони обмежені і у поточному виробництві. Цикл відтворення дефіциту завершується.

Крім того інвестиційний «голод» породжує інвестиційну напруженість, що узагальнює три його складові: сума індивідуальних заявок завжди перевищує загальний обсяг інвестиційних фондів; значна частка інвестиційних програм (проектів) не може бути здійснена у відповідності до задекларованих витрат (кошторисів), строками тощо; первинні потреби в обсягах та структурі інвестицій, які вже затверджені не можуть бути повністю задоволені за рахунок реальних інвестиційних інструментів, засобів і послуг виробничих та торгових підприємств. Інвестиційна напруженість – одна з головних причин загального дефіциту. Тому що інвестиційний голод такий, що ненасичується, він породжує на практиці ненасичуємий попит і вичерпує необхідні матеріальні ресурси (в наш час, особливо енергетичні), крім того, виходить за їх межі. Чим більша інвестиційна напруженість, тим сильніший інвестиційний попит «відтягує» матеріальні ресурси з інших галузей і збільшує загальний дефіцит.

Циклічні інвестиційні коливання проявляються як в фазі форсованого зростання, так і в періоди політики помірною зростання під дією системних факторів. Абстрактно циклічні інвестиційні коливання можливо описати таким чином. В фазі розвитку циклу по зростаючий інвестиції знаходяться на «піку». Підйом може тривати до того моменту,

коли процес не доходить до межі насичення («терпіння»). Можливо виділити три типи такої межі:

- дефіцит зовнішньоторгового і фінансового балансу і як, наслідок, падіння курсу національної валюти мотивують обмеження капіталовкладень;
- за рахунок індивідуального споживання збільшується експорт, отримана валюта витрачається на імпорт нових технологій та обладнання, що може призвести кризи домашніх господарств;
- капіталовкладення постійно стикаються з нестачею певних ресурсів.

Як тільки економіка стикається хоча б з одним типом виділених меж, державний менеджмент починає гальмувати інвестиційні процеси: одні інвестиційні програми зупиняються, інші гальмуються, а треті – архівують. Відомо, що інвестиційна політика визначається двома моделями регулювання, яке зорієнтоване на норми і на межі соціального «терпіння». Траєкторія рух інноваційної політики повинна знаходитись між такими межами.

**Висновки і напрямки подальших досліджень.** Економічна політика та державне регулювання в деякій мірі впливають на нормальний рівень інвестиційної напруженості та на часові відхилення від нього. Але основне явище – існування та постійне відтворення інвестиційної напруженості – неможливо пояснити тільки помилками менеджменту, воно закономірне хоча б для країн з трансформаційною економікою. Необхідні системні дослідження сучасних проявів та механізмів відтворення дефіциту, визначення та обґрунтування інструментів демпінгування впливу таких явищ як рівень патерналізму, бюджетних обмежень, механізму мотивації поведінки учасників інвестиційних процесів, механізмів інвестиційного менеджменту, роль державної політики, соціальних та екологічних наслідків тощо.

#### ЛІТЕРАТУРА

- 1.Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием [Текст] / И.А. Бланк. – К.: «Ника-Центр», 2006. – 672 с.
- 2.Крицман Л.Н. Героический период Великой русской революции – опыт анализа т.н. «военного коммунизма» [Текст] / Л. Крицман – Москва: Вестник Коммунистической академии, 1925, № 9.
- 3.Новожилов В.В. Недостаток товаров [Текст] / В. Новожилов – Москва: Вестник финансов, 1926, № 2.
- 4.Корнаи Я. Экономический рост, дефицит и эффективность [Текст] / Я. Корнаи – Москва: «Мир», 1992. – 408 с.
- 5.Бакаев О.О. Методи, моделі і інформаційні технології в управлінні економічними системами різних рівнів ієрархії: монографія [Текст] / О.О. Бакаев, Л.І. Бажан, Л.І. Кайдан, Т.Г. Кравченко, В.В. Кулик; НАН України; Міжнародний науково-навчальний центр інформаційних технологій і систем; О.О. Бакаев (ред.) – К.: Логос, 2008. – 127 с.
- 6.Гесць В.М. Інноваційні перспективи України [Текст]: монографія / В.М. Гесць, В.П. Семиноженко. – Харків: Константа, 2006. – 272 с.
- 7.Гесць В.М. Трансформаційні процеси та економічне зростання в Україні [Текст] / В.М. Гесць, М.І. Скрипниченко, Т.І. Приходько, В.В. Дем'яненко, Н.М. Тіменко; НАН України; Інститут економічного прогнозування / В.М. Гесць (ред.). – Харків: Форт, 2003. – 440 с.

8. Гесць В. М. Характер перехідних процесів до економіки знань [Текст] / В. Гесць // Економіка України. – 2004. № 4. С 4-44.

9. Ляшенко І. М. Економіко-математичні методи та моделі сталого розвитку [Текст] / І.М. Ляшенко – К.: Вища школа, 1999. – 236 с.

10. Миркин Б.М. Устойчивое развитие: вводный курс [Текст] : Учебное пособие / Б.М. Миркин, Л.Г. Наумова – Москва: Университетская книга, 2006. – 312 с.

11. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера [Текст]: наукове видання / Р.С. Дяків, А.В. Бохан, В.М. Горбаль та ін. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2002. – 703 с.

УДК 615 (045)

Т.Н. Шкода

## **ЦЕНТР ОЦІНКИ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ**

*В статті проаналізовано підходи провідних компаній у сфері HR-консалтингу до проблеми створення центру оцінки компетенцій працівників підприємств.*

*Ключові слова: компетенція, працівник, центр оцінки.*

*В статтє проанализированы подходы ведущих компаний в сфере HR-консалтинга к проблемам создания центра оценки компетенций сотрудников предприятий.*

*Ключевые слова: компетенция, сотрудник, центр оценки.*

*The approaches of leading HR-consulting companies to creation problems of employees' competencies assessment center are considered in this article.*

*Key words: competence, employee, assessment center.*

**Постановка проблеми.** Для того, щоб підприємство могло відстояти своє місце на ринку та бути успішним в жорстких умовах конкурентної боротьби, воно має відповідально поставитися до процесу оцінки компетенцій талановитих працівників, які претендують на місце у складі його команди. Власний центр оцінки для підприємства є досить витратним на початку діяльності, проте умови великої кількості претендентів і вакансій ймовірна економія ресурсів підприємства.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Взагалі дослідженнями центрів оцінки займалося багато відомих вчених, таких як: Лециевский К.Д., Ферч-Реввер К. [2]; Страдвік Л. [4]; Х'юзлід М.А. [5]. Також багато публікацій з проблем центрів оцінки компетенцій з'явилося в Україні в професійних журналах з управління персоналом: Макдональд Б. [3]; Шаліна А. [6] та в бізнес-енциклопедіях [1].

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** В рамках управління талантами підприємства побудова центру оцінки дасть можливість визначити наскільки компетенції працівників відповідають вимогам організації. Адже ціль оцінки персоналу полягає у вивченні ступеня готовності працівника до виконання поставлених задач.

**Мета статті.** Знову ж таки наголосимо, що питання створення центру оцінки компетенцій працівників підприємства постійно змінюються під впливом тенденцій розвитку компанії. Саме тому аналізується передовий досвід в сфері управління персоналом.