

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ПРОБЛЕМИ  
СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ  
В ЕКОНОМІЦІ**  
*ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ*  
Випуск 36

Київ 2011

УДК 656.7

ПРОБЛЕМИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В ЕКОНОМІЦІ  
Збірник наукових праць: Випуск 36.- К.: НАУ, 2011. – 206 с.

Збірник присвячено актуальним проблемам використання системного підходу при дослідженні соціальних та технічних систем.

Розрахований на наукових працівників та фахівців, які займаються питаннями створення, дослідження та використання організаційних, організаційно-технічних та економічних систем.

**Головний редактор – Загорулько В.М.,** д.е.н.,(штатний працівник НАУ)

#### **РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ.**

##### **Тематична спрямованість з економічних наук:**

Жаворонкова Г.В., д.е.н., проф., (штатний працівник НАУ); Коба В.Г., д.е.н., проф. Кулаєв Ю.Ф. д.е.н., проф. (Штатний працівник НАУ); Ложачевська О.М., д.е.н., проф., (Штатний працівник НАУ); Матвеев В.В., к.е.н., доц., (Штатний працівник НАУ); Петровська С.В., к.е.н.,доц. (Штатний працівник НАУ); Рибалкін В.О., д.е.н., проф., (Штатний працівник НАУ); Ященко Л.А., д.е.н., проф., (Штатний працівник НАУ).

##### **Тематична спрямованість з технічних наук:**

Азарсков В.М., д.т.н., проф. (Штатний працівник НАУ); Дем'янчук В.С., д.т.н. проф., Олешко Т.І. д.т.н. проф., (Штатний працівник НАУ); Пономаренко Л.А., д.т.н. проф.; Сидоров М.О., д.т.н.,проф. (Штатний працівник НАУ); Соломенцев О.В., д.т.н. проф. (Штатний працівник НАУ); Юн Г.М., д.т.н., проф. (Штатний працівник НАУ).

Збірник входить до переліку періодичних наукових фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора та кандидата з технічних та економічних наук, затвердженою постановою президії ВАК України від 10.02.2010 р. №1-05/1 // Бюлетень ВАК України. – 2010. - №3.

Друкується за постановою вченої ради НАУ.

Свідотство про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації серія КВ № 8776 від 24.05.2001 року.

## ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

УДК 339.138 (477)(045)

В.М. Загорулько

### МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

*Стаття присвячена обґрунтуванню інноваційно-маркетингових стратегій підприємств, які забезпечують формування ефективної інноваційної політики.*

*Ключові слова: інновація, маркетинг, маркетингове забезпечення, інноваційний процес.*

*Статья посвящена обоснованию инновационно-маркетинговых стратегий предприятий, которые обеспечивают формирование эффективной инновационной политики..*

*Ключевые слова: инновация, маркетинг, маркетинговое обеспечение, инновационный процесс.*

*The article is devoted the ground of innovative-marketings strategies of enterprises which provide forming of effective innovative policy..*

*Keywords: innovation, marketing, marketing of providing, innovation of process.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання розвитку ринкових відносин надає підприємствам нові можливості впровадження інноваційної діяльності з акцентом на максимальне задоволення споживчих вподобань. Проте характерною рисою вітчизняної економіки є розірваність інноваційного циклу, коли спостерігається організаційна неузгодженість між маркетинговими дослідженнями і безпосередньою комерціалізацією інновацій, що значно перешкоджає формуванню інноваційних моделей управління підприємствами та призведе до необхідності оперативних коригувань їх діяльності або формування специфічних механізмів управління, які дозволяють прогнозувати майбутні інноваційні зміни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління інноваціями загалом та питання маркетингу інновацій на підприємствах зокрема досить змістовно висвітлені у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі. Теоретичні проблеми взаємозалежності розвитку ринкової економіки і інновацій досліджувалися такими вченими, як Л.Л.Антонюк, І.М.Буднікевич, С.В.Валдайцев, С.Ю.Глазьев, Б.Лундвалл, Б.Санто, Б.Твісс, Н.А.Фролова, М.Хучек. Значний внесок у розробку теорії інновацій, їхнього впливу на вироблення маркетингової стратегії внесли І.Ансофф, О.А.Виноградов, В.Я.Кардаш, Н.П.Гончарова, С.Д.Ильенкова, С.М.Ілляшенко, Ф.Котлер, Н.В.Куденко, Ж.Ламбен, А.Ф.Павленко, Є.Г.Панченко та інші вчені.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** В сучасних ринкових умовах ще не достатньо глибоко розроблена теоретична і методична база системи управління маркетингом інноваційної діяльності підприємств в умовах

динамічної зміни зовнішнього оточення, що пов'язано з певним визначення поняття нововведення, змісту інноваційної діяльності як об'єкта підприємництва, формування організаційно-економічних механізмів управління маркетингом інновацій на підприємствах.

**Мета статті і виклад основного матеріалу.** Метою даної статті є обґрунтування маркетингового забезпечення інноваційних процесів та розробка маркетингових стратегій щодо створення та реалізації інноваційних проєктів для задоволення потреб споживачів у нововведеннях.

Дослідження загальноприйнятих принципів інноваційної діяльності дозволяє оцінити сферу інтересів виробників інновацій та розробити підхід до переліку та обґрунтування принципів нововведень. Інновації необхідно розглядати як комунікаційний процес взаємодії зі споживачем, який виступає фактором прискорення розповсюдження інновацій на ринку. В даному визначенні доведено тотожність між функціями інновації та функціями маркетингу і доповнено загальноприйняті принципи інноваційної діяльності принципом пріоритетності споживання над виробництвом, який полягає у перенесенні акцентів процесу виробництва нового продукту на задоволення проблем, потреб і бажань існуючих або потенційних споживачів інновацій.

Нововведення являють собою опосередковані наукові знання та підкоряються загальній тенденції моделі економічного зростання, відповідно до загальних тенденцій розвитку науки в цілому та мають свої власні закономірності. В дослідженні цих закономірностей доцільним є не тільки опис принципів інновацій, але і їх динаміка з точки зору досягнення стратегічної мети функціонування економічного агента. Життєвий цикл інновації безпосередньо впливає на величину прибутку як виробників так і посередників. Аналіз етапів життєвого циклу інновації свідчить про те, що перший етап розвитку інновації (етап її формування) прибутку підприємству не приносить. Проте найчастіше він вимагає великих первинних витрат, величина яких зростає в міру проходження послідовних фаз цього етапу. Істотні витрати необхідні також у фазі поширення інновації. Вони обумовлені потребами вирішення проблем освоєння нової технології, випуску нового виду продукції, формування ринку цієї продукції, коли значні витрати, пов'язані з поширенням інновації, дають незначні результати. Тобто на цих стадіях спостерігається тенденція зростання ефекту і, як наслідок, прибутку. Проте, темп росту ефективності інновації не залишається незмінним впродовж усього етапу її існування; після перетину певної межі він починає зменшуватись. Це пояснюється тим, що ефект інновації досягає екстремуму у повному часовому просторі. По закінченню етапу завоювання ринку крива ефективності знову виходить на полого ділянку і уже ніякі, навіть наймасштабніші вкладення у підтримку результативності просування інноваційного продукту нездатні принести відчутний ефект. Для ефективного здійснення кожного етапу інноваційного циклу та інноваційного процесу в цілому потрібна розвинена маркетингова інфраструктура. Необхідність

використання маркетингового підходу в управлінні інноваціями підтверджено практикою та висновком фахівців, котрі працюють у різних галузях. Аналіз поглядів учених на місце маркетингу в інноваційному процесі дає можливість зробити висновок, що маркетинг не може займати строго фіксованого місця в ланцюзі послідовних етапів інноваційного циклу. Роль маркетингу полягає у забезпеченні не певних окремих етапів інноваційного циклу, а всього процесу в цілому. Маркетинг об'єктивно займає центральне місце в системі взаємодії основних економічних категорій інноваційного процесу. Тобто, маркетинг є не просто одним з етапів інноваційного процесу, а концептуально являє собою комплексну систему заходів, покликану виявляти та забезпечувати досягнення максимальної ефективності новітніх розробок. Комплекс маркетингу повинен бути розгорнутий за його складовими: продукт, ціна, просування, збут; у свою чергу, в системі інноваційного продукту можна виділити якість, гарантію, сервіс, рекламацію; в системі ціни інновації – знижки, умови платежів; в системі просування інновації можна виділити рекламу, стимулювання збуту, пропаганду, особистий продаж; у системі збуту інновації – канали збуту, щільність мережі, час доставки.

Отже, маркетинг інновацій на підприємствах варто сприймати як комплексне використання принципів і методів маркетингу з метою створення на підприємствах необхідних умов для пошуку та здійснення продуктивних змін, поширення інноваційних розробок та комерціалізації їх просування. Тобто, маркетинг інновацій необхідно розглядати як інтегрований інструмент, що спрямований на реалізацію потенціалу виробників й досягнення ефективності інновацій, орієнтованих на зовнішні й внутрішні потреби споживачів, що створюють високий ступінь доступності інновацій для споживачів. Розробка концепції маркетингу інновацій підприємства починається з вибору підприємством інноваційної стратегії (оборонна або наступальна). На стадіях пошуку та розробки інноваційної ідеї необхідно розглянути прогноз конкурентоздатності нововведення та оцінити його очікувану технологічну мінливість. Тобто, стратегія розробки інноваційного проекту займає центральне місце у побудові відповідної маркетингової концепції, яка охоплює маркетингові та оперативні заходи, необхідні для впровадження стратегії інноваційного проекту і для досягнення проектних або корпоративних цілей.

Всі відомості про параметри, які цікавлять споживачів, збираються та аналізуються в процесі маркетингового дослідження, тобто систематизована обробка інформації про ринкове середовище. Таким чином, в ході проведення маркетингових досліджень ринків має бути ідентифікована придатність інформації для розробки інноваційного проекту. Коефіцієнти значущості параметрів інвестиційної привабливості проекту та їх ідеальне значення для споживачів, доцільно визначати як достовірну середню відповідних оцінок, отриманих у результаті опитування потенційних покупців для даного сегмента ринку. Можливим є й варіант визначення коефіцієнтів значущості та ідеальних

значень параметрів із застосуванням експертних оцінок. Згідно провідних теоретичних досліджень відокремлюється два типи моделей, за допомогою яких оцінюється ефективність нововведення: нормативні та описові. Більш детальна характеристика етапів і кроків, пов'язаних з розробкою нового продукту, подається у нормативних моделях, які акцентують увагу на тому, як варто здійснювати інноваційний процес. В описових моделях оцінки ефективності інноваційних процесів на підприємствах розробка нового продукту здійснюється не на основі наукового апарату досліджень, а на основі спостережень за тим, що фактично виробляє підприємство та буде реалізовано як продукт споживання. Синтез наукових підходів і характеристика узагальнених рис нормативних й описових моделей розробки та комерціалізації нововведень дозволяє зазначити, що існує велика кількість різновидів діяльності, які можна виокремити як складові оцінки ефективності процесу нововведень. Тому оцінка процесу руху нововведення за стадіями інноваційного циклу є найкращим розумним способом концептуалізації процесу досягнення підприємством конкурентних позицій та отримання комерційного успіху (прибутку). Роль маркетингу в оцінці комерційного потенціалу інновацій на підприємствах полягає в тому, щоб забезпечити інформаційну базу для прийняття рішень, пов'язаних з мінімізацією комерційних ризиків. Оцінку ризиків адаптації нововведення на ринку споживачів рекомендовано проводити за окремими елементами системи інтегрованого маркетингу і для цього необхідно згрупувати інформацію наступним чином: потенціал цільового ринку нововведення; потенціал збуту нововведення; потенціал тенденцій попиту; потенціал конкуренції; потенціал навчання споживачів; потенціал життєвого циклу продукту; потенціал асортиментів нововведення; функціональний потенціал нововведення; цінновий потенціал нововведення; потенціал просування нововведення. Поряд з оцінкою комерційного потенціалу інновації також доцільно проводити оцінку технологічного потенціалу інновації.

Вибір маркетингової стратегії комерціалізації інноваційного проекту в умовах конкурентної боротьби на різних ринках залежить від концепції ринкової конкуренції. Основними концепціями ринкової конкуренції, які впливають на конкурентний маркетинг, є: теорія конкурентної еволюції, теорія конкурентної раціональності, модель п'яти сил конкуренції.

Оскільки кожний ринок має свої індивідуальні особливості, при виборі маркетингової стратегії комерціалізації інноваційного проекту потрібно ретельно аналізувати кожний варіант взаємозв'язку між прибутковістю й часткою ринку підприємства. При виборі маркетингової стратегії комерціалізації інноваційного проекту також потрібно урахувати кожен з варіантів взаємозв'язку між самим нововведенням (продуктом) й ринковою часткою підприємства. Від обраної маркетингової стратегії комерціалізації інноваційного проекту залежить також і побудова організаційної структури

підприємства. Прийняття підприємством “наступальної” інноваційно-маркетингової стратегії, яка спрямована на пошук і розробку нововведень як в освоєних, так і в нових для нього галузях господарської діяльності, вимагає численних змін в організаційній структурі. Відділ маркетингу будь-якого підприємства, виконуючи свої завдання, обов’язково буде пов’язаний з елементами інноваційної діяльності та впливати на неї по-різному. І якщо стандартна організація та структура, властива відділу маркетингу, існує в чотирьох основних вимірах: маркетингові функції; товари та групи товарів; географія збуту (регіони); сегменти ринку, то на підприємствах, що обрали інноваційний шлях розвитку, до зазначених чотирьох вимірів необхідно додати п’ятий, пов’язаний із забезпеченням інноваційного процесу.

**Висновок.** Отже, розробка маркетингової концепції підприємства на стадіях пошуку і розробки інноваційної ідеї повинна включати прогностичний розрахунок конкурентоздатності нововведення та оцінку технологічної мінливості нововведення, що дасть можливість конкретному підприємству визначити ефективність маркетингових і кон’юнктурних досліджень ще до комерціалізації інновації. Дослідження питань комерціалізації інновації дозволяє стверджувати, що вибір нововведення, яке забезпечує конкурентну позицію підприємства на ринку просування новітньої продукції та ефективність діяльності, потребує оцінки його комерційного потенціалу. Як правило, програма виведення нового продукту на ринок охоплює лише технологічний аспект і не втілює аспекту комерціалізації, тому необхідно враховувати ризики адаптації нововведення на ринку споживачів інноваційної продукції.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Гамидов Г.О. Основы инноватики и инновационной деятельности [Текст] / Г.О. Гамидов, В.Г. Колосов, Н.О. Османов. – СПб.: Политехника, 2006.
2. Волков О.І. Економіка і організація інноваційної діяльності [Текст]: Підручник / О.І. Волков, М.П. Дениченко, А.П. Гречан та ін.; За ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенко. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 920 с.
3. Завлин П.Н. Оценка эффективности инноваций [Текст] / П.Н. Завлин, А.В. Васильев. – С.Пб.: Бизнес-Пресса, 2004
4. Микитюк П.П. Анализ влияния инвестиций та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства [Текст]: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2007. – 296 с.

УДК 658.018 (045)

В.І. Щелкунов, С.В. Петровська

### ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ АВІАТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Досліджуються проблеми забезпечення управління якістю послуг авіатранспортних підприємств. Розглянуто методи та фактори підвищення ефективності управління якістю.*

*Исследуются проблемы обеспечения управления качеством услуг авиатранспортных предприятий. Рассмотрены методы и факторы повышения эффективности управления качеством.*

*The problems providing quality management services airline industry. Methods and factors improve quality management*

**Постановка проблеми.** За умов ринкової економіки все більшого значення набувають фактори, які обумовлюють можливість досягнення і забезпечення необхідного рівня якості послуг, як необхідної умови ефективного функціонування авіатранспортних підприємств, підвищення конкурентоспроможності і водночас критерію результативності їх господарської діяльності.

Універсальність проблеми якості загально визнана економічною наукою. Дана проблема набуває особливої актуальності в Україні у зв'язку з розвитком міжнародних відносин, загостренням конкуренції, вступу до СОТ, що обумовлює необхідність підвищення якості авіатранспортних послуг. Управління якістю є одним з найважливіших чинників успішної діяльності будь-якого підприємства авіаційної галузі, як складова внутрішньоорганізаційного менеджменту, запорука досягнення і підтримання ефективної їх діяльності. Саме тому існує необхідність постійного вдосконалення інструментів та методів забезпечення, умов і факторів управління якістю як універсальної економіко-організаційної категорії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема підвищення ефективності управління якістю досліджувалася у працях науковців [5,6,7]. В свою чергу, методика оцінки показників ефективності управління якістю розглянута у відповідних роботах фахівців [1,8,9] та питаннями забезпечення управління якістю транспортних послуг присвячені науковій праці знаних вчених: В. Запорожця, Д. Ігнатенко, Ю. Кулаєва, Р. Мерхежа, Є. Сича, М. Трихункова та Н. Шматко.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Науковим дослідженням з питань підвищення управління якістю послуг авіатранспортних підприємств присвячена вкрай обмежена кількість праць, а значить поглиблення існуючих методологічних положень потребують суттєвого перегляду. Особливої уваги заслуговують методичні підходи, форми та методи що сприяють підвищенню ефективності надання авіатранспортних послуг.

**Мета статті.** На основі узагальнення та критичного аналізу проведених раніше наукових досліджень сформулювати основні положення та рекомендації по забезпеченню підвищення ефективності управління якістю послуг аеропортів.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження і розробка теоретичних, методологічних та інших аспектів забезпечення якості авіатранспортних послуг,



як яскравого представника сучасної авіаційної галузі, можуть бути широко використані як найбільш спільні для вирішення проблем якості практично будь-яких видів авіаційних послуг і безпосередньо спрямовані на реалізацію кардинального реформування нашої економіки.

Все це вимагає нового ефективного науково-обґрунтованого підходу для розробки нових форм і методів удосконалення систем забезпечення, а саме:

1. Визначити найбільш важливі напрями удосконалення систем забезпечення якості авіатранспортних послуг із урахуванням особливостей цих виробів і запропонувати конкретні шляхи їх реалізації;

2. Обрати і обґрунтувати науково-методичну базу побудови сучасних організаційних структур систем забезпечення якості;

3. Розробити моделі складу і методи організації розробки систем забезпечення якості і побудови їх нормативно-технічної бази на основі стандартизації;

4. Розробити на базі обраної методології і системного підходу функціональну і організаційну структуру систем метрологічного забезпечення надання послуг і контролю їх якості;

5. Розробити методи визначення оптимальних обсягів і послідовності операцій технічного контролю, вибору контрольованих параметрів за інформаційним критерієм повноти контролю;

6. Запропонувати методику вибору засобів метрологічного забезпечення контролю якості вдосконалених послуг за критерієм економічної ефективності.

Методи і засоби, що сприяють підвищенню ефективності надання авіатранспортних послуг, а саме:

1. Запропонувати підхід до засобу забезпечення якості, який дозволяє комплексно вирішувати проблему якості як для етапу виробництва, так і для етапу споживання;

2. Запропонувати нові методи і моделі складу і організації розробки систем забезпечення якості, побудови їх нормативно-технічної бази на основі стандартизації, що відповідають сучасним міжнародним вимогам, викладеним у стандартах ISO серії 9000;

3. Розробити методи визначення оптимальних обсягів і послідовності операцій виробничого контролю, вибору контрольованих параметрів послуг за інформаційним критерієм повноти контролю, що дають можливість вирішувати питання підвищення ефективності цих важливих функцій забезпечення якості на проектно-розрахунковій основі;

4. Розробити методику вибору варіантів засобів метрологічного забезпечення технічного контролю за економічними критеріями.

Аналіз тенденцій розвитку методів забезпечення якості авіатранспортних послуг вказують на те, що єдиним правильним підходом до вирішення проблем забезпечення їх якості є створення на авіапідприємствах спеціалізованих,

професіональних систем забезпечення якості, які відповідають вимогам міжнародних стандартів.

Однією з найважливіших проблем створення ефективно функціонуючих систем управління якістю авіатранспортних послуг є раціоналізація їх розробки на основі системного підходу і врахування наступних стадій: впровадження, оцінки, споживання і вдосконалення, що обумовлюється формуванням систем забезпечення якості.

Ефективна діяльність щодо забезпечення якості продукції можлива лише за умови наявності розвиненої нормативно-технічної бази системи регламентуючої документації, така система повинна відповідати наступним принципам:

- забезпеченість дотримання регламентованих вимог;
- керованість, відкритість та динамічність;
- здатність до структуризації;
- організаційно-методична підготовленість на різних рівнях управління;
- типовість та уніфікованість процесів;
- узгодженість із системами регламентуючих документів більш високого рівня.

У рамках організаційного аспекту якості зміни на базі загальної теорії системного проектування велика роль належить методичним основам побудови функціональної системи метрологічного забезпечення виробництва і формування організаційних структур контролю якості послуг. Це приведе до якісної зміни основних цілей метрологічної діяльності - переходу від вирішення окремих, суто обслуговуючих завдань щодо забезпечення вірогідності вимірювань, до вирішення цілого комплексу завдань, що суттєво впливають на функціонування авіатранспортного підприємства і рівень кінцевих результатів, що призведе до підвищення його ефективності роботи.

Якість авіатранспортних послуг значною мірою залежить від ефективного контролю, який дозволяє не лише своєчасно виявляти брак і припинити надходження недоброякісних послуг до споживачів, але і впливати на процес поліпшення їх якості. Контроль за якістю послуг на авіатранспортному підприємстві повинен здійснюватися насамперед відділом з якості та його працівниками, обов'язками яких є перевірка послуг на відповідність стандарту, технічним умовам, нормативним документам тощо.

Методи оцінки ефективності управління якістю послуг авіатранспортних підприємств з урахуванням рекомендацій нормативно-технічної документації, специфіки управління якістю на авіаційних підприємствах, наукових розробок у сфері якості та власних досліджень.

Найбільш розповсюдженим показником визначення ефективності управління якістю є відношення кінцевого результату діяльності підприємства до сукупності витрат на якість:

$$E_y = P_k / V_y, \quad (1)$$

де  $E_y$  – ефективність управління якістю;

$P_k$  – кінцевий результат діяльності, обсяг реалізації послуг;

$V_y$  – витрати на управління якістю (визначаються будь-яким із зазначених раніше методів) включають витрати на забезпечення, управління та поліпшення якості.

Наступним поширеним показником оцінки ефективності управління якістю є відношення загального результату діяльності підприємства до чисельності працівників управління в сфері якості.

$$E_y = P_k / K, \quad (2)$$

де  $K$  – чисельність кадрів управління в сфері якості.

Економічний ефект ( $E$ ), який є різницею між результатами ( $P$ ) діяльності та витратами ( $B$ ) розраховують:

$$E = P - B = P - (B_{\text{вир}} + B_{\text{спож}}). \quad (3)$$

Використовуючи формулу (3) та доповнюючи ціною продажу послуги, економічний ефект управління якістю можна виразити формулою (4):

$$E = E_{\text{вир}} + E_{\text{спож}} = P - (B_{\text{вир}} + B_{\text{спож}}) + Ц = \quad (4)$$

$$= \frac{Ц - B_{\text{вир}}}{E_{\text{вир}}} + \frac{[P - (Ц + B_{\text{спож}})]}{E_{\text{спож}}},$$

де  $P$  – результат діяльності;

$E$  – економічний ефект від діяльності;

$B$  – витрати, пов'язані з отриманням ефекту;

$B_{\text{вир}}$  – витрати, пов'язані з виробництвом авіатранспортних послуг;

$B_{\text{спож}}$  – витрати, пов'язані зі споживанням авіатранспортних послуг;

$Ц$  – ціна реалізації авіатранспортної послуги;

$E_{\text{вир}}$  – ефективність виробництва послуги;

$E_{\text{спож}}$  – ефективність споживання послуги.

Величина ціни споживання в авіаційній галузі в 3–4 (до 10) рази перевищує ціну продажу. Поліпшення якості призводить до зростання витрат виробника, отже, і продажної ціни. Для того, щоб послуги купували за високою ціною, необхідно, щоб її вдосконалення зумовило зростання економічного ефекту споживача, тобто за рахунок удосконалення якості вигоду отримують обидва учасники ринку – споживач і виробник, оскільки зростає загальний економічний ефект. Споживчу вартість ( $СВ$ ) можна виразити як функцію від потреби ( $П$ ) та якості послуги ( $Яп$ ):

$$СВ = f(П, Яп). \quad (5)$$

Звідси якість послуги може бути обчислена за формулою:

$$Яп = П / С, \quad (6)$$

де  $П$  – задоволена потреба;

$С$  – кількісна величина вартості послуги.

Корисним ефектом у цьому випадку є скорочення витрат та визначення в споживчій вартості дійсно корисної її частини, адже, зменшуючи споживчу вартість на суму економічної вартості, можна отримати спожиту частку, яка ототожнюється із задоволеною потребою. Використання залежності економічної ефективності та поліпшення якості дає можливість рекомендувати її для використання у практичній діяльності аеропортів. Оцінюючи ефективність управління якістю на авіатранспортному підприємстві, доцільно враховувати результати впровадження нових технологій, механізації, автоматизації процесів, нових способів організації виробничого процесу та праці, що забезпечує підвищення якості авіатранспортних послуг при одночасній економії фінансових, трудових та матеріальних ресурсів під час надання послуг. У цьому випадку річний економічний ефект (Е) можна розрахувати за формулою:

$$E = (B_1 - B_2) \text{ Оп}_2, \quad (7)$$

де  $B_1$  – зведені витрати на одиницю послуги, наданої до проведення заходів з поліпшення якості (впровадження системи якості);

$B_2$  – зведені витрати на одиницю послуги, наданої після проведення заходів з поліпшення якості (впровадження системи якості);

$\text{Оп}_2$  – річний обсяг надання послуг після проведення заходів з поліпшення якості (впровадження системи якості).

**Висновки.** Ефективність управління якістю авіатранспортного підприємства (системи якості) може бути визначена на основі вибору та виконання найбільш оптимальних варіантів операцій в сфері якості, за певних умов діяльності та заданого критерію оптимізації, згідно з якими функціонування аеропорту буде визначатися найкращим з можливих.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Азамат І.М., Техніко-економічні показники якості продукції [Текст]// Азамат І.М., Дудич І.І., Молнар О.Б., Фединець М.І. В н.-т. зб. - К. - Ужгород, 1998. - №14. - С. 17-24.
2. Андрушків Б.М., Основи менеджменту. [Текст]/ Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є.— Львів: Світ, 1995.
3. Бойцов В.В. Основы стандартизации. [Текст]/ Бойцов В.В. - М.: Изд-во стандартов, 1988.
4. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента [Текст]: Пер. с англ. — М.: Банки и биржа: ЮНИТИ, 1997.
5. Величко О.М., Основи управління виробництвом та якістю продукції. [Текст] / Величко О.М., Гало М., Дудич І.І., Молнар Ш.Б. – Ужгород: УжНУ, 2001.
6. Величко О.М., Основи метрології, стандартизації та контролю якості. Навчально-методичний посібник. [Текст]/ Величко О.М., Дудич І.І. — Ужгород: Видав. центр УжДУ, 1998.
7. Кардаш В.Я. Стандартизация и управление качеством. [Текст] - К.: Вища школа, 1985.

8. Столярчук П.Г., Деякі погляди на можливість досконалення методів оцінювання якості продукції. Науковий вісник. [Текст] / Столярчук П.Г., Куць В.Р. – Ужгород 2001.

УДК 658.5 (045)

І. В. Созинова

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ШЛЯХОМ ЇХ ТРАНСФОРМУВАННЯ

*У статті розглянуто трансформацію організаційних структур управління підприємствами та її механізми.*

*Ключові слова: механізми трансформації, організаційна структура управління підприємствами, майно.*

*В статье рассмотрена трансформация организационных структур управления предприятиями и её механизмы.*

*Ключевые слова: механизмы трансформации, организационная структура управления предприятиями, имущество.*

*The article examined the transformation of management structure and its mechanisms.*

*Keywords: transformation mechanisms, management structure, property.*

**Постановка проблеми.** Розвиток економічних відносин обумовлює необхідність трансформації та удосконалення організаційних структур підприємств. З'являються нові їх моделі в різних сферах діяльності, особливою яких є велика свобода окремих елементів структур, обмін інформацією, прийняття рішень та відповідальність за їхні результати. Показником ефективності підприємства виступає його організаційна структура, яка забезпечує одночасно і стійкість, і динамічність системи управління, що у певній мірі висуває особливі вимоги щодо принципів її формування, напрямків розвитку, критеріїв оцінки.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідження трансформації організаційних структур управління відображається у працях зарубіжних вчених М.Альберта, І.Ансоффа, М.Армстронга, С.Біра, Дж. Грейсон, М.Х.Мескона, Ф.Хедоурі. На теренах постсоціалістичного простору побудові ефективної моделі управління підприємствами присвячені праці Б.М. Андрушкова, О.С. Віханського, В.М. Геєця, В.І. Голікова, В.С. Єфремова, О.Є. Кузьміна, В.М. Мельника, Б.З. Мільнера, А.В. Попова, Г.Х. Попова, З.П. Румянцевої, А.В. Шегди, Ф.І. Хміля.

**Метою статті** є висвітлення основних механізмів трансформації організаційних структур управління підприємствами.

### **Виклад основного матеріалу.**

В умовах ринкових відносин підприємство є основною ланкою всього економічного ланцюжка - від виробника до конкретного споживача. Оскільки саме на цьому рівні створюється потрібна суспільству продукція, виявляються необхідні послуги. Підприємство - це самостійний, організаційно відособлений

господарюючий суб'єкт виробничої сфери народного господарства, який виробляє та реалізує продукцію, виконує роботи промислового характеру або надає платні послуги. Головною метою (місією) створення і функціонування підприємства є отримання максимально можливого прибутку за рахунок реалізації споживачам виробленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг), на основі якої задовольняються соціальні й економічні запити трудового колективу і власників засобів виробництва. Кожне підприємство - це складна виробничо-економічна система з багатогранною організаційною структурою.

Під організаційною структурою підприємства розуміється склад і взаємозв'язку всіх його підрозділів. Організаційна структура, в ідеалі, бачить, перш за все, встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами фірми, розподіл між ними прав і відповідальності. У ній реалізуються різні вимоги до удосконалювання систем управління, що виражаються в тих чи інших принципах.

Організаційно-правова форма підприємства впливає на його організаційну структуру, ще точніше, є "зовнішньої" стороною цієї структури.

Це пов'язано з необхідністю врахування при формуванні організаційної структури:

1) юридичних вимог, що накладаються організаційно-правовою формою (наприклад, ті, що випливають з того, що вищим органом управління акціонерного товариства є збори акціонерів, а керує поточною діяльністю рада директорів);

2) дозволених для цієї організаційно-правової форми джерел фінансування (кошти засновників, акціонерний капітал і т. д., наприклад, кооперативам заборонено випускати акції та їх обслуговувати (проводити емісію цінних паперів, вести реєстр акціонерів і т.д.);

3) ступенем майнової відповідальності за результати фінансово-господарської діяльності (повна відповідальність засновників або обмежена відповідальність у розмірах дольової або пайового внеску) і, відповідно, необхідністю особистої участі засновників у діяльності підприємства, в тому числі в інтересах контролю цієї діяльності;

4) можливостей використання спрощених форм статистичної звітності та ін, що може дозволити не створювати на підприємстві відповідних підрозділів.

Якщо плани трансформації організаційних структур підприємства пов'язані зі зміною структури його майна, адміністрація може:

1. заснувати дочірнє підприємство на базі підрозділу;
2. виділити підрозділ у самостійне підприємство;
3. здати в оренду майно, що використовувалося підрозділом;
4. передати майно, що використовувалося підрозділом безоплатно;
5. продати майно, яке використовували підрозділом;

6. передати частину майна, що використовувалося підрозділом у залік зобов'язань підприємства перед кредиторами;

7. вступити в стратегічне партнерство, пов'язане з перерозподілом капіталу.

Перші два варіанти в явному вигляді пов'язані з утворенням на базі колишніх підрозділів підприємства самостійних підприємств. 3-6 варіанти припускають, що другою стороною угоди може бути будь-яка особа, в тому числі (крім 6 варіанти) і персонал підрозділу. 7 варіант передбачає участь кількох юридичних осіб.

Розукрупнення підприємства (поділ, виділення) здійснюється, як правило, в таких випадках:

1. Якщо у підприємства поряд з прибутковими секторами діяльності є значна кількість збиткових виробництв.

2. Якщо у підприємств високий рівень диверсифікації сфер діяльності і до них (різних ділянок виробництва) виявляють інтерес кілька інвесторів.

3. При проведенні передприватизаційної підготовки державних підприємств з метою підвищення їх інвестиційної привабливості.

4. За рішенням антимонопольних органів, якщо підприємства зловживають монопольним становищем на ринку (може бути прийнято рішення про примусовий поділ даних монопольних утворень).

5. З метою створення інтегрованих корпоративних структур (концернів, холдингів), наприклад у результаті виділення з материнської компанії дочірніх підприємств.

Даний напрям реорганізації дає можливість сконцентруватися на окремих стратегічних сферах діяльності підприємства. Розрізняють дві основні форми розукрупнення — поділ та виділення.

Реорганізація шляхом поділу. Поділ — це спосіб реорганізації, за якого одна юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюється кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб.

Реорганізація виділенням. Згідно із Законом «Про підприємства в Україні» підприємство може бути створене в результаті виділення зі складу діючого підприємства одного або кількох структурних підрозділів, а також на базі структурної одиниці діючих об'єднань за рішенням їх трудових колективів, за згоди власників або уповноваженого ними органу. При виділенні з підприємства одного або кількох нових підприємств до кожного з них переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частинах майнові права та обов'язки реорганізованого підприємства.

Орендою визнається засноване на договорі строкове платне користування майном, що необхідно орендареві для здійснення підприємницької та іншої діяльності. З цього визначення випливає, що: орендні відносини мають виключно договірний характер і не можуть виникати на підставі планових

завдань або інших адміністративно-управлінських актів; оренда передбачає передачу майна у користування (без надання права орендареві розпоряджатися орендовим майном); таке користування є платним, що забезпечується внесенням орендарем орендодавцеві орендної плати у визначених розмірах; оренда передбачає передачу майна у строкове (тимчасове) користування. У разі закінчення строку, на який було укладено договір оренди, цей договір припиняється. Продаж майна підприємства передбачає реалізацію його частини (як правило, невикористаної) з метою підвищення ліквідності активів або зменшення зобов'язань перед кредиторами. При цьому немає необхідності формувати розділовий баланс: всі фінансові операції проводяться в рамках існуючого балансу реструктуризованих підприємства зі зміною його структури. Відповідно до Цивільного Кодексу України при безоплатній передачі одна сторона передає або зобов'язується передати другій стороні річ у власність, або майнове право до себе або до третьої особи, або звільняє або зобов'язується звільнити її від майнового обов'язку перед собою або перед третіми особами без зустрічної передачі речі або зустрічного зобов'язання [1].

**Висновки.** Для успішного функціонування підприємства його організаційна структура повинна бути такою, щоб вся робота була сфокусована на конкретній продукції і на конкретному кінцевому споживачі. Успіх на вільному ринку недосяжний без цілого колективу компетентних людей, які знають покупців, особливості конкуренції та можливості виробництва для окремих видів і груп продукції. Тому акціонери і вищому керівництву компанії надзвичайно важливо створити таку структуру підприємства, яка забезпечувала б підзвітність керівників та їх відповідальність за результати роботи.

Проблема вдосконалення організаційної структури управління передбачає уточнення функцій підрозділів, визначення прав і обов'язків керівника і співробітника, усунення багатоступеневості, дублювання функцій і інформаційних потоків. Основним завданням тут є підвищення ефективності управління.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Цивільний кодекс України [Текст] / № 435-IV від 16.01.2003 зі змінами та доповненнями, статті 324 – 331.
2. Закон України «Про підприємства в Україні» [Текст] / № 887-ХІІ від 27.03.1991.
3. Коноков Д.Г. Организационная структура предприятий [Текст] / Коноков Д.Г., Рожков М.А., Смирнов А.О., Яниковская О.Н. М.: ИСАРП, 2001.
4. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием [Текст] : учебное пособие / Федорова Н.Н. – М.: ТК Велби, 2003. - 256с.
5. Экономика предприятия [Текст]: учебник / Е. В. Арсенова, Я. Д. Балыков, И. В. Корнеева и др.; Под ред. Н. А. Сафронова. – М.: Юристъ, 2003.



## **ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РОЗРОБКИ МЕТОДИКИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ**

*В статті обґрунтовується доцільність розробки методики антикризового менеджменту транспортної галузі на основі аналізу циклічності її розвитку.*

*Ключові слова : транспортна галузь, антикризовий менеджмент.*

*В статье обосновывается целесообразность разработки методики антикризисного менеджмента транспортной сферы на основе анализа цикличности ее развития.*

*Ключевые слова: транспортная отрасль, антикризисный менеджмент.*

*The article explains the desirability of developing methods of crisis management of the transport sector on the basis of the analysis cycle for development.*

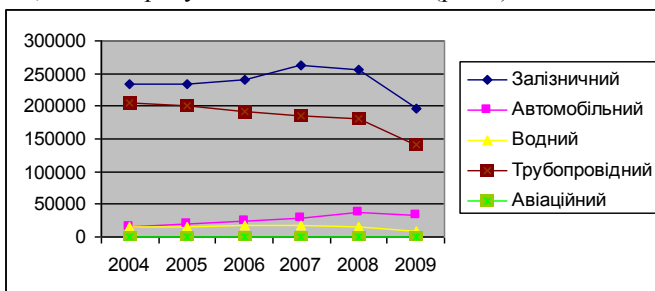
*Keywords: transport industry, crisis management.*

**Постановка проблеми.** Економічна криза в Україні зумовила значне загострення ситуації в транспортній галузі. Триває спад обсягів перевезень, критичного рівня досяг фінансовий стан галузі, зношується матеріально-технічна база, що призводить до зростання потреб у реконструкції, ремонті та технологічному обслуговуванні. Незадовільно вирішуються питання технічних інновацій та технологічної модернізації, не задовольняються мінімальні соціальні потреби працівників галузі. Не повною мірою використовуються потенційні можливості транспортно-дорожнього комплексу щодо розвитку експорту транспортних послуг. Для запобігання подальшого падіння розвитку галузі та попередження кризових явищ у майбутньому, необхідно визначити причини занепаду, проаналізувати діяльність галузі за тривалий період часу та розробити заходи для подолання тенденції зниження її функціонування.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.** Вивчення та теоретичне обґрунтування циклічних та кризових явищ одними із перших здійснили такі вчені: М.І.Туган-Барановський, М.Д. Кондратьєв, К. Маркс, Дж. Кейнс, Й.Шумпетер, М. Фрідмен, В.І. Вернадський, А.Л. Чижевський та М.І.Вавилов. Серед сучасних науковців, які займаються проблемами кризових явищ в економіці, доцільно відзначити як зарубіжних: Ю. Розенталя, Б. Піджненбурга, Л. Бартона, П.С. Гріна, К. Хермана, так і вітчизняних вчених С.М. Іванюти, С.А. Бурого, Д.С. Мацехи, В.О. Василенко, Є. Короткова, К.В. Балдина, В.С. Зверева, А.В. Рукосуєва, З.Є.Шершньової, Н.Д. Багацького, Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюка, О.О. Хіленко, А.Д.Чернявського, А.М.Штангрет, О.І.Копилюка, О.П.Жарковської, Б.Е. Бродського. Незважаючи на великий інтерес вчених до визначеної тематики, питання антикризового менеджменту окремої галузі ще мало розроблені. Найкраще проблематика циклічності кризових явищ у сфері послуг висвітлена Смерекою С.Б.[1]. Щодо транспортної галузі, на сьогодні таких розробок немає.

**Метою даної статті** є аналіз динаміки та визначення циклічності розвитку транспортної галузі, доведення необхідності розробки методики антикризового менеджменту в транспортній галузі.

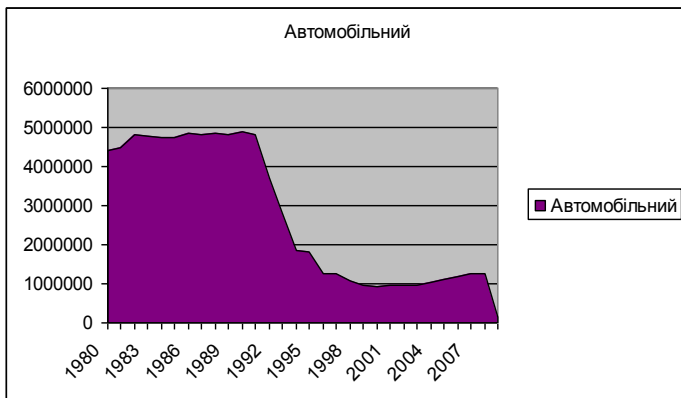
**Викладення основного матеріалу.** Серед зарубіжних і вітчизняних науковців, які займаються проблемами антикризового управління, домінує точка зору, що антикризове управління – це мікроекономічна категорія, яку необхідно та доцільно використовувати тільки на рівні підприємства. Автори свідомо звужують проблематику антикризового управління, оскільки окрім підприємств, під вплив криз попадають і національні економіки, їх окремі галузі та сфери [3]. Проаналізувавши діяльність транспортної галузі можемо зробити наступний висновок. За останні шість років транспортна галузь майже не розвинулась, показники в більшості випадків знизилися або залишилися на місці. Деякі види транспорту до 2007 року покращували свої показники, а з 2008 року вони пішли на спад (рис.1).



**Рисунок 1. Динаміка вантажообігу всіма видами транспорту за 2004 - 2009 роки**

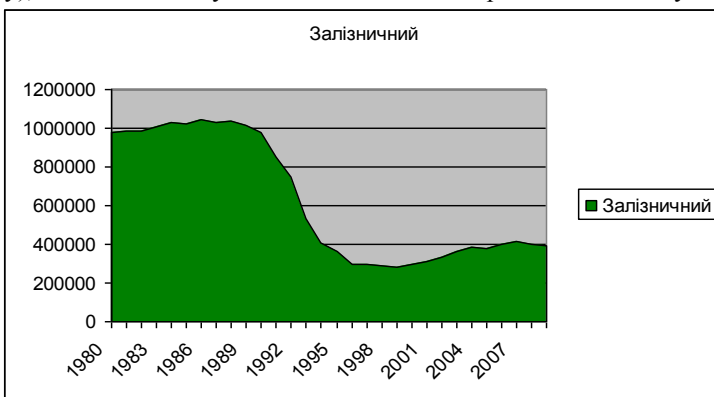
Проведений аналіз показав, що транспортна галузь розвивається нестабільно, переживаючи піднесення та спади. Тому доцільно розглянути динаміку показників за більш тривалий період часу (30 років). Найбільш вагомі перевезення здійснюються автомобільним, залізничним та трубопровідним видами транспорту, найменші авіаційним та водним. Щоб краще прослідкувати наявність циклу розглянемо кожен вид транспорту окремо.

Аналіз показників вантажопереvezень автомобільного виду транспорту за останні 30 років на рисунку 2 показує наявність чотирьох фаз ділової активності [2]. Так 1980-1989 роки характеризуються ростом перевезень (фаза піднесення); найвищі показники по вантажопереvezенням припадають на 1990 рік (пік циклу), надалі йде тенденція на зниження у 1991-2000 рр. (фаза спаду); найгірші показники у 2000-2003 рр. (депресія).

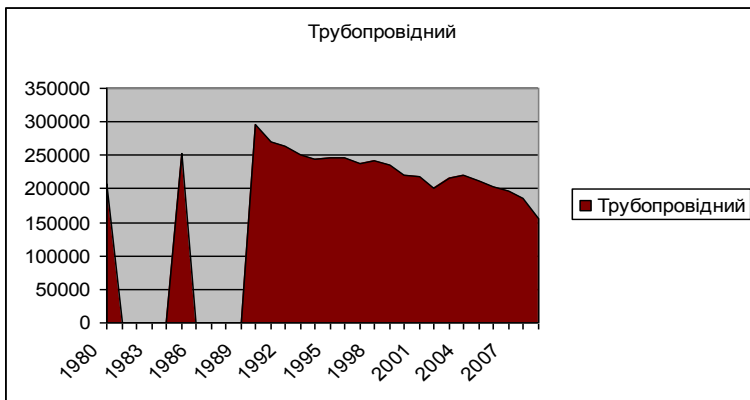


**Рисунок 2. Вантажоперевезення автомобільним транспортом за 1980–2009 роки, тис. т.**

Щодо вантажоперевезень залізничного виду транспорту на рисунку 3 бачимо зростання показників перевезень в 1980-1988 рр., пік вантажоперевезень припадає на 1988 рік, надалі йде тенденція на зниження у 1989-1996 рр., найгірші показники маємо у 1996-2002 рр. Нажаль відсутні дані показників вантажоперевезень трубопровідного транспорту з 1981 по 1984 роки та з 1986 по 1989, але незважаючи на це на рисунку 4 ми чітко спостерігаємо стабільний ріст перевезень протягом 1980-1990 рр. Найвищі показники припадають на 1990 рік (пік циклу), далі вони знижуються досягаючи найгіршого значення у 2009 році.

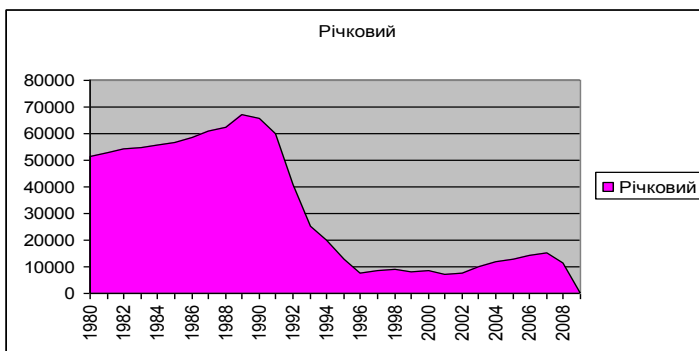


**Рисунок 3. Вантажоперевезення залізничним транспортом за 1980–2009 роки, тис. т**

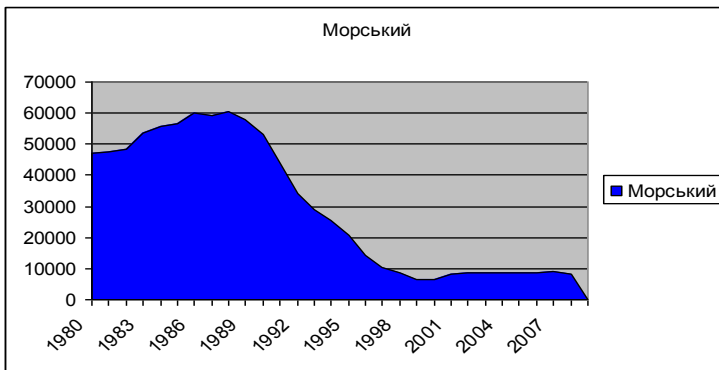


**Рисунок 4. Вантажоперевезення трубопровідним транспортом за 1980–2009 роки, тис.т.**

Аналіз показників вантажоперевезень річкового виду транспорту за останні 30 років (рис. 5) можемо охарактеризувати наступним чином: фаза піднесення припадає на 1980-1989 рр.; пік вантажоперевезень спостерігаємо в 1989 році; надалі йде тенденція на зниження у 1990-1996 рр. (фаза спаду); депресивний стан припадає на період 1996-2002 рр.

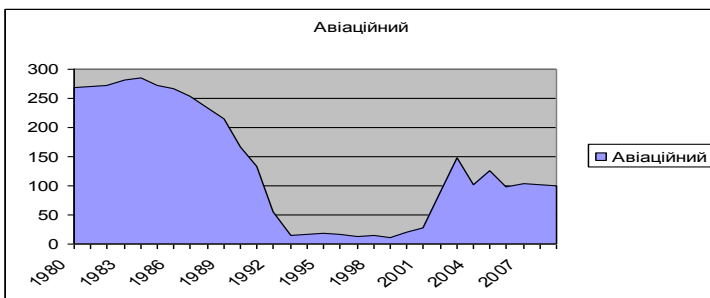


**Рисунок 5. Вантажоперевезення річковим транспортом за 1980–2009 роки, тис. т.**



**Рисунок 6. Вантажоперевезення морським транспортом за 1980– 2009 роки, тис. т**

Тенденція розвитку морського виду транспорту за останні 30 років представлена на рисунку 6. Можемо зробити наступний висновок: зростання показників відбувається з 1980 по 1988 рр.; найактивніші вантажоперевезення відбувалися в 1988 році - пік циклу; зниження спостерігаємо у 1989-2000 рр., а фазу депресії у 2000-2009 рр. [4]. Характеризуючи показники вантажоперевезень авіаційного виду транспорту (рис. 7) ми спостерігаємо наступні фази циклу: фаза піднесення припадає на 1980-1984 рр., що характеризується ростом перевезень; максимального значення показники набувають в 1984 році (пік циклу), різке зниження відбувається з 1985 по 1992 рр.; найнижче значення показників спостерігаємо у 1993-2002 рр., після чого йде поживлення перевезень.



**Рисунок 7. Вантажоперевезення авіаційним транспортом за 1980– 2009 роки, тис. т**

Отже, аналіз показників вантажоперевезень окремо по кожному виду транспорту підтверджує наявність циклічності розвитку транспортної галузі.

**Висновки.** Як бачимо, функціонування транспортної галузі, як і будь-якої соціально-економічної системи не є рівномірним та безперервним. Зростання чергується з процесами застою та спадом перевезень, тобто зниження активності перевезень. Такі періодичні коливання свідчать про циклічний характер розвитку галузі, а це є підтвердженням необхідності проведення антикризового управління галузі.

#### ЛІТЕРАТУРА

1.Смерека С.Б. Теоретико - методологічні засади антикризового управління розвитку сфери послуг[Текст] : Економічний простір №19, 2008.

2.Балдин К.В., Зверев В.С., Рукосуев А.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учеб. пособие.[Текст] – 2-е изд.– М.: Издательско-торговая корпорация «Дашко и Ко», 2007. – 280 с.

3.Ковбатюк М.В. Доцільність розробки методики антикризового менеджменту галузі [Текст] / М.В.Ковбатюк, В.В.Мищенко //Проблеми системного підходу в економіці: зб.наукових праць. - К.: НАУ, 2010. - №33

4.[www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) [Електронний ресурс] :Статистична інформація.

УДК 656.7.072

В.В. Родченко

### **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИ ЙОГО ОЦІНЮВАННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*В статті розглядаються основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, а також етапи процесу управління конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах міжнародного середовища бізнесу.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність, міжнародний менеджмент, процес управління, концепція розроблення.*

*В статье рассматриваются основные методы оценки конкурентоспособности предприятия, а также этапы процесса управления конкурентоспособности предприятия в современных условиях международной среды бизнеса.*

*Ключевые слова: конкурентоспособность, международный менеджмент, процесс управления, концепция разработки.*

*In the article the main methods of enterprise's competitiveness assessment, as well as stages of enterprise's competitiveness management process in modern conditions of international business environment, were considered.*

*Key words: competitiveness, international management, process management, concept development.*

**Постановка проблеми** У світовій економіці в умовах глобалізації значно посилилась конкуренція на міжнародних ринках.

Актуальність дослідження проблеми конкурентоспроможності підприємства зумовлена необхідністю оцінювання конкурентоспроможності підприємств різних галузей України на сучасному етапі розвитку міжнародного менеджменту, а також систематизації управління конкурентоспроможності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень** і публікації показав, що проблема конкурентоспроможності підприємств присвячено ряд праць зарубіжних та вітчизняних науковців М. Портер, М. Тресси, Р. Фатхутдинов, С. Дибб, О. Кузьмін, П. Кобилянський, Т. Омеляненко, Л. Шевченко, І. Должанській та інші.

**Постановка завдання** Метою статті є поглиблення дослідження проблем конкурентоспроможності підприємств України та методів його оцінювання на сучасному етапі розвитку міжнародного менеджменту.

**Вклад основного матеріалу** В умовах формування ринкових відносин в Україні, підприємства різних форм власності діяльність кожного підприємства пов'язана з динамічним зовнішнім середовищем, різким підвищенням рівня невизначеності, ризиком. Успіх підприємства при цьому пов'язується не тільки з вдосконаленням внутрішньогосподарчої діяльності, але головним чином з тим, як воно зуміє пристосуватися до зовнішнього конкурентного середовища, що постійно змінюється.

Для того щоб зберегти і зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, підприємству необхідно не тільки підтримувати високу конкурентоспроможність, а й постійно її підвищувати, тому що конкуренти не «дрімають». Для досягнення довготривалого успіху робота із забезпеченням конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися в усіх сферах та за всіма аспектами його діяльності.

Ключовими аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства являються:

1. Виробничий (номенклатура та асортимент товарів, якість ресурсів та якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів);
2. Маркетинговий (дослідження та прогнозування ринку, рекламна діяльність, ціноутворення, система збуту товару, обслуговування споживача);
3. Кадрове забезпечення (кількісний та якісний склад персоналу, тип лідера, комунікації та процедури);
4. Фінансовий (дохідність і платоспроможність, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, ліквідність, фінансовий стан )

5.Інноваційний (здійснення НДДКР власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь оновлюваності продукції, технології, використання інформаційних технологій)

6.Управлінський (тип організаційної структури управління та її раціональність, гнучкість, методи й стиль управління, методи і якість прийняття управлінських рішень, ефекти кадрової політики)

Крім того, в умовах формування ринкової економіки виникають специфічні проблеми щодо визначення основних напрямків, які ввійшли в цей період реформ зовсім невідповідно до конкурентної боротьби. А тому необхідно навести елементарний порядок на підприємстві в першу чергу за такими напрямками: відновити трудову дисципліну, запровадити необхідні заходи щодо підвищення якості продукції та контроль за фінансовими показниками.

Головною причиною збереження низької трудової дисципліни є слабка мотивація праці через низьку і несвоєчасну оплату у поєднанні із стихійним характером скорочення персоналу. В результаті відбувається погіршення якості персоналу тому, першими звільнюються кращі (їм легше знайти гарну роботу), а залишаються гірші, якими ні на що більше розраховувати.

Друга типова проблема - нехтування якістю продукції. Мається на увазі не проблема підвищення якісних характеристик продукції в усій її повноті і складності, а усунення відвертої "халтури". Велику користь у первинному поліпшенні якості приносить проста процедура порівняння власної продукції з аналогічними товарами конкурентів. Крім того, проблема вирішується за рахунок переходу на нові, якісні комплектуючі, зміни дизайну, точніше дотримання норм та вимог технологій.

Для підвищення високого рівня конкурентних переваг використовується такий напрям, як державний вплив на процес забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств і галузей національної економіки. Державна підтримка повинна бути орієнтована на вирішення декілька основних проблем:

- створення сприятливих передумов для досягнення конкурентних переваг в усіх детермінантах "національного конкурентного ромба";
- знайти конкурентоспроможні галузі (підприємства);
- організувати процес раціонального використання коштів державного бюджету для поетапного перетворення цих галузей на галузі, які володіють конкурентними перевагами.

В науковій та спеціальній літературі методи оцінювання КСП підприємства класифікуються як окремі групи за певною ознакою: графічні, матричні, розрахункові та комбіновані методи.



*Графічний метод* оцінювання конкурентоспроможності базується на побудові "багатокутника конкурентоспроможності". Перевагою графічного методу оцінювання КСП підприємства є його простота та наочність; вадою слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

*Матричні методи* оцінювання конкурентоспроможності базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках й стовпцях елементів. Показовим прикладом може слугувати широко відома Матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи зростання місткості ринку, по горизонталі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку.

Перевага методу заключається в можливості дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації забезпечити високу репрезентативність оцінки. Вадами методу вважають його надмірну спрощеність і неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень.

**Таблиця 1. - Процес дослідження конкурентоспроможності (КСП) підприємства та методів його оцінювання**

№ етапів	Характеристика етапів
1.	Виявлення і групування зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на рівень КСП підприємства, та оцінювання їх значущості.
2.	Оцінювання впливу вибраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень КСП підприємства та кількісне визначення цього рівня.
3.	Прогнозування рівня КСП підприємства з урахуванням можливих змін і умов зовнішнього та внутрішнього середовища.
4.	З'ясування шляхів і методів підвищення КСП та розроблення комплексу заходів з підвищення КСП підприємства.
5.	Оцінювання прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів.
6.	Визначення ефективності розроблених заходів (на основі вибраного критерію ефективності) і вибір оптимального комплексу регулюючих впливів.
7.	Прийняття відповідних управлінських рішень.

*Розрахункові методи* оцінювання КСП підприємства дають можливість оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетингову, фінансовому тощо.

Серед них можна виділити наступні:

1. Метод, що базується на оцінюванні КСП продукції підприємства. Використання методу передбачає оцінювання рівня КСП підприємства виходячи із споживчої цінності виробленої продукції.

2. Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств – конкурентів. Метод базується на положеннях теорії міжнародного розподілу праці, відповідно до яких для завоювання галузю чи підприємством стійких конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дають змогу забезпечити відносно нижчі витрати виробництва порівняно з конкуруючою галузю. Цей метод достатньо простий у використанні.

3. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Як основний інструмент аналізу КСП використовується зіставлення показників стану підприємства з відповідними показниками підприємств – конкурентів та із середньогалузевими показниками. Згідно з теорією ефективної конкуренції найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організовано роботу всіх підрозділів і служб.

4. Інтегральний метод. Інтегральний показник рівня КСП підприємства включає в себе два елементи – співмножники: критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну КСП товару) та критерій ефективності виробництва (використовують рентабельність власних капіталів, рентабельність активів або середню за певний період норму рентабельності).

5. Метод самооцінювання діяльності має кілька етапів [2]. Спочатку використовується експертне оцінювання основних функціональних сфер підприємства. Суму оцінок за кожним критерієм помножують на «вагу» критерію та сумують результати. Далі виводиться загальна оцінка діяльності. Отримана загальна оцінка має бути зіставлена з попередньою оцінкою самого підприємства або з оцінкою діяльності підприємств – конкурентів. Завдяки цьому: з'являється потужний каталізатор удосконалення діяльності підприємства; формується єдина мета для підприємства; виявляються пріоритети для вдосконалення; підприємство отримує обґрунтовані аргументи для визначення своїх можливостей у зовнішньому середовищі.

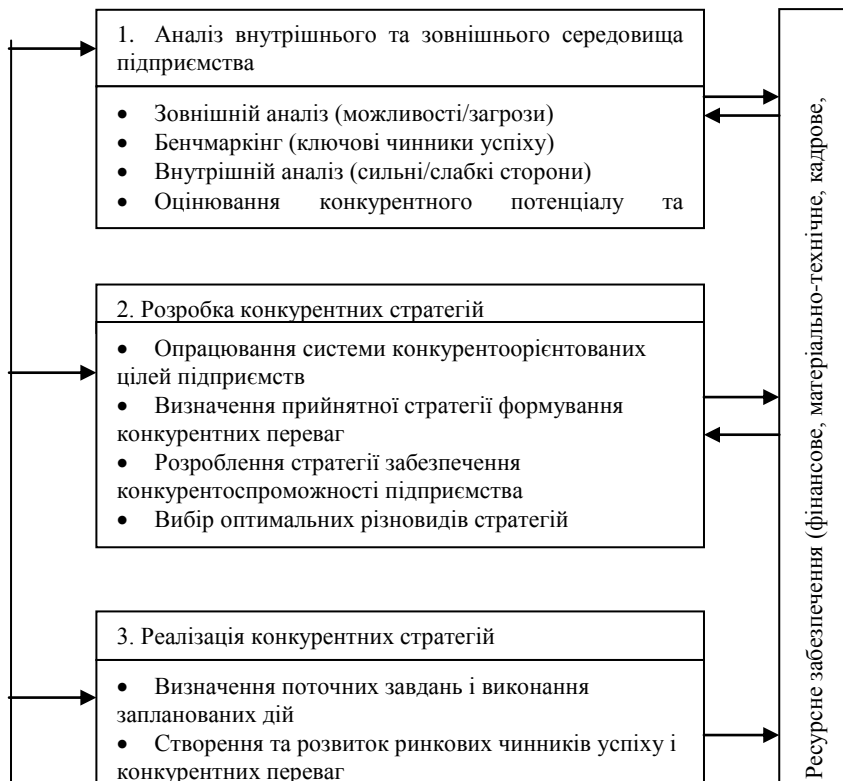
Результати самооцінювання дають можливість формування стратегічних і тактичних планів удосконалення відповідно до вимог, оделі ділової досконалості, які в подальшому мають бути реалізовані з використанням усіх методів і засобів. Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямоване на: подолання або обмеження кількості негативних чинників впливу на рівень КСП підприємства формуванням захисту проти них;

використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства; забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень - їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку. Складовими процесу управління КСП підприємства являються:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на ринку;
- діагностування КСП підприємства та його основних суперників;
- конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами в конкурентній боротьбі;
- розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- реалізація конкурентної стратегії підприємства.

• Етапи та процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства представленні на рис. 1.

Важливе значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства має розробка програми її підвищення. Концепцію розроблення та забезпечення реалізації програми підвищення КСП підприємства слід починати зі з'ясування зовнішніх і внутрішніх передумов, що визначають необхідність розроблення програм підвищення конкурентоспроможності



### **Рисунок 1. Етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства**

Такими умовами перед усім є: необхідність змін у конкурентному становищі підприємства та їх усвідомлення керівництвом; наявність відповідної стратегії організації; чітко визначенні цілі; відповідний тип мислення менеджера. Своєрідним індикаторами необхідності розроблення та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності для конкретного підприємства виступають:

- загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже необхідних підприємством позицій на ринку;
- управління зростанням попиту на прибуток, що виробляється підприємством;
- поява революційно нових технологій та виконання у зв'язку з цим нових товарних ринків;
- зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки;
- зниження рівня КСП продукції як наслідок зниження рівня якості або зростання витрат на виробництво продукції або витрат на виробництво продукції конкурентами;
- низька прибутковість (або збитковість) функціонування підприємства, високий ризик банкрутства.

Як показує практика, програми підвищення конкурентоспроможності підприємства часто знаходять своє втілення у маркетингових програмах, програмах реструктуризації, програмах підвищення якості, програмах підвищення ефективності тощо.

**Висновок.** Міжнародний досвід і формування стійких конкурентних позицій відображено в наукових працях Леонтьєва С.В., Масютина С.Л., Прокопенко І.А., Омеляненко Т.В., Батенко Л.П., Загородніх

О.А., Мазур И.И., Шапіро В.Д. та інші. Узагальнюючи ці наукові погляди на сутність конкурентоспроможності підприємства та методи його оцінювання, можна констатувати, що дана проблема буде актуальною для фахівців України і в найближчому майбутньому.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка [Текст] / Дибб С., Симкин Л. – Спю; Питер, 2007.
2. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики. [Текст] / Иванов Ю.Б. – Харьков, ХАГУ, 2004.
3. Кобилянський Л.С. К. Управління конкурентоспроможності. [Текст] / Кобилянський Л.С. К, 2003.
4. Омелянко Т.В. Управління конкурентоспроможності підприємства. [Текст] / Кобилянський Л.С. К, КНЕУ, 2006.
5. Шевченко Л.С. Конкурентное управления. [Текст] / Кобилянський Л.С. Х; Эспаза, 2004.

УДК 332.1

Косарев О.Й., Парій В.М., Герасимчук Ю.С.

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА АВІАКОМПАНІЙ В КОНТЕКСТІ ОСВОЄННЯ ГЕОЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ

*У статті досліджено ключові засади освоєння авіакомпанією гео економічного простору з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства*

*Ключові слова: гео економічний простір, глобалізація, гармонізація з учасниками зовнішнього середовища, авіакомпанія, аеропорт, авіахаб*

*В статье исследованы ключевые принципы освоения авиаккомпанией геоэкономического пространства с целью обеспечения устойчивого развития предприятия.*

*Ключевые слова: геоэкономическое пространство, глобализация, гармонизация с участниками внешней среды, авиаккомпания, аэропорт, авиахаб*

*In the article key principles of mastering of geo-economics space an airline are investigational with the purpose of providing of steady development of enterprise*

*Keywords: geoeconomic space, globalization, harmonization with participants external environments, airline, the airport, an aviahub*

**Постановка проблеми.** Сучасна світова ситуаційна модель визначена цілісністю і єдністю світового простору, який у методологічному плані містить у собі три визначальні підпростори: *геополітичний, гео економічний й геостратегічний*. Зараз гео економічний простір вийшов на пріоритетні позиції, відтіснивши на другі ролі геополітичний і геостратегічний простір [4]. Гео економічний простір розглядається як безліч центрів і джерел капіталів,

технологій, інформації, корисних варіантів співробітництва з метою створення послуг конкурентоздатних на глобальному ринку [3].

Геоелекономіка є продукт нового знання: вона зародилася як інновація в осмисленні глобальної трансформації світової системи. У силу цього інноваційна складова пронизує геоелекономіку у всіх її сферах (відображеннях): виробничо-технічної, технологічної, інституціональної (функціональної й організаційної) і т.д. Тут центральна геоелекономічна тенденція — відбувається створення інноваційного середовища, через інтернаціоналізацію знань: інноваційні процеси у світі найтіснішим образом ув'язані з інтернаціоналізацією знань, вони тісно взаємообумовлені й переплетені. Формування геоелекономічного простору в умовах глобалізації примушує розглядати як нові ризики для авіакомпаній в нових для них умовах, так і нові можливості, які вже виникли, але ще не реалізовані з метою досягнення конкурентних переваг авіакомпаній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В основу написання даної статті лягли теоретичні розробки та наукові ідеї вітчизняних і зарубіжних авторів. Зокрема, варто виділити дослідження теоретичних проблем геоелекономіки, які вивчалися такими авторами, як В.А. Дергачев[6], М.Ю. Байдаков, Н.Ю. Конина, Є.Г. Кочетов, Є.В. Сапир, В.Л. Сельцовський, Н.С. Столярова, Є.Д. Фролова [4] і ін.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є дослідження особливості освоєння авіакомпанією геоелекономічного простору та забезпечення стійкого розвитку авіаційного підприємства в умовах динамічних змін навколишнього середовища та гармонічної взаємодії з учасниками як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Світова система авіатранспортних послуг розвивається під впливом різноманітних факторів, властивих глобальної економіці, одночасно випробовуючи вплив регіональних і національних особливостей. Так, на 37 асамблеї Міжнародній організації цивільної авіації зазначалося, що в секторі повітряного транспорту відбулися радикальні зміни, такі як глобалізація ринку, конкуренція з боку інших видів транспорту, лібералізація повітряного транспорту й цінові війни серед авіакомпаній [2]. Гра сьогодні йде не стільки за ринки, скільки за розширення геоелекономічної арени, зон впливу. [3]

Геоелекономічна експансія — це створення й використання авіакомпанією потужних стратегій для розширення власної зони геоелекономічного впливу, а також пошук механізмів для зміни балансу зон впливу інших гравців на свою користь. На жаль, сьогодні розвивається тенденція розширення можливостей експансії закордонних авіакомпаній в інформаційному та економічному просторі України, що негативно впливає на роботу вітчизняних авіакомпаній. Освоєння геоелекономічного простору вітчизняними авіакомпаніями повинне

відбуватися прискорено й цілеспрямовано, і головним у цьому освоєнні повинне бути економіко-технологічне вивчення й виявлення стратегічних конкурентних переваг авіакомпанії й пріоритетів її розвитку в сучасному світі. Для конкретизації даного положення розглянемо один з найважливіших аспектів входження авіакомпанії в гео економічний простір — аспект доступу в нього. Доступ в гео економічний простір для суб'єктів авіакомпаній сьогодні здійснюється по декільком каналах: глобальна мережа Інтернет, глобальні дистрибутивні системи, телекомунікації, мобільний зв'язок. З появою інтернет-технологій інформаційне середовище підприємств стало активно розширюватися. Це призвело до паралельного розширення їх ринкового простору. Причиною змін стала поява нового виду відносин між підприємством і оточенням — двунаправлена взаємодія в режимі реального часу виду «багато - до-багатьох», яка стала можлива лише із появою інтернет-технологій. Звичайно не можна зводити всю сучасну інформаційну систему до Інтернет. Однак Інтернет став системотворчим чинником для світової інформаційної системи. Поява Інтернет дозволила говорити про всесвітнє інформаційне поле, у рамках якого взаємодіють численні міжнародні фактори. Незалежно від діяльності, усі підприємства мають можливість використовувати розширений інформаційний простір, тому що інтернет-технології масово поширені в економічному середовищі. Зі формуванням всесвітнього інформаційного поля відносини підприємств із зовнішньою середою здобули нові властивості: адресності, гнучкості й доступності. У підприємств з'явилися наступні можливості:

- можливість подолати фізичні границі, тому що взаємодія з оточенням відбувається на всьому просторі доступу до мережі Інтернет незалежно від географічного положення;
- можливість розрізняти між собою учасників спілкування;
- можливість цілодобової взаємодії з оточенням без особистої участі співробітників підприємства;
- гнучкість керування інформацією;
- оперативність і низька в порівнянні з іншими способами взаємодії вартість інформаційного обміну. [9]

Регулярні авіаперевізники в усьому світі використовують Глобальні Дистрибутивні Системи – ГДС з англійської Global Distribution System – GDS. Бюджетні або low cost авіакомпанії донедавна використовували власні системи продажів, розташовані на сайтах, але економічна криза підштовхнула їх шукати додаткові канали збуту. На даний момент більшість авіакомпаній активно співробітничать із ГДС, пропонуючи свої ресурси рейсів до продажу у різних регіонах світу тим самим розширюючи свій гео економічний простір. Нас сьогоднішній момент існують 5 найпоширеніші системи бронювання, які застосовуються на ринку авіаперевезень: міжнародні - Амадеус

(Amadeus), Сейбр (Sabre), Галілео (Galileo), Габріель (Gabriel SITA) і російська розробка – Сирена Тревел.

Глобалізація, а за нею й віртуалізація співтовариства відкрила для авіакомпаній нові можливості впливу на клієнтів і партнерів, що дозволило перенести канали комунікації на позиції, які дозволяють формувати ситуацію. [7] Результатом цих змін став почавшийся процес масового пошуку нових форм взаємодій з зацікавленими сторонами. У світі сучасного бізнесу, у якому уже жодна компанія не може перемогти за рахунок швидкого й досить низьковитратного нарощування власних спроможностей, знаходження ресурсів, інноваційного розвитку й географічної присутності, тема співробітництва повинна стати ключовою для будь-якої прагнучої до росту авіатранспортної організації. Щоб з успіхом скористатися потенціалом співробітництва, авіакомпанії зобов'язані навчитися: розуміти, коли настає момент для налагодження співробітництва; вибирати оптимальну модель співробітництва; витягати зі співробітництва користь, заради якої воно затівалося; розуміти логіку рішень, що приймаються на рівні індивідуальних споживачів, організацій і галузей, в умовах усе більш мережного характеру економіки в цілому. І все це треба навчитися робити швидко (швидше, чим конкуренти) і безупинно в силу мінливості середовища, попиту споживача й конкуренції в галузі. Проведене дослідження теорій управління реструктуризацією бізнес-організацій показує, що за умови формування й практичної реалізації ясної стратегії по всіх зазначених позиціях авіакомпанія як бізнес-організація зможе одержати максимум того, що може забезпечити міжфірмове співробітництво. Конкурентне середовище на міжнародному ринку авіаперевезень стимулює авіакомпанії шукати гнучкі організаційні рішення, удаватися до аутсорсингу (наприклад, послуги кейтеринга, інформаційне обслуговування, функціонування контактного центру для споживачів), об'єднуватися в стратегічні альянси й здійснювати злиття й поглинання для підвищення своєї конкурентоспроможності. Безсумнівно, це – інструмент забезпечення конкурентоспроможності, оскільки альянси дозволяють забезпечити комбінування взаємодоповнюючих ресурсів, фінансову економію за рахунок зниження транзакційних витрат. Членство авіакомпанії в альянсі дозволяє їй запропонувати пасажирам дійсно глобальну маршрутну мережу, зі стикуванням у базових аеропортах альянсу, уніфікований підхід до системи заохочення часто літаючих пасажирів. За рахунок погодженого розкладу і стикування маршрутів, з'являються більш зручні варіанти перельотів за багатьма напрямками, як у Європу, так і в США й Канаду, у країни Південно-Східної Азії, що дозволяє створити більш зручні пересадки, що, у свою чергу, дозволяє авіакомпанії збільшити свій гео економічний простір. Що стосується можливостей розвитку бізнесу, те тепер не тільки авіакомпанії визначають потенціал і аналізують ринкові можливості самостійно, але й аеропорти активно взаємодіють із



авіакомпаніями й представляють їм потенційні можливості, що існують завдяки області охоплення авіаперевезень. Аеропорти являють собою найважливіший інфраструктурний елемент системи міжнародних авіаперевезень. Аеропорти як частина транспортної системи також є найважливішим компонентом національної, регіональної й місцевої інфраструктури країн. Від їхнього стану й розміщення залежить географія й інтенсивність польотів, обсяги перевезень пасажирів, вантажів, багажу й пошти, а також доступність і зв'язаність окремих регіонів країни і стикування з іншими видами магістрального транспорту. Світовий досвід розвитку цивільної авіації свідчить про ефективну роль аеропортів у сприянні розвитку авіабізнесу, розширенні обсягів і географії польотів, перевезень пасажирів, багажу, вантажів і пошти, а також у створенні високих стандартів якості обслуговування споживачів послуг повітряного транспорту. Крім того, аеропортам доводиться конкурувати за дефіцитні авіатранспортні ресурси з іншими аеропортами на міжнародному рівні. Досвід і світова практика показують, що підвищення економічної ефективності досягається шляхом диверсифікованості проведення, роботи по аутсорсинговій схемі, тобто по передачі всіх неавіаційних послуг, на які не орієнтований аеропорт, незалежним підприємствам. Аеропорти по самій суті своєї є високотехнологічними підприємствами, а тому впровадження й удосконалення різних технологічних новинок є невід'ємною частиною їх існування. Та й конкуренція змушує аеропорти постійно підвищувати рівень сервісу. Одна з найбільш помітних тенденцій у технологічному розвитку світових аеропортів – поліпшення взаємодії з іншими видами транспорту. Аеропорти, як правило, вилучені від міст, тому кожна більш-менш масштабна реконструкція аеропортів останнім часом обов'язково має на увазі поліпшення транспортної інфраструктури й створення так званої інтермодальної системи. Однією з перспективних форм просторової організації авіаційного транспорту є авіахаби, у яких досить велика роль організації транзиту пасажирів, що здійснюють в аеропорті пересадку, або вантажів, що перевантажуються з одного напрямку на інший. Модель «Hub&Spoke» (у перекладі з англійського — «ступиця й спиця») нагадує колесо велосипеда зі спицями, де центр колеса — це транспортний вузол, центральний аеропорт (хаб), а спиці, що проходять через центр, — це напрямки до інших аеропортів. Головне місце в системі «Hub&Spoke» приділяється вузловому аеропорту — хабу, який може бути пасажирським, вантажним і змішаним.

Хаби можуть бути трьох видів: 1) обслуговуючі далекі й середні по довжині рейси по різних напрямках; 2) «збираючі» рейси місцевих авіаліній для їхнього стикування з дальніми й середніми по довжині лініями (наприклад, вузлові хаби регіональних систем аеропортів); 3) «збираючі» рейси одного широкого напрямку, які стикуються з рейсами іншого широкого напрямку (наприклад, Дубаї, Сінгапур). [5]

Модель «Hub&Spoke» має ряд переваг. Скорочене число маршрутів приводить до більш ефективного використання недостатніх транспортних засобів авіакомпанії. Наприклад, літак з більшою ймовірністю буде відправлятися з більшим завантаженням, а пасажери можуть летіти в даний пункт призначення не один раз у день. Складні операції, такі як сортування й упакування багажу або вантажів, можуть бути об'єднані в одному місці — транспортному вузлі, а не проводитися в різних точках. Структура даної моделі досить проста й зручна для керування авіаційними маршрутами, нові «спиці» (маршрути) можуть приєднатися досить швидко. Для пасажирів дана модель також зручна, оскільки дозволяє досить швидко прибути в пункт призначення, з яким у пункту вибуття немає прямого повідомлення. Авіахаби є перспективною формою організації транспортних вузлів для аеропортів, що володіють вигідним економіко-географічним положенням на перетинанні транспортних маршрутів, що йдуть по різних напрямках. Аналіз успішної організації спільної діяльності авіакомпанії й аеропорту, вибудованої по хабовому принципу, дозволяє виділити ряд основних факторів, що обумовлюють досягнення синергетичного ефекту від розв'язку даного організаційно – економічного завдання:

1. Стратегія хаба відкриває принципово нові можливості як для аеропорту, так і для авіакомпанії в середньостроковому періоді (3 – 5 років): значне збільшення частки ринку; значне збільшення пасажиропотоку ( до 30%) і окупності інвестиційних проєктів.

2. Високі вимоги до побудови технологічних процесів перетворюють створення хаба в складний і тривалий процес, який вимагає тісного співробітництва між авіаперевізником і базовим аеропортом. Хабоутворюючий авіаперевізник має безумовні переваги й безпосередньо впливає на якість і вартість обслуговування в аеропорті.

3. Стратегія розвитку хаба взаємозв'язує майбутнє аеропорту й авіакомпанії. Будучи важливою технологічною ланкою, наземна інфраструктура аеропорту не може існувати незалежно від мережного авіаперевізника, відповідно конкурентоспроможність аеропорту прямо залежить від базової авіакомпанії – партнера.

Погодженість ключових аспектів діяльності аеропорту й авіакомпанії є стратегічним завданням і сильною конкурентною перевагою, яка дозволяє досягнути синергетичного ефекту в результаті організації хаба. Успішний результат організації хаба багато в чому обумовлений ступенем координації спільних зусиль авіакомпанії й аеропорту, які забезпечують відповідну пропускну здатність, необхідну наземну інфраструктуру і якісні показники обслуговування як пасажиропотоків, так і вантажопотоків. [5] В Україні авіахабов у повному розумінні цього терміна, з організацією стикувальних рейсів, до останнього часу не існує. Експерти Центру досліджень корпоративних відносин вважають, що складні тенденції розвитку "Борисполя", ведуть до

втрати аеропортом часу й ініціативи в боротьбі з аеропортами Москви за можливість стати вузловим стикувальним аеропортом під час перевезення європейських пасажирів у країни Азії. Нинішній розвиток міжнародного аеропорту "Бориспіль" має не хабову спрямованість, що знижує перспективи його перетворення в аеропорт-хаб і негативно впливає на транзитний потенціал України. Розвиток інфраструктури аеропорту по нехабовим принципах ставить під сумнів ефективність використання державних коштів, що направляються на зведення терміналів "F" і "D", відзначають експерти. [10] Введення в експлуатацію терміналу "F", як і терміналу "D", не наблизить аеропорт "Бориспіль" до перетворення в повноцінний європейський хаб. Справа в тому, що термінал "F" має невисоку пропускну здатність (1 тисяча пасажирів), а термінал "D" має нехабове планування. Термінал "D" фізично неможливо блокувати із діючим терміналом "B". У підсумку, виходить, що точки обслуговування пасажирів розкидані на занадто великій території, час на обслуговування транзитних пасажирів становить кілька годин, що в корені підриває саму ідею про аеропорт-хаб "Бориспіль" може стати аеропортом-хабом лише у випадку зведення й формування в ньому інфраструктури, що відповідає сучасному авіаційному стикувальному вузлу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Основне завдання авіакомпаній в умовах сучасної економіки - освоєння геоекономічного простору. Вдале використання інформаційних технологій перетворює авіакомпанію в мережну структуру, що надає їй нові якості, які не можна порівняти з її попередньою традиційною формою існування. Головний вигравш від цього полягає в поліпшенні використання всіх ресурсів авіакомпанії, у підвищенні її гнучкості й адаптивності до зовнішніх і внутрішніх проблем, у підвищенні якості прийнятих рішень, і як наслідок - більш висока конкурентоспроможність. Таким чином, з одного боку, сучасні технічні можливості й взаємозв'язок інформаційних мереж дозволяють здійснювати більш інтенсивний, потенційно необмежений інформаційно-економічний вплив на потенційних клієнтів та партнерів авіакомпанії, незалежно від її (авіакомпанії) та їх (клієнтів та партнерів) географічного положення й цивільної приналежності. З іншого боку – зростає необхідність урахувати потенціальну загрозу економічної безпеці авіакомпанії, що працює в геоекономічному просторі. На жаль, на сьогоднішній день недостатність глобального мислення керівного апарату авіапідприємств негативно впливає на процеси інтеграції в геоекономічний простір. Хоча саме ці задачі є ключовими в вирішенні задач конкурентоспроможності в геоекономічному просторі.

## **ЛІТЕРАТУРА**

1. Андреев А.В., Козлов А.И. Организация «хабов» как инструмент достижения синергетического эффекта во взаимодействии авиакомпании и аэропорта. [Текст] // Научный Вестник МГТУ ГА, 2007, - № 118, С. 74-79

2. АССАМБЛЕЯ — 37-Я СЕССИЯ Международная организация гражданской авиации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.icao.int/icao/en/assembly/a37/wp/wp099\\_ru.pdf](http://www.icao.int/icao/en/assembly/a37/wp/wp099_ru.pdf)
3. Галиуллина Г. С., Воцкий А. З. Геоэкономическое пространство конкуренции региональной экономики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.lib.csu.ru/vch/074/025.pdf](http://www.lib.csu.ru/vch/074/025.pdf)
4. Геоэкономика и конкурентоспособность России: Научно -концептуальные основы геоэкономической политики России: Научно-аналитический доклад [Текст] / М.Ю. Байдаков, Н.Ю. Коница, Э.Г. Кочетов, Е.В. Сапир, В.Л. Сельцовский, Н.С. Столярова, Е.Д. Фролова; Под науч. ред. Э.Г. Кочетова; Обществ. ак. наук геоэкономики и глобалистики. М.: Книга и бизнес, 2010. - 388 с.
5. Гинзбург Е. С. «Совершенствование пространственной организации авиационного транспорта России путем формирования сети авиахабов» [Текст] // Регион сотрудничества, 2009.- № 2, С. 46-52.
6. Дергачев В.А. Геоэкономика Украины (теоретические и прикладные основы). Научная монография. [Текст] – Одесса: ИПРЭЭИ НАНУ, 2002. – 244 с.
7. Косарев О.И., Парій В.М. Освоения глобального інформаційного простору - ключовой фактор підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії// Проблеми системного підходу в економіці: Зб. наук. пр. - К.: НАУ, 2010.– Вип 3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2010\\_3/Pariv\\_310.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_3/Pariv_310.htm)
8. Мэхэм М. Естественный отбор [Текст] // Авиатранспортное обозрение, 2004, № 55.
9. Самойлов В. Об изменении рыночного пространства предприятий под влиянием интернет-технологий. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ini21.ru/?id=1057>
10. Тенденции развития "Борисполя" снижают перспективы его превращения в аэропорт-хаб – эксперты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://podrobnosti.ua/economy/2010/08/17/708795.html>

УДК 658.5

Багровецька І.В.

## **ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*В статті обґрунтовано необхідність формування стратегії фінансової безпеки автотранспортних підприємств для забезпечення досягнення стратегічних планів і програм.*

*Ключові слова: фінансова безпека, стратегія дій, цілі автотранспортного підприємства.*

*In the article grounded a necessity of forming of strategy of financial safety of motor transport enterprises is for providing of achievement of strategic plans and programs.*

*Keywords: financial security, a strategy of action, goals of the transport company.*

*В статье обоснована необходимость формирования стратегии финансовой безопасности автотранспортных предприятий для обеспечения достижения стратегических планов и программ.*

*Ключевые слова: финансовая безопасность, стратегия действий, цели автотранспортного предприятия.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання особливої гостроти набуває проблема забезпечення фінансової безпеки підприємства. У зв'язку з постійними змінами зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, високим рівнем загроз та фінансових ризиків, що ускладнюють ефективність його функціонування, виникає нагальна необхідність розробки застережних заходів у рамках стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства. Таким чином, процес успішного функціонування і економічного розвитку автотранспортних підприємств багато в чому залежить від ступеня забезпечення їх фінансової безпеки. Об'єднуючим механізмом цілей, можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища) є стратегія підприємства що є стратегічною ціллю підприємства. Призначенням стратегії є створення надійних переваг суб'єкта господарювання над конкурентами. Вона, базуючись на цілях бізнесу, визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри на ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу. Проте, реалізація стратегії автотранспортного підприємства не можлива без значних фінансових вливань та інвестицій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні засади фінансової безпеки, зокрема на мікрорівні ієрархії управління економікою, висвітлено в роботах таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як В. Зянько, В. Гець, З.Варналій, Т. Васильців, Л. Воротіна, М. Козоріз, В. Мікловда, С. Реверчук, Н. Реверчук та ін. Проте зміни в стані розвитку вітчизняного бізнес-середовища та державного регулювання підприємництва потребують удосконалення теоретико-методологічних засад та прикладних механізмів забезпечення фінансової безпеки.

**Метою цього дослідження** є обґрунтувати необхідність формування обґрунтованої стратегії фінансової безпеки для забезпечення досягнення стратегічних планів і програм підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегія характеризується як план управління підприємством у цілому; призначення цього плану – досягти довгострокових цілей підприємства [4]. Підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, аби бути готовим адаптуватися до обставин, які можуть виникнути в майбутньому. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства передбачає визначення мети і завдань, напрямів їх вирішення, а також форм і методів застосування відповідних сил і засобів, можливість їх перегрупування, створення необхідних резервів для нейтралізації та локалізації можливих загроз [5]. Розробка стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства ґрунтується на ряді принципів, до яких відносять: взаємозв'язок елементів системи; багатоваріантність напрямів розвитку; комплексність розроблення стратегії.

До основних стратегічних цілей автотранспортних підприємств відносимо: оновлення рухомого складу; виведення з експлуатації

неекономічного рухомого складу; придбання автобусів малої вмістимості; розширення сітки міжміських, міжобласних маршрутів; вивільнення працюючих (допоміжних та працівників пенсійного віку); розвиток інших видів статутної діяльності. Питання транспортних перевезень є на постійному контролі в обласній та районних державних адміністраціях. Районні державні адміністрації укладають договори з автотранспортними підприємствами, згідно яких їм передбачено відшкодувати втрати доходів від пільгового проїзду громадян. Проте за цими договорами є значна заборгованість. Задля виживання в ситуації, що склалася автотранспортні підприємства намагаються надавати дотикові послуги з метою отримання прибутку, серед яких: обслуговування організацій автобусами; здійснення внутрідержавних та міжнародних перевезень пасажирів; надання населенню та організаціям платних послуг по ремонту та обслуговуванню транспортних засобів; надання в оренду вільних приміщень; торгівля автомобілями та запчастинами. Всі окреслені труднощі, економічні, політичні та соціальні ризики повинні увійти до складу стратегії АТП. Стратегія є основою для розробки стратегічних планів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства. При розробці стратегії підприємства необхідно дотримуватися ряду вимог [5], які наведено на рисунку 1.



**Рисунок. 1 Основні вимоги до стратегії.**

Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства розробляється на довгострокову перспективу, однак суб'єкт господарювання у процесі діяльності готує також поточні плани захисту інтересів – тактичні заходи.

Тактика фінансової безпеки – найбільш рухлива частина політики фінансової безпеки, яка змінюється залежно від дії внутрішніх і зовнішніх загроз, зміни пріоритетності інтересів підприємства тощо. Складність та мінливість діяльності підприємства вимагає застосування різноманітних тактичних заходів щодо забезпечення фінансової безпеки. Стратегія забезпечення фінансової безпеки має ґрунтуватися на об'єктивних закономірностях розвитку фінансових відносин, визначати мету і завдання всієї системи забезпечення фінансової безпеки, орієнтуватися на розробку і послідовне здійснення заходів щодо закріплення і розвитку позитивних процесів і подолання негативних тенденцій у сфері діяльності підприємства [3]. При цьому мають бути визначені найближчі і перспективні цілі даної стратегії та механізми їх реалізації. Метою стратегії повинні бути підтримка та розвиток автотранспортного підприємства за участю інвесторів чи органів місцевого самоврядування.

Таким чином, стратегічний план є інструментом реалізації стратегії підприємства. Він повинен бути: інструментом встановлення, документального оформлення й впровадження в поточну діяльність набору стратегії підприємства; відповідним за строками і витратами; гнучким, тобто реагуючим на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі; чітким, ясным, легким для сприйняття; здійсненним. Стратегію забезпечення фінансової безпеки підприємства слід розглядати як модель, яка необхідна для досягнення певних цілей у рамках корпоративної і фінансової стратегії шляхом координації, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства з метою забезпечення належного рівня фінансової безпеки підприємства.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** Отже, розробка стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства – це складний і багатогранний процес, який потребує систематичного та комплексного вивчення. Формувати стратегію потрібно на засадах використання даних оцінки власних можливостей, відповідності досліджуваної стратегії загальному сценарію розвитку підприємства, реалізації стратегічних фінансових інтересів підприємства та захисту від загроз негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Горячева К.С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "економіка, організація і управління підприємствами" / Кіра Сергіївна Горячева; [Київський нац. ун-т технологій та дизайну]. – К., 2006. – 16 с.
2. Кизим М.О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства [Текст]/ М.О. Кизим та ін. – Харків : ВД "Інжек", 2003. – 144 с.

3. Семенець А. О. Розвиток стратегічного фінансового планування в сучасних умовах / А. О. Семенець // Економічний простір. – № 12(1). – 2008. – С. 193-198. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.

4. Семенов Г. А. Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах на прикладі КП «НВК «Іскра» (м. Запоріжжя) / Г. А. Семенов, Ю. М. Богдан. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.

5. Шталь Т. В. Дослідження становлення теорії стратегії [Текст] / Т. В. Шталь // Вісник Донецького Національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – № 3 (39). – 2008. – С. 163-169.  
УДК 339.13.017

О.В. Малій

## НЕЦІНОВІ СТРАТЕГІЇ ОБМЕЖЕННЯ ВСТУПУ НА РИНОК НОВИХ УЧАСНИКІВ

*Досліджено сутність нецінових стратегічних дій для обмеження доступу на ринок нових учасників, а саме: диференціація продукції та реклама, диверсифікація діяльності, злиття та поглинання, “мережеві ефекти” і “пов’язані” продажі, ексклюзивні контракти та франчайзинг, патентування, що є дієвими інструментами впливу домінуючими фірмами на потенційне конкурентне оточення з метою максимізації своїх прибутків.*

*Ключові слова: нецінові стратегії, диференціація продукції, диверсифікація, франчайзинг, мережевий ефект, ексклюзивне партнерство, пов’язані продажі, злиття, вертикальні обмеження.*

*Исследовано суцність неценовых стратегических действий для ограничения доступа на рынок новых участников, а именно: дифференциация продукции и реклама, диверсификация деятельности, слияния и поглощения, “сетевые эффекты” и “связанные” продажи, эксклюзивные контракты и франчайзинг, патентование, которое является действенными инструментами влияния доминирующими фирмами на потенциальное конкурентное окружение с целью максимизации своих прибылей.*

*Ключевые слова: неценовые стратегии, продуктовая дифференциация, диверсификация, франчайзинг, сетевой эффект, эксклюзивное партнерство, связанные продажи, слияние, вертикальные ограничения.*

*The nature of non-price strategies of entry deterrence for new participants such as product differentiation and advertisement, diversification, mergers, network effects and tying, exclusive arrangements and franchising, patents are investigated. This actions, being an effective toolset of influence on potential competitors by incumbents helps them to maximize their profits.*

*Keywords: non-price strategies, product differentiation, diversification, franchising, network effects, exclusive arrangements, tying, merger, vertical restrictions.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах постійної та жорсткої конкурентної боротьби за завоювання перспективного сегменту ринку та отримання довгострокових конкурентних переваг, фірмами можуть бути використані цінові та нецінові стратегічні прийоми ніпулювання можливістю конкурентів успішно діяти на даному ринку. Ефективнішим з точки зору швидкості отримання прибутку та величини витрат є стратегічне ціноутворення. Воно дозволяє домінуючим фірмам оперативної позбутися небажаних конкурентів та максимізувати свої прибутки. Але більш ефективним з точки



зору уникнення претензій щодо деформування конкуренції на ринках і пов'язаних з цим фінансових та адміністративних санкцій з боку антимонопольних служб є саме нецінові методи боротьби. А тому, в залежності від того, чиї інтереси захищаються – домінуючих фірм чи нових учасників та споживачів - питання нецінових стратегій досліджується у рамках стратегічного менеджменту й маркетингу та теорії промисловості. Останнім часом актуальність вивчення досліджуваного явища зростає ще й тому, що в наслідок інтенсифікації глобалізаційних процесів при дослідженні стратегічних дій нецінового характеру з'являються нові фактори, що були відсутні раніше, а саме: специфіка економічної діяльності зовнішніх ринках, загроза появи іноземних конкурентів, особливості зовнішньоекономічних зв'язків тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема нецінових стратегій впливу на існуючих та потенційних конкурентів як у замкненій економіці, так і в процесі міжнародної інтеграції та глобалізації досліджується у працях з теорії галузевих ринків (Д. Морріс, Ж. Тіроль, Д. Хей, Ф. Шерер, Л. Кабраль, Д. Росс, Дж.М. Вернон, В.К. Віскузі, І. Владімірова, С. Авдашева, Н. Розанова, А. Ігнатюк, Н. Пахомова.) й стратегічного менеджменту та маркетингу (М. Портер, Ф. Котлер, Ж.Ж. Ламбен, Р. Беннетт, Р. Міттал).

**Метою написання статті** є формування методологічного підходу до аналізу сутності нецінових інструментів впливу на існуючих конкурентів та перешкоджанню вступу на ринок потенційних нових його учасників для отримання максимальних прибутків та зміцнення своїх ринкових позицій укоріненими фірмами, а також підвищення ефективності та дієвості інструментарію державного регулювання дій останніх в цілях захисту ринкової конкуренції та суспільного добробуту.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз практики домінуючих фірм обмежувати доступ на ринок нових учасників - своїх потенційних конкурентів - дозволяє виділити два основні набори засобів впливу на суперників: цінові та нецінові. До перших належить маніпулювання зміною ціни, як правило, у бік зменшення, з метою відлякування і знеохочення від вступу на ринок новачків, адже невисокий рівень ціни свідчатиме про неможливість отримання високих прибутків. А тому саме цінові дії домінуючих фірм перебувають під постійним моніторингом та контролем з боку антимонопольних служб, оскільки є головним засобом деформації ринкової конкуренції. Нецінові засоби регулюванню входу є більш витратними, і розраховувати на максимізацію прибутків можна лише у довгостроковій перспективі, але в той самий час обережне їх використання обмежує економічну конкуренцію в меншому ступені порівняно з ціновими стратегіями, а тому дозволяє домінуючим фірмам уникати адміністративних та фінансових санкцій з боку антимонопольних органів. До таких нецінових стратегічних дій можна віднести різні нецінові інструменти регулювання входу за допомогою обсягу випуску, витрат на дослідження й

інновації, домовленостей фірм в сфері виробництва, постачання і збуту, політики якості продукції, реклами тощо. А тому стратегічні дії нецінового характеру можуть бути вагомими бар'єрами входження на ринок потенційних учасників, і знаходяться під контролем антимонопольних служб.

Аналіз робіт з теорії промисловості, стратегічного менеджменту та маркетингу дозволяє виділити наступні нецінові засоби впливу на конкурентів:

- злиття та поглинання;
- вертикальні обмеження: ексклюзивне партнерство, франчайзинг, територіальні обмеження, пакетування (пов'язані продажі);
- диверсифікація діяльності;
- мережеві ефекти;
- патентування;
- диференціація продукції;
- неповна інформація й реклама.

Перелічені засоби є дієвим інструментом нецінової конкурентної боротьби на внутрішніх ринках між національними виробниками. Але в умовах міжнародної інтеграції та глобалізації вони також стають рушійним фактором боротьби на зовнішніх ринках. Інтенсивний міжнародний обмін фінансовим та інтелектуальним капіталом створює додаткові можливості для формування абсолютно нових стратегій дій, таких як, захоплення нових ринків за межами країни (міжнародна диверсифікація), поєднання іноземних капіталів (міжнародні злиття та поглинання), ексклюзивне партнерство поширюється за межі внутрішнього ринку і охоплює вже не регіони чи області певної країни, а цілі країни всього глобального простору тощо.

Під *злиттям* у вітчизняній літературі розуміють будь-яке об'єднання господарюючих суб'єктів, в результаті якого утворюється нова економічна одиниця з двох або більш раніше самостійних структур. Під *поглинанням* розуміють приєднання декількох раніше самостійних фірм до іншої фірми з втратою першими своєї самостійності у прийнятті господарських та фінансових рішень. Злиття і поглинання у вітчизняному антимонопольному законодавстві об'єднуються в поняття концентрації, а у зарубіжному законодавстві – в угоди, і, в залежності від того, чи відбувається злиття (угода) на одному або різних ринках, розрізняють злиття (угоди) горизонтальні (об'єднання компаній одного ринку, що виробляють один і той же товар), вертикальні (об'єднання компаній різних ринків, пов'язаних технологічним процесом виробництва товару) і конгломератні (об'єднання компаній різних ринків без наявності виробничої спільності). В залежності від національної приналежності компаній, що об'єднуються, можна виділити національні злиття (об'єднання компаній, що знаходяться в межах однієї держави) і транснаціональні злиття (злиття компаній, що знаходяться в різних країнах, придбання компаній в інших

країнах). Метою компаній, які об'єднуються, є зростання капіталізованої вартості об'єднаної компанії. Окрім зростання вартості компаній також метою злиття є здобуття так званого синергетичного ефекту (ефект, який виникає, коли сукупний результат об'єднаних зусиль перевищує суму результатів окремих дій). Цей ефект виникає завдяки економії від масштабу, комбінуванню взаємодоповнюючих ресурсів, фінансовій економії за рахунок зниження транзакційних витрат, збільшенню ринкової влади за рахунок зменшення конкуренції тощо. Економія від масштабу, економія при розробці нових технологій й створенні нових видів продукції, а також економія на інвестиціях в нові технології і нові продукти при горизонтальних й вертикальних злиттях має своїм результатом виникнення монопольної влади і як наслідок - створення значних бар'єрів входження на ринок. У випадку горизонтальної інтеграції ці бар'єри виникнуть на ринку лише кінцевої продукції, у випадку ж вертикальної інтеграції – на ринку постачальників проміжної і виробників кінцевої продукції. Крім того, вертикально об'єднані фірми вирішують проблему “подвійної надбавки” або “подвійної маржиналізації” (необхідність сплачувати за виробництво товару та ресурсу для його виробництва) [1].

До 2000 р. злиття та поглинання носили національний характер. Але враховуючи глобалізацію господарської діяльності, в сучасних умовах характерною рисою злиттів стає їх міжнародний характер, коли відбуваються злиття окремих компаній з різних країн. Найбільшими міжнародними злиттями в 21 столітті вважають злиття головного Інтернет провайдера США America Online з міжнародним мультимедійним конгломератом Time Warner (нова компанія - AOI Time Warner), міжнародних фармацевтичних компаній Glaxo Wellcome та SmithKline Beecham (нова компанія - GlaxoSmithKline), міжнародної нафтогазової компанії Royal Dutch Shell Group з міжнародною компанією “Shell” Transport and Trading Company. Але на практиці вертикальна інтеграція з дистриб'юторами може бути пов'язана з дуже високими витратами. Створення власної збутової мережі вимагає значних необоротних витрат. Альтернативою вертикальної інтеграції служить використання системи вертикальних обмежень, що дозволяє вирішити або послабити проблему “дистриб'юторів-безбілетників”, що виникає коли зусилля конкретних дистриб'юторів по просуванню товару на ринок не контролюються виробником [2, гл. 7]. Вертикальні обмеження включають територіальні обмеження, ексклюзивне партнерство, франчайзинг, продажі з “навантаженням” (пакуванням).

Важливою суспільною вигодою *територіальних обмежень* є те, що вони сприяють зменшенню витрат при збуті і дають змогу кожному дилеру реалізувати економію від масштабу. Тобто завдяки розподілу фіксованих витрат на більший обсяг продажу витрати на збут скорочуються. Територіальне

обмеження передбачає визначену в угоді між виробником та дилером територію продажу даного товару, за межами якої цей товар не може бути реалізованим.

*Ексклюзивне партнерство* передбачає укладення між постачальником і дилером контракту, згідно з яким дилер купуватиме всі необхідні йому товари лише у даного постачальника. Наприклад, бензозаправна станція зобов'язується купувати весь бензин та моторні мастила лише у певної фірми. Тож подібно до вертикальної інтеграції, ексклюзивне партнерство часто виявляється досить ефективною організаційною формою, оскільки воно сприяє скороченню транзакційних витрат [3, с. 307 - 310].

Окремим видом ексклюзивного партнерства є *франчайзинг* - розвинена форма ліцензування, при якій одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) право діяти від свого імені, використовуючи торгівельні марки і бренди франчайзера. Створення мережі виключних франшиз на сьогодні є однією з головніших стратегій захоплення ринків як національних, так і міжнародних. Основною перевагою, яку здобувають франчайзери (правовласники), є можливість створення єдиної мережі підприємств із відносно низькими витратами в порівнянні з розширенням власної виробничо-збутової мережі, тобто франчайзинг дає можливість франчайзеру скоротити інвестиційні і знизити фінансові ризики. Також гарантується забезпечення високої гнучкості у використанні капіталу, кооперація з незалежними підприємствами-франчайзі, відсутність постійних накладних витрат на збут продукції, надходження грошових коштів без ослаблення контролю над маркетинговою системою [4, с. 566]

За останні 10 років доходи франчайзингових систем у світі значно виросли, а франчайзинг тепер використовується майже в усіх сферах бізнесу. Статистика динаміки кількості фірм-франчайзерів та їх товарообігу, складена спеціалістами компанії European Franchise Federation (EFF) за період 1997 - 2007 рр. (таблиця 1) свідчить, що кількість фірм-франчайзерів у п'яти країнах за 10 років збільшилась у 2,1 рази, а їх сукупний товарообіг зріс у 4 рази.

**Таблиця 1. Динаміка кількості фірм-франчайзерів та їх товарообігу за період 1997-2007 рр. [5]**

Країна	Кількість фірм			Товарообіг, млрд. євро		
	1997р.	2007р.	приріст	1997р.	2007р.	приріст
Австрія	210	390	85,7%	2,0	4,5	125,0%
Німеччина	530	910	71,7%	17,9	41,5	131,8%
Франція	470	1 141	142,8%	11,3	82,0	625,7%
Фінляндія	76	225	196,1%	1,5	4,9	226,7%
Португалія	220	500	127,3%	1,2	4,8	300,0%

Згідно даних рейтингу Entrepreneur's Franchise 500® [6] в десятку найбільш популярних міжнародних фірм-франчайзерів у 2010 р. ввійшли мережі ресторанів швидкого харчування Subway (31 445 франчайзі, з них 21% - іноземні) і McDonald's (25 801 франчайзі, з них 49% - іноземні), мережа цілодобових продовольчих магазинів 7-Eleven (35 141 франчайзі, з них 82% - іноземні), мережа кондитерських магазинів Dunkin' Donats (8 924 франчайзі, з них 27% - іноземні), мережа по прибиранню офісних приміщень Jani King (13 046 франчайзі, з них 13% - іноземні).

Франчайзинг може ускладнювати ситуацію зі вступом на ринок нових учасників, а також обмежувати конкуренцію з існуючими конкурентами. Перше викликано тим, що франчайзі приходять на готовий бізнес, що не вимагає значних капіталовкладень, а тому мають істотні переваги перед новачками. Обмеження конкуренції з існуючими конкурентами викликано існуванням певної специфіки з платою за користування франчайзингом. Плата за користування франчайзингом складається з двох частин - фіксованої суми (франшизи) і відрахувань від виручки франчайзі (роялті). Для різних компаній співвідношення франшизи і роялті різне. Маніпулюючи величиною цих сум, франчайзер може істотно впливати на конкуренцію між франчайзі і їх ціновою політикою, адже чим менша роялті і вища франшиза, тим більшою мірою зацікавлені франчайзі в збільшенні об'єму продажів. В той же час високий відсоток роялті призводить до зниження об'єму продажів дистриб'ютора і знеохочення до активної діяльності [2, гл. 7]. Для фірм-франчайзі з переліку найбільш популярних міжнародних фірм-франчайзерів величина франшизи коливається в межах від 22 тис. дол. США до 60 тис. дол. США, а роялті складає 5% - 8% [6].

Практика *продажу з "навантаженням" (пакування)* полягає в тому, що продавець обумовлює продаж одного продукту купівлею іншого. Тобто відбувається об'єднання декількох продуктів або послуг у пакет. Головна властивість пакету - це збільшення споживання утворюючих його продуктів, одержання доходу з тих клієнтів, які б не заплатили за окремі складові пакету, й одержання додаткового доходу з клієнтів, які можуть заплатити більше, але у звичайних умовах платять фіксовану ціну за продукти. Тобто продаж з "навантаженням" забезпечує вищу ефективність, ніж якби основний продукт і "навантаження" продавалися окремо [7, с. 1- 3]

Подібна практика може суттєво обмежити вхід на ринок нових учасників, адже пов'язана з існуванням так званих нероздільних витрат, що мають місце в тих випадках, коли фірма, що виробляє, наприклад, продукт А, одночасно має у своєму розпорядженні потужність для виробництва продукту Б. При цьому, домінуюча фірма може значно знизити ціну одного з товарів, що входять до комплексу, і тим самим виштовхнути з ринку конкурентів з подібним товаром, але з вищою ціною [8, с. 1 - 5].

Серед економістів найпоширенішою є думка, згідно з якою продаж з "навантаженням" дає можливість одержувати вищі прибутки з допомогою механізму цінової дискримінації [3, с. 310- 311].

Якщо фірма володіє достатніми фінансовими ресурсами, то у неї з'являються можливості проникнення на інші ринки, в тому числі на зовнішні, тобто спостерігається *диверсифікація економічної діяльності* фірми.

Диверсифікація має багато переваг для великої фірми, але головними є зменшення ризиків від діяльності та уникнення перевірок з боку антимонопольних органів. Діючи на різних ринках, фірма може диверсифікувати свої ризики, і якщо на одному з ринків вона понесе збитки, то зможе частину з них покрити за рахунок прибутків на інших ринках. Тобто диверсифікована фірма є більш стійкою до економічних коливань за рахунок здатності компенсувати прибутком від діяльності на одному ринку можливі збитки, які вона понесла на іншому. Мотив уникнення претензій з боку антимонопольних служб полягає в тому, що фірма, володіючи великою ринковою часткою на одному ринку (наприклад, ринкова частка в 35% згідно українського антимонопольного законодавства вже свідчить про монопольне становище фірми на ринку) одразу підпаде під адміністративні та фінансові санкції з боку уряду. Але, диверсифікуючи діяльність, фірма може мати ринкову частку в 35% на трьох ринках, і з теоретичної точки зору її дії не загрожуватимуть економічному добробуту, адже її частка на кожному ринку складатиме в середньому 11,7%. На практиці ж саме можливість здійснювати діяльність на різних ринках, особливо на ринках проміжної та кінцевої продукції створює значні складнощі для нових учасників ринку в силу існування як різних видів вертикальних обмежень з боку домінуючих фірм, так і об'єктивних факторів, таких як економія від масштабу та значні переваги у витратах на виробництво продукції у фірм-лідерів, що ускладнює входження на ринок нових фірм [2, гл. 2].

Крім того, сам факт наявності диверсифікованої компанії на ринку насторожує потенційних конкурентів, оскільки вони знають про її можливості вести конкурентну боротьбу, володіючи частками на різних ринках, а отже, і розподіляючи свої можливі збитки [5, с. 504 - 506].

Таким чином, диверсифікованість виробництва може служити й бар'єром входження на ринок, і фактором зниження бар'єрів виходу з ринку.

В індустрії програмного забезпечення, де існує велика економія від масштабу та необхідність значних попередніх фіксованих витрат, що є об'єктивними бар'єрами входження для новачків, значну роль відіграють і штучні перешкоди, так звані *мережеві ефекти*, сутність яких полягає в тому, що вигода кожної людини, що використовує певну комп'ютерну програму, збільшується мірою того, як зростає кількість інших людей, що також використовують дану програму. Тобто користувачі будуть віддавати перевагу

певному текстовому процесору, якщо їх оточення теж ним користується, адже це полегшить передачу даних та зменшить ризики втрати або модифікації інформації, що передається з одного ПК на інший. Так само програмісти розроблятимуть прикладні програми, які працюють під популярною операційною системою, що, у свою чергу, робитиме цю операційну систему ще успішнішою через наявність великої кількості прикладних програм, розроблених спеціально для неї. Тобто на ринку програмного забезпечення подібна операційна система починає відігравати роль певного стандарту, на який рівняються всі інші виробники [3, с. 350 - 351]. В залежності від того, є товар головним чи доповнюючим, споживачі спостерігатимуть прямі мережеві ефекти, коли цінність мережі користувачів продукту залежить від кількості користувачів всередині й за межами організації; й непрямі мережеві ефекти, коли цінність мережі залежить від кількості різноманітних комплементарних (доповнюючих) продуктів і послуг [9]. Як правило, на розвинених мережевих ринках править бал одна компанія. Кращим прикладом є Microsoft зі своєю операційною системою Windows, під керівництвом якої працює більше 90% всіх комп'ютерів у світі. Споконвічно конкурентів було багато. Тепер залишилися одиниці, і позиції MS практично непорушні за рахунок того, що люди не перейдуть на інші операційні системи за досить банальної причини – немає ніяких гарантій, що їхні програми й файли будуть працювати на іншій операційній системі.

Класичною метою створення *патентної системи* стала винагорода тих, хто присвятив час і кошти на технологічні винаходи та інновації. Сучасні патенти, винагороджуючи першого винахідника нового корисного продукту чи технології, надають його право виключного користування винаходом протягом визначеного періоду часу: у США – 17 років, в Європі – 20 років. Кошти на винаходи та їх комерційну розробку являють собою одноразові безповоротні витрати. Щоб забезпечити такі інвестиції винахідники мають розраховувати на те, що як тільки відбудеться комерціалізація, ціни товару можуть зберігатися вище витрат післяінноваційного виробництва і збуту протягом довгого періоду часу, в силу чого дисконтована вартість прибутку буде перевищувати вартість первинних інвестицій. Тобто інвестор, маючи патент, може розраховувати на певний ступінь захисту від конкуренції, тобто на певний рівень монопольної влади. Сам по собі патентний захист може бути недієвим, дуже сильним або взагалі неправильним по суті. Захист може стати слабким, так як може бути багато способів рішення технічних проблем в обхід даного запатентованого рішення. Індивідуальний винахідник взагалі може бути позбавлений можливості патентування, адже велика корпорація завжди має більше можливостей домовитися як з патентними органами, так і з юристами щодо захоплення винаходу. В умовах глобалізації мультинаціональні корпорації патентують свої винаходи в більшості країн, в яких вони діють, а це призводить до того, що

імпортовані запатентовані продукти коштують на місцевих ринках значно дорожче, а альтернативні можливості по створенню внутрішньої промисловості з використанням високих технологій обмежені [10, с. 614 - 617].

Тобто володіння патентами створює значні складнощі для вступу на ринок нових учасників. Поява нових продавців може бути заблокована відмовою у видачі ліцензії через те, що на ринку вже діє достатня кількість фірм. Чекання, поки патент перестане діяти, може зайняти приблизно 17 – 20 років. Фірма, володіючи патентом, має значні переваги у витратах, а отже, і має вищі прибутки за фірму, що патентом не володіє. Технологія може бути запатентована в одній країні, але в силу того, що вона належить мультинаціональній компанії, використання її на місцевих ринках теж буде заборонене. Про значні конкурентні переваги фірм-тримачів патентів свідчить і статистика в сфері патентування. За даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності The World Intellectual Property Organization (WIPO) за період 2001 – 2007 рр. було подано приблизно 11, млн. патентних заявок. За цей самий період було надано приблизно 4,4 млн. патентів як резидентам, так і нерезидентам. При чому їх співвідношення є майже рівним (54% - 56% наданих патентів резидентам проти 44% - 46% наданих патентів для нерезидентів), що ще раз свідчить про процес інтенсивного міжнародного обміну та захисту інтелектуального капіталу. В 2007 р. найбільша кількість патентів була видана в Японії (165 тис. патентів), в США (157 тис. патентів), в Південній Кореї (124 тис. патентів). На теренах країн СНГ статистика є невтішною: найбільше патентів було видано в Російській Федерації ( 23 тис. патентів), в Україні – лише 2 тис. патентів [11].

*Стратегія диференціації* спрямована на виготовлення особливої продукції, що є модифікацією стандартного виробу. Така продукція призначена для споживачів, яких не влаштовує стандартна продукція і які готові платити за її унікальність. Диференціація продукту створює додаткові бар'єри для входження в галузь, оскільки створює привабливість конкретної марки продукту для окремої категорії споживачів, у результаті чого новим фірмам доводиться переборювати стереотипи поведінки споживачів. Диференціація продукту може бути пов'язана із двома обставинами: розходженням споживчих характеристик товарів, що задовольняють різні смаки й розходженням якості товарів, що задовольняють однакові смаки. Перший тип диференціації продукту називають горизонтальною диференціацією, другий тип - вертикальною диференціацією. У дійсності на товарних ринках співіснують обидва типи диференціації продукту, однак перевага того або іншого з них показує різний вплив на розвиток конкуренції й положення фірм. Вибором споживача на цих ринках управляють різні фактори: в умовах горизонтальної диференціації вибір визначається прихильністю тій або іншій марці, в умовах вертикальної диференціації - рівнем доходу й платоспроможного попиту на товар [2, гл. 6]. Таким чином, в умовах



диференціації продуктів фірмам доводиться затрачати додаткові ресурси на створення й підтримку іміджу своєї компанії. Тому чим більше диференційований продукт, тим вищою є ринкова влада і тим більшою мірою ринок є недосконалим [12, с. 215 - 218]. А з врахуванням того, що виділяють диференціацію продукту (пропозиція продуктів з характеристиками й дизайном краще, ніж у конкурентів), персоналу (наймання й тренінг персоналу, що здійснює свої функції роботи більш ефективно, ніж персонал конкурентів), сервісу (пропозиція різноманітного й більше високого порівняно з конкурентами рівня послуг, що супроводжують продаж товарів), іміджу (створення іміджу організації, який із кращої сторони відрізняє їх від конкурентів) легко здогадатися, що диференціація продукту є значною перешкодою для нових фірм, що вступають на ринок [13, с. 273 - 278].

Важливим чинником зниження інтенсивності конкуренції й отримання монопольної влади на ринках є *неповнота й асиметричність інформації*. Кожному економічному агенту доступний лише обмежений масив інформації. Відсутність повної або чіткої інформації про витрати конкурента, не дозволяє фірмі точно проаналізувати можливі стратегії конкурента. Більший або менший ступінь вірогідності передбачуваних дій конкурента може змінити поведінку фірми. Однією з важливих проблем інформації є визначення ринкової ціни. На всіх ринках ціни змінюються дуже часто, і якщо ринок не є централізованим, нікому не будуть відомі всі ціни, що встановлюються в будь-який момент часу різними продавцями або покупцями. Витрати на пошук в цих умовах настільки великі, що виникає потужний стимул локалізувати операції з метою ідентифікації потенційних покупців і продавців. А сучасним способом ідентифікації покупців і продавців служить *реклама* [14, с. 520 -529].

Роль реклами на ринках диференційованого продукту неможливо переоцінити. З одного боку, рекламні кампанії є каналом надання споживачам інформації про товар, та формують прихильність до марки. З іншого боку, масштабні витрати на рекламу складають частину необоротних витрат входу, дестимулюючих проникнення нових конкурентів на ринок, а тому дуже на ринках вертикально диференційованого продукту використовуються стратегії “надлишкових” витрат на рекламу, де витрати на рекламу служать найважливішим чинником конкурентоспроможності товару [2, гл. 6]. Крім того, реклама при різних видах диференціації продукції по-різному впливає на конкуренцію: при горизонтальній диференціації продукту реклама характеристик продукту збільшує його диференціацію і тим самим пом'якшує конкуренцію на ринку; зазначення ж цін в рекламі навпаки підсилює цінову конкуренцію [12, с. 233 - 236].

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Таким чином, було досліджено сутність нецінових стратегічних дій, як дієвого та ефективного інструменту впливу домінуючими фірмами на можливість здійснення

економічної діяльності теперішніми та потенційними конкурентами. Здійснено аналіз основних форм прояву таких нецінових стратегій, як диференціація продукції й реклама, диверсифікація діяльності, “мережеві ефекти”, ексклюзивні контракти й франчайзинг, “пов’язані” продажі, патентування. Проаналізовано специфіку стратегічних нецінових методів конкурентної боротьби в умовах відкритих економік, форми його прояву на міжнародному рівні та різні фактори економічного, політичного та соціального характеру, що мають враховуватися компаніями, здійснюючими експансію на зовнішні ринки.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

- 1.Владимирова И.Г. Слияния и поглощения компаний [Электронный ресурс] / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. - №1. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/03.shtml>
- 2.Авдашева С.Б. Теория организации отраслевых рынков: Учебник [Электронный ресурс] / С.Б. Авдашева, Н.М. Розанова. - М.: ИЧП "Издательство Магистр", 1998. - 320 с. – Режим доступа: [http://window.edu.ru/window\\_catalog/files/r42248/index.html](http://window.edu.ru/window_catalog/files/r42248/index.html)
- 3.Віскузі В.К. Економічна теорія регулювання та антимонопольна політика [Текст] / В.К. Віскузі, Дж.М. Вернон, Дж.Е. Гарингтон; пер. с англ., наук. ред. пер. та авт. передм. О. Кілієвич. – К.: Вид-во Соломії Павличко „Основи”, 2004. – 1074 с.
- 4.Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Ж.Ж. Ламбен; пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.
- 5.The European Franchise Federation [Electronic Resource]: official website of EFF. - Access: <http://www.eff-franchise.all2all.org/>
- 6.Entrepreneur’s Global Franchise 500® [Electronic Resource]: official website. – Access: <http://www.entrepreneur.com/franchises/topglobal/index.html>
- 7.Hovenkamp E. Tying Arrangements and Antitrust Harm [Text] / E. Hovenkamp, H. Hovenkamp // Northwestern University, Graduate School of Economics. - Evanston, Illinois, June, 2010. – 49 p.
- 8.Nalebuff B. Bundling [Text] / B. Nalebuff // Yale International Center for Finance working paper series. – YALE ICF, 1999. – No 99-14. – 38 p.
- 9.Liebowitz S.J. Network Externalities (Effects) [Electronic Resource] / S.J. Liebowitz, S.E. Margolis // The University of Texas in Dallas. – Access: <http://www.pub.utdallas.edu/~liebowit/palgrave/network.html>
- 10.Шерер Ф. Структура отраслевых рынков [Текст] / Ф. Шерер, Д. Росс; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1997. – VI, 698 с.
- 11.The World Intellectual Property Organization [Electronic Resource]: official website f WIPO. - Access: <http://www.wipo.int>
- 12.Кабраль Л.М.Б. Организация отраслевых рынков: вводный курс [Текст] / Л.М.Б. Кабраль. – Минск: Новое знание, 2003 – 356 с.
- 13.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс-курс [Текст] / Ф. Котлер; 2-е изд.; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2006. — 464 с.
- 14.Стиглер Дж. Экономическая теория информации [Электронный ресурс] / Дж. Стиглер //Вехи экономической мысли в 6 т.; под ред. В.М.Гальперина.- СПб.: Экономическая школа. 1999. – Т.2 “Теория фирмы”. – 536 с.

УДК 336.276(045)

О.Ю. Лашенко, Ю.Е. Весельська

### **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКУ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ**

*Стаття присвячена розгляду альтернативних наукових концепцій, які можна покласти в основу методичних підходів щодо оцінювання ризику фінансових інвестицій суб'єктів господарювання, зокрема комерційного банку.*

*Ключові слова: банк, ризик, інвестиційна діяльність*

*Стаття посвящена попытке раскрыть альтернативные научные концепции, которые можно положить в основу методических подходов к оцениванию риска финансовых инвестиций субъектов предпринимательской деятельности, в том числе коммерческих банков.*

*Ключевые слова: банк, риск, инвестиционная деятельность*

*The article is devoted to trying to uncover alternative scientific concepts on which methodical approaches of estimation of risk financial investments of some enterprises including commercial banks can be base on.*

*Keywords: bank, risk, investment activities*

**Постановка проблеми.** Під час світової фінансово-економічної кризи актуальним постає питання перегляду методичних засад управління інвестиційною діяльністю фінансових установ у зв'язку з тим, що традиційні методи покладені в їх основу, виявили свою практичну непридатність. Зокрема йдеться про методи оцінювання ризику інвестиційної діяльності банків.

Недосконала оцінка ризику фінансових інвестицій та політика банків щодо іпотечного кредитування призвели до секютиризації, тобто процесу переміщення переоцінених активів на баланси штучно створюваних фінансових установ та рефінансування кредитів шляхом випуску облігацій. Цей процес підштовхнув конструювання та розміщення на ринку нових видів цінних паперів, таких як деривативи, ризику за якими теж оцінювались з використанням традиційних підходів (зокрема моделі Блека-Скоулза та її подальших модифікацій). Ефективні ринкові механізми дозволили виявити недоцільність інвестиційної діяльності. Таким чином, станом на 6 червня 2010 року агентство Bloomberg оцінило збитки міжнародних банків з початку 2009 року, що становили 387 млрд. дол. [1]

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням даної проблеми займалися такі видатні вчені та науковці як Шарп У., Александер Г., Бэйли Д; Брикхэм М., Эдхард М; Фабощи Ф; Галасюк В., Галасюк В; Винс Р, а також вітчизняні науковці: Лунякова Н. [8], Марковський О. [9,10]

**Метою статті** є висвітлення основних методичних підходів щодо оцінювання ризику, які використовуються у здійсненні інвестиційної діяльності банківських установ.

**Викладення основного матеріалу.** Інвестиційна політика комерційного банку включає визначення цілі інвестора та розмір грошових коштів та їх еквівалентів, що будуть інвестуватись в діяльність суб'єктів господарювання.

На думку авторів, для обґрунтування методичних підходів щодо оцінювання ризику комерційних банків необхідно є висвітлення порівняльного

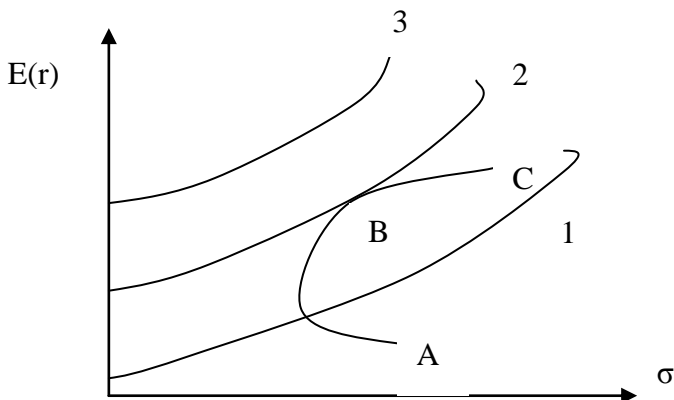
аналізу наукових концепцій оцінювання ризику з традиційними. Таким чином, необхідно відзначити які саме наукові концепції щодо ризику фінансового інвестування є традиційними.

Так, в 1952 р. Г. Марковіц опублікував фундаментальну роботу, яка є основою підходу до інвестицій з точки зору сучасної теорії формування портфеля, проблему, яку він висвітлював називають проблемою вибору інвестиційного портфеля. Згідно теорії Марковіца [6] інвестор, намагаючись одночасно максимізувати очікувану дохідність та мінімізувати невизначеність (ризик), має дві цілі, що суперечать одна одній, які мають бути збалансовані при прийнятті рішення про інвестування.

Згідно науковій праці Марковіца, інвестор має враховувати рівень дохідності, пов'язаний з будь-яким портфелем, випадковою змінною. Такі змінні мають свої характеристики, одна з них – це очікуване або середнє значення, а інша – стандартне відхилення. Науковець стверджує, що інвестор повинен обґрунтовувати своє рішення про вибір портфеля виключно на очікуваній дохідності та стандартному відхиленні. Це означає, що інвестор має оцінити очікувану дохідність та стандартне відхилення кожного портфелю, а потім вибрати ефективний серед них, враховуючи, що співвідношення цих двох параметрів [2].

Для наочного висвітлення теорії формування портфеля за Г. Марковіца відображено графічно ефективну границю та криву байдужості (рис.1), що надасть можливість інвестору визначити, який інвестиційний портфель обрати [6].

Так як, інвестор зацікавлений у максимальній корисності, тому він має орієнтуватись на портфелі, які знаходяться на найвищій кривій байдужості. Однак потенційний вибір портфелів обмежений ефективною границею ABC. Тому портфель, що має для інвестора найбільшу корисність, буде знаходитись у точці дотику ефективної границі та кривої байдужості 2 (портфель В), оскільки це найвища серед доступних для інвестора кривих байдужості.[6]



**Рисунок. 1. Вибір портфеля, що максимізує корисність для інвестора [6]**

Якщо криву байдужості зобразити у вигляді прямої лінії, як це показано на рис. 1, то її рівняння можливо представити у вигляді лінійної залежності, а саме:

$$E(r_p) = u + 1/R_t * \sigma^2 p, (1)$$

де,  $E(r_p)$  – очікувана дохідність портфеля;

$U$  – ордината точки, в якій крива байдужості перетинає вертикальну вісь;

$\sigma^2 p$  – ризик портфеля;

$R_t$  – коефіцієнт допустимості (толерантності) ризику[2].

Отже, коефіцієнт допустимості ризику свідчить про те, що скільки одиниць ризику готовий прийняти інвестор при збільшенні очікуваної дохідності портфеля на одну одиницю або, скільки одиниць ризику припадає на одиницю очікуваної дохідності, що наведено за наступною формулою:

$$R_t = \sigma^2 p / E(r), (2)$$

Так, згідно з науковими поглядами Марковіца, які знайшли своє узагальнення та подальший розвиток у роботах Шарпа, стандартне відхилення дохідності фінансових інструментів є найкращим мірилом невизначеності для оцінювання портфеля фінансових інвестицій. При цьому вихідним було

припущення, що розподіл ймовірностей доходності портфеля є нормальним і апроксимується відомою кривою (кривою Гауса), що має форму дзвону.

На нашу думку, згідно з традиційною науковою концепцією для раціональних інвестиційних стратегій існує прямий зв'язок між ризиком та дохідністю. Цілі інвестування мають формулюватись з урахуванням як дохідності, так і ризику.

Протягом останніх років побудова портфеля інвестицій відображалась на двомірній площині, на якій дохід вимірювався на вертикальній осі, а ризик, або його фактичний сурогат вимірювався на горизонтальній. Основна ідея полягала в тому, щоб досягти найбільш можливого доходу при заданому рівні ризику або найменш можливого ризику при заданому рівні доходу, що вважалося можливим у такому двомірному просторі.

Розглянемо альтернативну методологію, що розроблена Ральфом Вінсом – це зовсім новий погляд на побудову портфеля, відмінний від двомірного представлення у контексті протиборства між доходом та ризиком. Вихідні дані в рамках цього підходу вже не розміщуються вздовж лінії очікуваної дохідності та її дисперсії. Аргументами нової моделі запропоновано розглядати різноманітні сценарії можливих результатів інвестування для кожного ринку або ринкової системи[2]. Модель Вінса визначає оптимальне інвестування для кожного сценарного спектру у випадку інвестування за багатьма сценарними спектрами одночасно.

За висловленням Ральфа Вінса: [7]«Коли інвестори зрозуміють та почнуть застосовувати нову методологію, вони переконаються, що побудова портфеля – це не пошук компромісу між ризиком та доходом та те, що оптимальний портфель, це не точка двовимірного дохід-ризик простору. Напроти, вони побачать його як карту поверхні, що має можливість реконфігурації, де дисперсія дохідності (ризик) цікава оскільки вона знижує середньо геометричну дохідність. Суть полягає в тому, щоб знайти саме вершину зображення, а не компроміс між доходом та дисперсією, як це зазвичай відбувається при інвестуванні».

Інший аспект оцінювання ризику фінансового інвестування – врахування премій за усі види ризиків, пов'язаних з інвестуванням у окремих фінансових актив, у величині ставки дисконтування, за допомогою якої оцінюють цінність цього активу.

У наш час ставка дисконтування є досить популярним параметром, що застосовується у різноманітних економічних цілях. Застосовуючи різноманітні економіко-математичні методи, аналітики використовують ставку дисконтування як штучний технічний параметр для отримання бажаної вартості, при цьому втрачається її першочергова економічна сутність.

Слід відзначити, що головною перевагою у методології обліку економічних ризиків є розуміння факту, що якими б різноманітними та

багатосторонніми не були б фактори ризику конкретного проекту у підсумку всі вони проявляються у двох напрямках. Отже, суть економічного ризику полягає в тому, що:

- фактичні додатні умовно-грошові потоки (грошові потоки, доходи) виявляться меншими за очікувані;
- фактичні від'ємні умовно-грошові потоки (грошові потоки, доходи) виявляться більшими за очікувані (за абсолютною величиною).

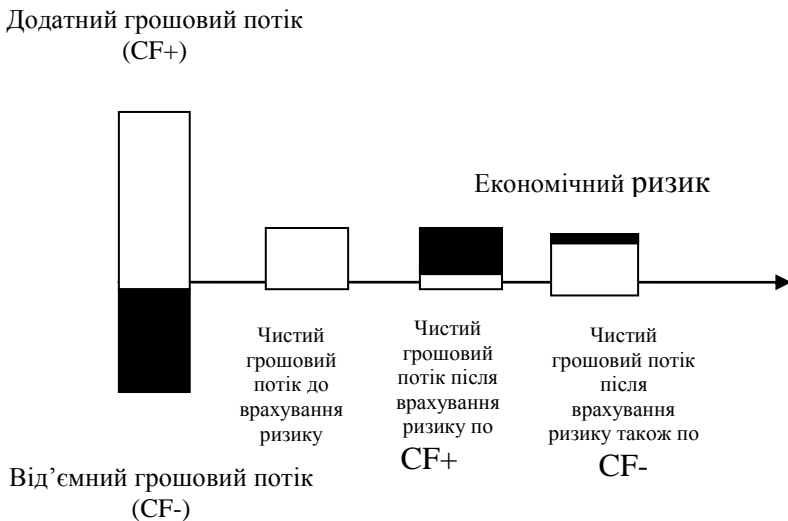
На нашу думку, не враховуючи економічний ризик, а включаючи у премію за ризик ставку дисконтування, ми додатково знижуємо приведену вартість дисконтованого грошового потоку.

Таким чином, додатково знижуємо приведену вартість не тільки додатних, але й від'ємних грошових потоків, що беруть участь у формуванні дисконтованого грошового потоку. А це принципово суперечить ідеї врахування економічного ризику.

Адже економічний ризик – це не абстрактна «невизначеність», або «ймовірність невдачі», або мінливість (варіація) результатів.

Економічний ризик – це грошова сума, яка може бути недоотримана та/або переплачена [3]. Тому характеризуючи економічний ризик, у підсумку ми повинні оперувати грошовими одиницями, а не процентними ставками дисконтування.

Графічно ефект від застосування ставки дисконтування можемо зобразити на рис.2 за допомогою додатного та від'ємного грошових потоків, а також відповідного підсумкового чистого грошового потоку, розрахованого як різниця вищевказаних потоків. У разі, якщо ми не врахуємо всі особливості економічного ризику, а додатково знизимо значення приведеного грошового потоку за рахунок введення премії за ризик у ставку дисконтування, то такий варіант врахування ризику виявився б правильним. Але це на наш перший погляд. Зниження приведенної вартості грошового потоку призводить до помітного зниження приведеного чистого грошового потоку. Такий напрям зміни приведеного грошового потоку повністю відповідає логіці врахування економічного ризику. Але в результаті застосування премії за ризик при дисконтуванні прогнозованого від'ємного грошового потоку приведена вартість від'ємного грошового потоку знижується (за абсолютною величиною), що автоматично призводить до зростання приведеного чистого грошового потоку. Отже, такий напрям зміни приведеного чистого грошового потоку принципово суперечить логіці врахування ризику. На думку багатьох фінансових теоретиків волатильність [7] (мінливість цін, грошових потоків) - це міра ризику.



**Рисунки. 2 Вплив премії за ризик у ставці дисконтування на вартість [4]**

Наприклад, чим більше волатильність доходного активу, тим він ризикованіше, та, відповідно, тим менше він має ціну на фінансовому ринку. Такий підхід не забезпечує важливий для розуміння сутності ризику принцип суб'єктивної асиметричності економічних оцінок. Найбільш вірними статистичними інструментами виміру економічних ризиків (ніж волатильність, заснована на стандартному відхиленні), виходячи з принципу асиметричності економічних оцінок можна вважати від'ємну напівдисперсію для позитивних грошових потоків та позитивна напівдисперсією для від'ємних грошових потоків [6]. Таким чином, найбільш коректним способом врахування економічних ризиків при визначенні вартості є відповідне коригування прогнозованих грошових потоків у найбільш відповідній моделі невизначеності (інтервальній або ін.) з обов'язковим врахуванням принципу суб'єктивної асиметричності оцінок. Найкраще цей принцип можливо пояснити на прикладі ринку нерухомості. Зростання доходності інвестицій у нерухомість виявилось позитивною ознакою волатильності для інвестора та одночасно – негативною – для орендатора нерухомості (зростання цін супроводжувалось зростанням орендних ставок). Принцип полягає в тому, що для одного суб'єкта фінансового ринку тенденція є ризиковою, а для іншого – прибутковою.

**Висновки:** Роблячи висновок, необхідно сказати, що сьогодні ми відчуваємо другу хвилю фінансової кризи в Україні. Наші банки тісно



співпрацюють з міжнародним кредитним ринком, тому відчули на собі ефект ліквідності. Те, що оцінка ризиків інвесторами різко зросла, призвело до падіння вартості компаній з іноземними інвестиціями. Спостерігається відтік інвестиційного капіталу, значні падіння індексу ПФТС, неоптимістичні прогнози світових фінансових організацій щодо наслідків та строків виходу з кризи. Отже, комерційним банкам необхідно швидко адаптуватися до нових умов, використовувати нові методичні підходи щодо оцінювання ризику та враховувати досвід, що нині надає фінансовий ринок, а саме - застосовувати альтернативні концепції, які в повному обсязі можуть оцінити ризик інвестиційної діяльності, що призведе до зміни інвестиційної політики держави.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Брикхэм М., Эдхард М. Финансовый менеджмент: Пер. с англ.[Текст] – М. – М.: ПИТЕР, 2010.- 960 с.
  2. Буренин А.Н. Рынок ценных бумаг и производных финансовых инструментов: Учеб. Пособие [Текст] – М.: 1 Федеративная Книготорговая компания, 2004. – 352 с.
  3. Винс Р. Новый подход к управлению капиталом [Текст]: - М.: ЕВРО, 2006.- 264 с.
  4. Галасюк В., Галасюк В. Учет экономических рисков: от традиций к здравому смыслу. – [www.galasyuk.com](http://www.galasyuk.com)
  5. Миранда Лейн. Кредитный клинч [Текст]// Бизнес. – 2009. - №43(822). – с.66-69.
  6. Фабозици Ф. Управление инвестициями: Пер. с англ.[Текст] – М.:ИНФА.- М., 2008. – 932 с.
  7. Шарп У., Александер Г., Бэйли Д. Инвестиции: Перю с англ.[Текст] – М.: ИНФРА – М., 2008. – 1028 с.
  8. Лунякова Н. А. Особенности формирования остатков средств по счетам клиентов / Н. А. Лунякова // Проблемы і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей XI Всеукраїнської науково-практичної конференції (30-31 жовтня 2008 р.) : у 2-х т. / Українська академія банківської справи Національного банку України.[Текст]– Суми : УАБС НБУ, 2008. – Т. 2. – С. 80–81 (0,08 друк. арк.).
  9. Марковский О.В. Анализ структурных соотношений в экономических системах / О.В. Марковский // Соціально - економічний розвиток України і регіонів: тези доповідей I міжнародної науково-практичної конференції [Текст]; м. Запоріжжя, 2009. – С.82–83.
  10. Марковский О.В. Структурный подход до управління операційно - технічнологічним ризиком у діяльності комерційного банку / О.В. Марковский // Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків: тези доповідей і виступів міжнародної науково-практичної конференції [Текст]; м. Черкаси, 2009. – С. 303–305.
- УДК 657.421.3(045)

О.М. Бондаренко, А.П. Зубченко

#### **ВИЗНАННЯ СУТНОСТІ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ВІДПОВІДНО ДО НАЦІОНАЛЬНИХ ТА МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТИВ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ**

*У даній статті розкрито сутність нематеріальних активів відповідно до діючих нормативно – правових актів України, визначено прогалини у їх трактуванні та запропоновано шляхи вирішення недоліків.*

*Ключові слова: бухгалтерський облік, нематеріальні активи, положення (стандарт) бухгалтерського обліку, міжнародний стандарт бухгалтерського обліку.*

*В данній статтє раскрыта суцність нематериальных активов в соответствии с действующими нормативно - правовыми актами Украины, определены пробелы в их трактовке и предложены пути решения недостатков.*

*Ключевые слова: бухгалтерский учет, нематериальные активы, положение (стандарт) бухгалтерского учета, международный стандарт бухгалтерского учета.*

*This article explores the essence of the non-material assets in accordance with existing normative - legal acts of Ukraine, determines the gaps in their interpretation and the ways of problems solving.*

*Keywords: accounting, non-material assets, Accounting Standard, International Accounting Standard.*

**Постановка проблеми.** В наш час в Україні проблема гармонізації бухгалтерських національних та міжнародних стандартів набуває великого значення. Це зумовлено підвищенням міжнародної ділової активності та залученням іноземних інвестицій в економіку України.[7]

Недосконалість та прогалини у національних стандартах бухгалтерського обліку та їх неузгодженість з міжнародними стандартами може значно скоротити іноземні потоки капіталу та зашкодити економічному розвитку України. Різноманітні економічні, правові та політичні бар'єри перешкоджають надходженню іноземних капіталів в Україну. Однією з перешкод для міжнародних партнерів виступає необхідність вести бухгалтерський та податковий облік із врахуванням національного і міжнародного законодавства. Особливо гостро ця проблема просліджується при дослідженні таких специфічних об'єктів, як нематеріальні активи. Зважаючи на те, що з розвитком науки і техніки, нематеріальні активи все частіше використовуються на підприємствах, розуміння їх сутності та обліку є дуже важливим, а першим кроком на цьому шляху є правильне їх тлумачення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему гармонізації та узгодження національних та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку нематеріальних активів досліджували такі вітчизняні та іноземні науковці, як В.В.Собко, Ф.Ф.Бутинець, В.Я.Савченко, Ж. Дішар, В. Ковальов, Д. Мітчел, В.Б. Гурко, М.Ю. Манухіна, Р.Т. Джога, В.Ф. Палій, А.О. Бузнік та ін. Незважаючи на велику кількість наукових праць, присвячених цій проблемі, визнання нематеріальних активів потребує глибшого наукового дослідження.

**Невизначена раніше частина проблеми.** Залишаються нерозкритими проблеми гармонізації національних та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, внесення змін до національних стандартів та

визначення основних шляхів удосконалення бухгалтерського обліку в Україні на основі міжнародного досвіду.

**Метою статті є** ретельне дослідження відмінностей щодо визнання та відображення в обліку нематеріальних активів згідно національних та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та пошук пропозицій щодо вдосконалення національних стандартів бухгалтерського обліку.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно пункту 4 Положення (стандарту) бухгалтерського обліку (П(с)БО) 8 «Нематеріальні активи» нематеріальний актив (НА) - немонетарний актив, який не має матеріальної форми та може бути ідентифікований. Водночас П(С)БО 8 нагадує, що придбаний або отриманий НА відображають у Балансі, якщо існує ймовірність одержання майбутніх економічних вигід, пов'язаних із його використанням, та його вартість можна достовірно визначити. Отже, певний об'єкт визнають НА і фіксують у Балансі, якщо він:

1. Відповідає критеріям визнання активом.
2. Має специфічні риси, притаманні саме цьому виду активів. [5]

Проаналізуємо термін НА в контексті вищевказаних критеріїв. Згідно статті 1 розділу 1 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV активи – це ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до отримання економічних вигід у майбутньому.[1]. Тобто, виходячи з визначення активу, поданого в цьому законі, існують такі критерії визнання активу:

1. Контроль за ресурсом
2. Вирогідність отримання майбутніх економічних вигід від використання НА.

Вважаємо, що поняття контролю за НА в П(с)БО 8 «Нематеріальні активи» не розкрито, що є суттєвим недоліком даного нормативно – правового акту. В пункті 13 Міжнародного стандарту бухгалтерського обліку (МСБО) 38 «Нематеріальні активи» зазначено: суб'єкт господарювання контролює актив, якщо він має повноваження отримувати майбутні економічні вигоди, що надходять від основного ресурсу, а також якщо він може обмежити доступ інших до цих вигід. Здатність суб'єкта господарювання контролювати майбутні економічні вигоди від нематеріальних активів, як правило, виходить з юридичних прав, які можна забезпечити в судовому порядку. Якщо немає юридичних прав, контроль продемонструвати складніше. Проте, юридичне забезпечення прав не є необхідною умовою для контролю, оскільки суб'єкт господарювання може контролювати майбутні економічні вигоди в інший спосіб.[4] На нашу думку, потрібно обов'язково деталізувати в МСБО 38 та П(с)БО 8 в який інший спосіб суб'єкт господарювання може контролювати майбутні економічні вигоди. Згідно статті 1 розділу 1 Закону України «Про

бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV економічна вигода– потенційна можливість отримання підприємством грошових коштів від використання активів.[1]. На думку Віталія Прокопенко, консультанта газети «Все про бухгалтерський облік», недоліком цього визначення є те, що воно не враховує сучасної специфіки використання активів, що можуть приносити підприємству чистий приріст грошових коштів не лише за рахунок росту доходів, а й за рахунок економії витрат. Це підтверджує й пункт 17 МСБО 38. Згідно з ним, майбутні економічні вигоди, що надходять від НА, включають дохід від продажу продукції чи послуг, заощадження витрат або інші вигоди, що є результатом використання суб'єктом господарювання активу. Наприклад, використання інтелектуальної власності у виробничому процесі може в майбутньому зменшити виробничі витрати, а не збільшити доходи.[5] Крім аналізу критеріїв, за якими визнаються всі активи в бухгалтерському обліку, необхідно обов'язково проаналізувати риси, притаманні НА.

Виходячи із визначення НА, яке наведено в пункті 4 П(с)БО 8 «Нематеріальні активи», рисами НА є: немонетарність; відсутність матеріальної форми; можливість ідентифікації [5]

Вважаємо, що в П(с)БО 8 не зазначено як виявляти ці риси, що свідчить про недосконалість даного стандарту та необхідність його деталізації. Натомість, тлумачення терміну «немонетарні активи» наводиться в пункті 4 П(с)БО 19 «Об'єднання підприємств»: немонетарні активи - всі активи, крім грошових коштів, їх еквівалентів та дебіторської заборгованості у фіксованій (або визначеній) сумі грошей.[6]. Тобто, немонетарними активами можна вважати всі необоротні активи, крім довгострокової дебіторської заборгованості, та запаси. На нашу думку, відсутність нематеріальної форми НА є найважливішою та найбільш складною у розумінні рисою НА. Сама назва «нематеріальні активи» передбачає відсутність матеріального втілення. Очевидно, постає питання яким шляхом ідентифікувати цей вид активів та вирізняти його з – поміж інших активів.

Таку методичку визначення НА наведено в пункті 4 МСБО 38 «Нематеріальні активи»: деякі нематеріальні активи можуть міститися в (або на) фізичній субстанції, такій як компакт-диск (у випадку комп'ютерного програмного забезпечення), юридична документація (у випадку ліцензії чи патенту) або плівка. Визначаючи, згідно з яким стандартом слід розглядати актив, що об'єднує нематеріальні і матеріальні елементи (тобто, чи застосовувати МСБО 16 «Основні засоби», чи МСБО 38 «Нематеріальні активи», треба оцінити на основі судження, який елемент є суттєвішим. Наприклад, комп'ютерне програмне забезпечення для верстата, який управляється комп'ютером і не може функціонувати без цього конкретного програмного забезпечення, є невіддільною частиною пов'язаного з ним апаратного забезпечення, тому його розглядають як основний засіб. Так само

оцінюють операційну систему комп'ютера. Якщо програмне забезпечення не є невіддільною частиною пов'язаного з ним апаратного забезпечення, то його розглядають як нематеріальний актив.[4]

Вважаємо, що хибне віднесення активу до основних засобів (ОЗ) замість НА може призвести до неправильного відображення у бухгалтерському обліку такого активу. Існують відмінності при нарахуванні амортизації ОЗ та НА. Згідно з пунктом 25 П(с)БО 8, нематеріальні активи з невизначеним строком корисного використання амортизації не підлягають [3]. Крім того, амортизація на НА не нараховується податковим методом. Отже, неправильне віднесення НА до складу ОЗ може призвести до додаткових витрат підприємства, пов'язаних з неправильним використанням методів амортизації. На нашу думку ще одним важливим питанням є розрізнення НА з іншими активами. В практиці найчастіше НА плутають з гудвілом. Цю думку підтверджено в МСБО 38. У пункті 11 МСБО 38 зазначено: визначення нематеріального активу потребує його чіткої ідентифікації для розрізнення з гудвілом.

Згідно з пунктом 4 П(с)БО 19 «Об'єднання підприємств» гудвіл - перевищення вартості придбання над часткою покупця у справедливій вартості придбаних ідентифікованих активів, зобов'язань і непередбачених зобов'язань на дату придбання.[6] Ми вважаємо, що складність віднесення певного активу до НА чи до гудвіла зумовлена тим, що гудвіл відповідає першим двом рисам визнання НА, а саме гудвіл є немонетарним активом та не має матеріальної форми. Ось чому можливість ідентифікації НА є важливою рисою цього активу.

Відповідно до пунктів 11 та 12 МСБО 38, актив відповідає критерію можливості ідентифікації у визначенні нематеріального активу, якщо він: а) може бути відокремлений, тобто є можливість його відокремлення або відділення суб'єкта господарювання і продажу, передачі, ліцензування, здачі в оренду або обміну окремо або разом з відповідним контрактом, активом чи зобов'язанням, б) або виникає в результаті контрактних або інших юридичних прав, незалежно від того, чи можуть вони бути передані або відокремлені від суб'єкта господарювання або ж від інших прав та зобов'язань.[4]. На відміну від НА, гудвіл не відповідає вищезазначеним критеріям. На нашу думку до П(с)БО 8 «Нематеріальні активи» потрібно обов'язково внести уточнення щодо ідентифікації НА, які запропоновані в пунктах 11 та 12 МСБО 38 «Нематеріальні активи». Одним з основних залишається питання щодо оборотності НА. Згідно П(с)БО 2 «Баланс», НА відображаються в балансі у складі необоротних активів, але в П(с)БО 8 нічого не зазначено щодо строків використання НА. Таким чином на підставі вищезазначеного, НА строком служби менше року не можуть вважатися необоротними активами [2], [5].

**Висновки.** Внаслідок аналізу сутності НА відповідно до національних та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку виявлено суттєві прогалини

щодо трактування НА в контексті П(с)БО 8 «Нематеріальні активи». Необхідною умовою правильного відображення в обліку НА є внесення коректив до П(с)БО 8 щодо: детального описання рис, за якими актив слід вважати нематеріальним; ширшого описання потенційних майбутніх економічних вигод, що надходять від НА; деталізації за якими способами суб'єкт господарювання може контролювати майбутні економічні вигоди від використання НА; встановлення строків використання в бухгалтерському та податковому обліку для НА та відповідного відображення НА в балансі підприємства; описання методології, за якою слід відрізнити НА від основних засобів.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [Текст] / Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV.
2. П(с)БО 2 «Баланс» [Текст] / Наказ Міністерства фінансів №242 від 18. 10. 1999р.
3. П(с)БО 8 «Нематеріальні активи» [Текст] / Наказ Міністерства фінансів №87 від 31.03.1999р.
4. П(с)БО 19 «Об'єднання підприємств» [Текст] / Наказ Міністерства фінансів № 163 від 07.07.1999р.
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 «Нематеріальні активи» (переклад з англійської мови за редакцією С.Ф. Голова) [Текст] / С.Ф.Голова. – К.: Федерація професійних бухгалтерів і аудиторів України, 2000. – 32с.
6. В.Прокopenко «Визнання та облік надходження нематеріальних активів»[Текст] / газета «Все про бухгалтерський облік» № 57 від 21.06.2010р. [с. 30-31].
7. А.О. Бузнiк «Порiвняльна характеристика i основнi розбiжностi мiж МСБО та П(С)БО» [Текст] / А.О.Бузнiк науково-теоретичний журнал “Студентський науковий вісник ” Миколаївського державного аграрного університету. Випуск 2(1). Том 1 – 2010. [с. 21].

УДК.615(045)

О. М. Скібіцький

### МІСЦЕ І ЗАВДАННЯ ПСИХОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

*Розглянуто місце і визначені завдання сучасної психології в менеджменті людського потенціалу. Доведено, що для вітчизняної соціальної психології справжні проблеми лежать винятково в сфері культури й моральності людей, як основного ресурсу підприємств.*

*Ключові слова: соціальна психологія, людський фактор, закони психічної діяльності.*

*Рассмотрено место и определены задачи современной психологии в менеджменте человеческого потенциала. Доказано, что для отечественной социальной психологии истинные проблемы лежат исключительно в сфере культуры и нравственности людей, как основного ресурса предприятий.*

*Ключевые слова: социальная психология, человеческий фактор, законы психической деятельности,*

*The place and set the tasks of modern psychology in the management of human potential. Proved that for domestic social psychology real problems lie exclusively in the field of culture and morals, as a basic resource companies.*

*Keywords: social psychology, human factor, laws of psychical activity*

**Постановка проблеми.** В останні роки спостерігається бурхливий розвиток психологічної науки, обумовлене різноманіттям теоретичних і практичних завдань, що постають перед нею. В Україні інтерес до психології особливо показовий – їй нарешті починають приділяти ту увагу, якої вона заслуговує, причому практично в усіх галузях сучасної освіти, бізнесу і менеджменту.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Психологія як наука має особливі якості, які відрізняють її від інших наукових дисциплін. Як систему перевірених знань психологію знають деякі, в основному тільки ті, хто нею спеціально займається, вирішуючи наукові й практичні завдання. Разом з тим, хоча як система життєвих явищ, психологія знайома кожній людині, наразі її соціальний і управлінський аспекти досліджені недостатньо. Ця область явищ, досліджуваних психологією, величезна. Вона охоплює процеси, стани й властивості людини, що мають різний ступінь складності – від елементарного розрізнення окремих ознак об'єкта, які впливають на органи почуттів, до боротьби мотивів особистості. Одні з цих явищ вже достатньо вивчені, а опис інших зводиться лише до простої фіксації спостережень. Багато хто вважає, що узагальнений і абстрактний опис досліджуваних явищ й їх зв'язків – це вже і є теорія. Однак слід справедливо відмітити, що одним цим теоретична робота не вичерпується, вона включає також зіставлення й інтеграцію знань, що накопичуються, їх систематизацію й багато чого іншого. Кінцева ж її ціль полягає в тому, щоб розкрити сутність досліджуваних явищ. У цьому зв'язку й виникає низка проблем методологічного характеру. Якщо теоретичне дослідження спирається на нечітку методологічну (філософську) позицію, то виникає небезпека підміни теоретичного знання емпіричним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зазначену проблему опрацьовували і досліджували в різні часи К. Юнг, З. Фрейд, Г. Еббінгауз, М. Хеннінг, А. Жарден, А. Адлер, Дж. Келлі, К. Хорні, А., Маслоу, Д. Мак-Клеланд, Г. Фехтнер тощо. Кожна теорія особистості пропонувала виділяти різні аспекти людської діяльності, що в цілому розширює загальне знання про поведінку людини, тенденції до психологічного розвитку.

**Метою статті** є довести, що наразі для вітчизняної соціальної психології аксіомою є те, що всі сучасні українські економічні, політичні й інші проблеми – це псевдо-проблеми. Справжні проблеми лежать винятково в сфері

духу й свідомості, тобто в сфері культури й моральності людей, як основного ресурсу підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Основним завданням психології є вивчення законів психічної діяльності в її розвитку. Протягом останніх десятиліть значно розширилися діапазон і напрямки психологічних досліджень, з'явилися нові наукові дисципліни. Змінився понятійний апарат психологічної науки, висувуються нові гіпотези й концепції, психологія безупинно збагачується новими емпіричними даними. Як відомо, протягом багатьох десятиліть психологія була переважно теоретичною (світоглядною) дисципліною. У цей час її роль у суспільному житті суттєво змінилася. Вона все більше стає областю особливої професійної практичної діяльності в системі освіти, у промисловості, державному та бізнесовому управлінні, медицині, культурі, спорті тощо. Включення психологічної науки до вирішення практичних завдань суттєво змінює й умови розвитку її теорії. Завдання, вирішення яких вимагає психологічної компетентності, виникають у тій або іншій формі в усіх сферах життя суспільства, визначаючись зростаючою роллю людського фактору. Під "людським фактором" розуміється широкий спектр соціально-психологічних, психологічних і психофізіологічних властивостей, якими наділені люди й які так чи інакше проявляються в їхній конкретній діяльності. В усіх ланках системи вищої й середньої спеціальної освіти виникають проблеми, адресовані психології. Дослідження практично всієї системи психічних явищ – від елементарних відчуттів до психічних властивостей особистості, – спрямовані на розкриття об'єктивних законів, яким вони підкоряються, має першорядне значення для створення наукової бази, вирішення суспільних завдань, вдосконалювання організації навчання й виховання. Найважливіша функція психології в загальній системі наукового знання полягає в тім, що вона, синтезуючи в певному сенсі досягнення низки інших галузей наукового знання є, інтегратором усіх (в усякому разі, більшості) наукових дисциплін, об'єктом дослідження є людина.

Таким чином, установлюючи закономірні залежності психічних явищ від об'єктивних умов життя й діяльності людини, психологія покликана розкрити й фізіологічні механізми відбиття цих впливів. Отже, психологія повинна зберігати самий щільний зв'язок з фізіологією й, зокрема, з фізіологією вищої нервової діяльності. Перетворенню психології в самостійну науку сприяв її союз із усім природознавством, початок якому було покладено в другій половині XIX ст. До цього ж періоду належить і впровадження в психологію експериментального методу (Г. Фехтнер). Вирішальне значення для психології має її зв'язок із суспільними науками. Дослідження процесів і явищ, досліджуваних історією, економікою, етнографією, соціологією, мистецтвознавством, юридичними, економічними й іншими суспільними науками, призводить до постановки проблем по суті психологічних. Нерідко



соціальні процеси й явища не можуть бути повно розкриті без залучення знань про механізми індивідуальної й групової поведінки людей, закономірності формування стереотипів поведінки, звичок, соціальних установок і орієнтації, без вивчення настроїв, почуттів, психологічного клімату, без дослідження психологічних властивостей і особливостей особистості, її здатностей, мотивів, характеру, міжособистісних відносин тощо.

Резюмуємо вищевикладене: у дослідженнях соціально-економічних процесів виникає необхідність врахування психологічних факторів. Психологічні фактори самі по собі не визначають соціальних та економічних процесів, і, навпаки, самі вони можуть бути зрозумілі тільки на основі аналізу цих процесів. Основні форми психічної діяльності людини виникають у системі суспільної історії, протікають в умовах сформованої історії предметної діяльності, спираються на ті засоби, які сформувалися в умовах праці, вживання знарядь і мови. Сказане вище робить ясным, яке величезне значення для психології має її зв'язок з іншими суспільними науками. Особливого місця в розгляді даного питання заслуговує зв'язок психології з педагогікою. Зрозуміло, цей зв'язок існував завжди. Тут особливо наочно проглядається практичне значення психології. В тому випадку, якщо педагогіка не спирається на знання про природу психологічних явищ, вона перетворюється в простий набір педагогічних порад і рецептів і перестає бути справжньою наукою, здатною виявити ефективну й діючу допомогу сучасному менеджеру будь-якого рівня й рангу. В розвитку всіх областей педагогіки виникають проблеми, що вимагають ретельного психологічного дослідження, адже будь-який менеджер виконує педагогічну функцію при управлінні людським потенціалом свого підприємства. Врахування закономірностей плину психічних процесів, динаміки формування знань, навичок і вмій, природи здатностей і мотивів, психічного розвитку людини в цілому має істотне значення для вирішення фундаментальних управлінських проблем, таких як визначення змісту освіти на різних щаблях навчання трудових ресурсів, розробка найбільш ефективних методів навчання й виховання, менеджменту персоналу тощо. Саме психологія покликана визначити, які можливості й резерви психічного розвитку людини існують на різних вікових щаблях і де їхні межі. При цьому необхідно чітко розуміти й пам'ятати, що в усіх своїх зв'язках з іншими науками психологія зберігає свій предмет, свої теоретичні принципи й свої методи дослідження цього предмету.

Головний об'єкт дослідження всієї системи психологічних дисциплін – людина, її психічні процеси, стани й властивості. Отже особливу особливу увагу треба приділити соціальній психології. Виникши на стику наук – психології й соціології, соціальна психологія дотепер зберігає свій особливий статус, який призводить до того, що кожна з «батьківських» дисциплін досить охоче включає її в себе як складову частину.

**Висновки.** Предметом вивчення психології є, насамперед, психіка людини, що включає в себе багато суб'єктивних явищ. За допомогою одних, таких, наприклад, як відчуття й сприйняття, увага й пам'ять, уява, мислення й мова, людина пізнає світ. Інші явища регулюють її спілкування з людьми, безпосередньо управляють діями й вчинками. Їх називають психічними властивостями й станами особистості (до них відносять потреби, мотиви, цілі, інтереси, волю, почуття й емоції, схильності й здатності, знання й свідомість). Крім того, психологія вивчає людське спілкування й поведінку, їх залежність від психічних явищ і у свою чергу залежність формування й розвитку психічних явищ від них. Особистість працівника як складової одиниці трудового колективу вивчається цілим рядом галузей психології, таких як загальна психологія, психологія праці, інженерна психологія тощо. Сам колектив (або група), в свою чергу, є предметом вивчення управлінської, соціальної, військової, педагогічної психології тощо.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Скібіцький О. М., Матвєєв В. В., Жаворонков В.О. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга третя: Соціально-психологічні аспекти. Навч. посібник для студ. економ. Вузів [Текст] / За ред. Л. І. Скібіцької. – К.: Кондор, 2011. – 738 с.
2. Кайлюк Є. М., Фесенко Г. Г. Психологія управління: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Менеджмент організацій» [Текст]. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 183 с.
3. Психологія менеджмента: Учебник [Текст] / Под ред. Г. С. Никифорова. — СПб.: Изд-во С.-Петербургского ун-та, 2000. - 342 с.
4. Психологія праці та професійної підготовки особистості: Навчальний посібник [Текст] / За ред. П. С. Перепелиці, В. В. Рибалки. — Хмельницький: ТУП, 2001. – 330 с.
5. Фромм Э. Психоанализ и этика [Текст] / Пер. с англ. — М.: Изд-во "Республика", 1993.

УДК 65.014(045)

В.В. Матвєєв, О.М. Крапко

### **ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕДУМОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ**

*У статті розглянуті переваги формування та функціонування об'єднання підприємств в авіабудівництві, прийняття ними вивірених управлінських рішень щодо реструктуризації в умовах виходу галузі з сучасної економічної кризи.*

*Ключові слова: реструктуризація, об'єднання підприємств*

*В статье рассмотрены преимущества формирования и функционирования объединения предприятий в авиационной промышленности, принятие ими выверенных управленческих решений относительно реструктуризации в условиях выхода отрасли из современного экономического кризиса.*

*Ключевые слова: реструктуризация, объединения предприятий*

*In the article the considered advantages of forming and functioning of business association are in airbuilding, acceptance by them the adjusted administrative decisions in relation to restructuring in the conditions of exit of industry from a modern economic crisis.*

*Key words: restructuring, business association*

**Постановка проблеми.** В країнах, що розвиваються об'єднання підприємств стали об'єктивним етапом у процесі розвитку виробництва. Цей процес властивий і для України. Утворення об'єднань підприємств, в тому числі і холдингові компанії, під час реструктуризації виробництва у роки незалежності України допомогли зберегти від знищення виробничі комплекси. Такі реструктуризаційні процеси відбулися і в транспортній галузі, зокрема в авіабудівному комплексі. Формування та функціонування саме об'єднання підприємств в авіабудівництві, прийняття ними вивірених управлінських рішень щодо реструктуризації в умовах обмеженості фінансових ресурсів дозволить підвищити економічну самостійність та конкурентно спроможність підприємств даної сфери, що з часом призведе до виходу галузі з сучасної економічної кризи. Тому проблеми, що виникають при формуванні реструктуризаційних процесів авіабудівних підприємств та їх об'єднань є важливим та обумовлюють актуальність досліджень у даному напрямку.

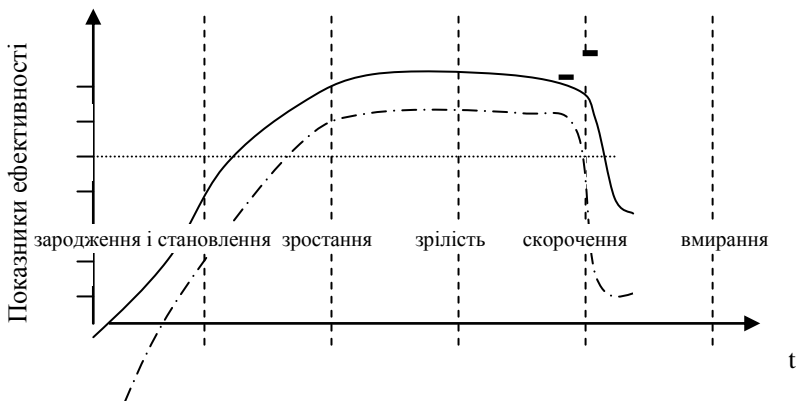
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання реструктуризації підприємств розглядали І.В. Шевченко, В.В. Прохорова, О.А. Гавриш, К.М. Леміш, С.М. Іванюк, Л.О. Лігоненко, Ю.П. Макаренко, О.Ю. Проскура, М.О. Риндач, Г.В. Тельнова, О.О. Терещенко, О.В. Ареф'єва, О.М. Бабій, І.А. Садловська, В.І. Щелкунов, Ю.А. Андрійчук, І.В. Бондаренко, С.М. Вдовин, А.В. Галушко, М.П. Дружиніна, В.М. Заболотний, І.З. Крет, В.Г. Крижановський, Ю.М. Лимонов, Б. Лессер, О.М. Соколова, І.В. Тинний, В.А. Толстих та інші.

**Виклад основного матеріалу.** Реструктуризація підприємств є центральним і обов'язковим елементом загальної економічної реформи і відновлення економічного зростання в країні. Наявність макроекономічних і політичних умов, що забезпечують вільний розвиток економіки, виявляється успішним і приводить до зростання конкурентоспроможності ринку лише у разі, коли підприємства трансформуються і стають конкурентноздатними. У випадку коли підприємства та їх об'єднання у функціональному або інституційному значенні не гармонізовані соціально-економічним і інституційним середовищем, то проведені перетворення неминуче виявляться або нестійкими, або неефективними. Єдиним виходом з такої ситуації є реорганізація наявних підприємств на основі розробки та реалізації програм адаптації до зовнішніх умов і факторів: змінних ринкових сил і процесів, глобалізаційної економіки. Одним із дієвих механізмів входження авіабудівного підприємства у нове конкурентне середовище є реструктуризація бізнесу. У сучасних умовах процес

реструктуризації авіабудівного підприємства стає об'єктивною необхідністю, що забезпечує виживання і конкурентоспроможність підприємства. Узагальнення підходів науковців дозволяє зробити висновок про наявність різних трактувань реструктуризації підприємства. Реструктуризація розглядається як цілеспрямований комплекс змін в організаційно-функціональній структурі підприємства, що здатні підвищити ефективність його діяльності.

Розглядаючи життєвий цикл підприємств можна визначити точку необхідності проведення реструктуризації (рис.1).

„Точка реструктуризації” визначається для вибору стартового моменту інноваційних перетворень з урахуванням комплексу чинників, що впливають на ефективність реструктуризаційних процесів, що ґрунтується на використанні



**Рисунок 1. Визначення „точки реструктуризації” на основі кривої життєвого циклу підприємств**

технології побудови життєвого циклу організації та методики визначення фінансової стійкості: коефіцієнти автономії, ліквідності, ділової активності, ефективності діяльності авіабудівних підприємств.

Стратегія реструктуризації конкретного підприємства має передбачати:

- зменшення витрат і підвищення продуктивності праці, зниження витратності виробництва, посилення контролю якості продукції або надання послуг;
- запровадження ретельно обґрунтованої нової технології виготовлення виробів або надання послуг;
- модернізацію або заміну технічного устаткування.

Аналіз доцільності реструктуризаційних процесів об'єднань підприємств має такі етапи (рис.2).



**Рисунок 2**  
**Етапи реструктуризаційних процесів об'єднання підприємств**

Р

естру  
тури  
зації  
пром  
ислов

их об'єднань підприємств потребує ретельного аналізу та розробки принципів та методичних підходів на основі використання сучасних теорій управління, організації виробництва та заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємств та укріплення їх ринкових позицій.

В сучасних трансформаційних умовах реструктуризація стала потужним ринковим механізмом та інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств і включає комплекс заходів, направлених на відповідність функціонування підприємства в умовах динамічного розвитку ринку. Реструктуризація спрямована на удосконалення структури та функцій управління, усунення відставання в технічно-технологічних процесах, удосконалення фінансово-економічної політики і досягнення підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції.

З позицій системного підходу реструктуризацію визначено як процес, що відбувається у системі відтворювальних відносин підприємства, охоплює весь ланцюжок товароруку „виробництво – розподіл – обмін - споживання” і полягає в зміні структури виробництва, активів, пасивів і системи управління з метою

підвищення ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції корпоративного об'єднання підприємств на ринках збуту та адаптації до умов зовнішнього середовища. Головними ознаками моделі механізму реструктуризації авіабудівних об'єднань підприємств слід вважати представлення об'єднання як відкритої системи, що має свій життєвий цикл, взаємодіє із зовнішнім середовищем і створює об'єктивні передумови для започаткування та розвитку коопераційних, інтеграційних зв'язків об'єднання підприємств із учасниками об'єднання у різних формах.

Адаптивний підхід до проведення реструктуризації враховує вплив часового та зовнішніх факторів на процес реформування, виключає хаотичність при його здійсненні за рахунок врахування особливостей стратегічної спрямованості й першочерговості вирішення проблемних питань при проведенні реструктуризації.

За допомогою аналізу показників фінансово-господарської діяльності можна виявити динаміку розвитку за рахунок коливання показників ліквідності, ділової активності, відносних показників ефективності.

Розробка та адаптація у бізнесі моделі реалізації програми реструктуризації, що передбачає проведення відповідних заходів, які дають можливість визначити компетенції бізнес-процесів і їх можливі перспективи.

Реструктуризація є реальним способом подолання кризових явищ на вітчизняних підприємствах. А вдосконалення процесу розроблення і впровадження програми реструктуризації та формування практичних рекомендацій щодо побудови нової бізнес-моделі підприємств зокрема, підприємств авіаційної промисловості, дозволить адаптувати їх діяльність до мінливих умов господарювання, подолати наявні кризові явища і підвищити конкурентоспроможність їх продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Дослідження проблем вітчизняних підприємств свідчать, що перспективи їх розвитку пов'язані з постійними змінами, які вимагають своєчасної адаптації. Як правило, виникнення кризового стану на підприємстві є наслідком запізнення реакції на зміну оточуючого середовища. Тому реструктуризація підприємства розглядається як спосіб попередження кризових явищ та забезпечення адаптації до мінливих умов середовища.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Моргулець О.Б. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / О.Б. Моргулець. — К., 2008. — 22 с.
2. Леміш К.М. Реструктуризація машинобудівних підприємств на основі аутсорсингу [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / К.М. Леміш. — Маріуполь., 2008. — 24 с.
3. Іваниця О.Б. Сучасні моделі реструктуризації українських та російських підприємств [Текст] / О.Б. Іваниця // Актуальні проблеми економіки. – 2003.- №8(26).- С.89-97.

4. Методичні вказівки щодо проведення реструктуризації державних підприємств// Наказ Міністерства економіки України №9 від 23.01.98.

5. Реструктуризація підприємства: навч. пос. для вищих навч. закладів/ [В.М.Заболотний, Л.П.Батенко, В.А.Білошапка та ін.]; под. ред. В.М.Заболотного.[Текст] – К. : Міленіум, 2001. – 439с.

УДК 658.8(045)

Т.О. Дяченко, С.А. Логвінова

## **СЕГМЕНТАЦІЯ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ФОРМУВАННЯ КАНАЛІВ ПРОДАЖУ ДЛЯ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ**

*У статті розглянуті проблеми визначення місця процесу сегментації в формуванні стратегії розвитку підприємства та обґрунтована необхідність наявності каналів продажу для постачальників.*

*Ключові слова: сегментація ринку, канали продажів.*

*В статье рассмотрены проблемы определения роли процесса сегментации при формировании стратегии развития предприятия и обоснована необходимость наличия каналов продажи для поставщиков.*

*Ключевые слова: сегментация рынка, каналы продаж.*

*The problems of defining the role of segmentation for organization's development strategy and the need of selling channels existence are stated in this article.*

*Keywords: segmentation for organization's, selling channels.*

**Вступ.** Питання необхідності каналів продажу у формулі маркетингу в В2В є досить популярним та актуальним. Разом зі зростаючою тенденцією прямого контролю та постачання кінцевим замовникам, постачальники змушені рахуватися зі зростаючою роллю "посередників" — системних інтеграторів, інжинірингових компаній та ін., які часто є не менш важливими для кінцевого замовника.

У процесі входу в галузь чи при перегляді поточної стратегії, директор з розвитку бізнесу (маркетинговий, комерційний, генеральний — залежно від структури) стикається з рядом важливих питань, пов'язаних із сегментацією ринку. В рамках процесу сегментації, одним з найцікавіших актуальних питань є орієнтація на канали продажу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед науковців та практиків, що займалися та займаються дослідженнями цієї теми, слід зазначити таких видатних спеціалістів, як: Джобер Девід та Філіп Котлер, які створили основи маркетингової теорії та розглядали питання сегментації ринків[3,4]; Джонсон Джеймс, Вуд Дональд, Деніель Вордлоу, які займалися питаннями класифікації каналів розподілу за структурою та способом взаємодії із учасниками розподілу, створили загально прийняту класифікацію [5]; Павленко А.Ф. та Войчак А.В., які змогли перенести загальносвітову класифікацію на

модель українського ринку та запропонувати певні критерії оцінки каналів продажу [6]; Юрчак О., який займається практичним використанням наявних теоретичних знань при аналізі ринку B2B-маркетингу в Україні [7].

Залишилась все ж таки невирішеною проблема доцільності застосування посередників в каналах продажу, можливою причиною якої може бути невірний підхід до процесу сегментації, а також відсутність практичних навиків стосовно можливості оцінки ефективності застосування посередників в каналах продажу.

**Метою статті** є обґрунтування необхідності формування каналів продажу постачальників.

Задачами статті є:

- Розглянути 2 концепції стосовно існування посередників у каналах продажу;
- виділити основні елементи маркетингової стратегії;
- систематизувати та узагальнити ключові фактори ефективної сегментації;
- проаналізувати доцільність застосування методу нанесення на карту для виявлення ланцюгу доданої цінності.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні в Україні, як і у світі, продовжується боротьба двох протилежних тенденцій. З одного боку, постачальники і кінцеві замовники нарощують свою ринкову силу, виключаючи з процесу посередників з низькою доданою цінністю. Типово, це — агенти та деякі дистрибутори. На початку 21 століття з розвитком Інтернету мова зайшла за des-intermediation — виключення посередників. Хоча кількома роками пізніше знову заговорили про re-intermediation, — включення посередників в схеми продажу, але в новому статусі, з більшим фокусом на додану цінність, специфічну для певних каналів і нової ситуації, яка визначається також і загальною глобалізацією [7].

З іншого боку, існує протилежна тенденція все більшої орієнтації кінцевих замовників на закінчені рішення різних класів, — тому зростає роль інтеграторів різних категорій, інжинірингових компаній, виробників комплектного обладнання тощо.

Аналізуючи ці тенденції, аналітики підкреслюють, що ситуація та вибір рішень щодо політики каналів продажу є дуже специфічним і залежить від конкретної галузі. Дійсно, кожна галузь є специфічною і потрібен глибокий аналіз та справжній інсайт, щоб розібратись в ситуації, що динамічно змінюється, та побудувати довгострокову перспективу.

Перед директором компанії, який займається розробкою маркетингової стратегії та вирішує питання каналів продажу, як правило, стоять щонайменше 3 важливі питання:

- яка наявна структура галузі, яка вага на ринку кожного каналу?



- що собою являють кінцеві замовники, які їх потреби та орієнтація?
- які тенденції домінують, як будуть співвідношення сил змінюватись в майбутньому?

Відповіді на ці запитання лягають в основу рішень не тільки щодо каналів продажу, але й дають багато корисної інформації щодо ринкових можливостей та загроз.

Разом, — Сегментація, Вибір цільових ринків та Позиціонування (англ. — процес STP — Segmentation, Targeting, Positioning) є основою будь-якої стратегії, яка претендує на ефективність. Практикою перевірено, що важливими для ефективної сегментації та вибору цільових ринків є такі ключові фактори:

- вибір своєї бізнес-моделі: компанія є постачальник рішень чи постачальник компонентів?
  - для постачальника рішень, як правило, найбільш важливим питанням є сегментація кінцевих замовників. Для постачальника компонентів, варто серйозно розглянути також всі можливі сегменти посередників, які в перспективі можуть бути каналами збуту, — не менш або й більш важливими сегментами, ніж кінцеві споживачі їх продуктів.
  - якщо ви знаходитесь в першій моделі — постачальника рішень, то найбільш поширеними будуть 3-4 критерії сегментації — галузь + технологія, розмір ( об'єми інвестицій) підприємства та орієнтація на комплексність рішення. Перша пара дає швидку відповідь, яких клієнтів та де вам потрібно шукати, «розмір» та/або «об'єми» — для фільтрування клієнтів стосовно їх фінансової спроможності та розуміння поведінки Центру прийняття рішень. А орієнтація на комплексні рішення стає одним з головних критеріїв, який може мінятись в динаміці.
  - якщо ви знаходитесь в другій моделі — поставника компонентів, потрібно реально глянути, які канали збуту вже існують. Тобто чи є вони вагомими та впливовими для ринку. Це легко зробити, вивчаючи досвід інших фірм, — багато з них проводять канали збуту просто на своїх сайтах [4].

Важливим питанням, яке стоїть після сегментації є вибір цільових сегментів. Не вдаючись в деталі, скажемо тільки, що в реаліях вибір цільових сегментів для постачальників рішень набагато вужчий, ніж для постачальників компонентів. Плутанина та суміш тут неприпустимі. Серйозний постачальник рішень з середнього бізнесу не може претендувати більш ніж на 3-5 цільових сегментів, для кожного з яких є свій клас рішень.

При умові цілісного та системного підходу до цих питань, — скажімо, в рамках попередніх аналітичних опрацювань + 2-3 групових сесій топ-менеджерів в проекті розробки стратегії, ви можете пройти ці питання STP за декілька тижнів, максимально до 2 місяців. Але якщо процес сегментації та вибору цільових сегментів є основою стратегії і на практиці здійснюється більш-

менш за тими самими правилами, тоді де гарантія що наша стратегія буде кращою від конкурентних? Пропозиції Цінності (Value Proposition), — навіть для однаково визначених сегментів, — можуть відрізнятись. Сюди ж ми можемо віднести програми розвитку чи програми лояльності для даного сегменту. Все це входить в поняття «пропозиція цінності», яка має бути дійсно унікальною для даного сегменту [2].

Але навіть на рівні STP є дуже багато відмінностей в тому, наскільки якісно та детально компанії проходять цей процес в залежності від багатьох факторів впливу та нюансів. Саме там знаходяться і так звані «фішки», які роблять вашу стратегію більш ефективною:

- чітке визначення бізнесу (місії цього бізнесу) компанії повинно передувати процесу STP. Питання залишається важливим для ряду великих українських корпорацій, які до цього часу працюють колективом в 10-20 тис. чоловік в одній структурі, хоча реально такі гіганти давно вже мають різні напрямки діяльності. В такому міксі дуже важко говорити про вдалу сегментацію та управління каналами — спочатку потрібно розмежувати бізнеси по різних структурах.

- потреби клієнтів різні — навіть в одній категорії: вдале та повне визначення потреб клієнта в одній категорії не гарантує, що інший клієнт не буде мати дещо інших потреб. Тому варто говорити про підвиди в рамках однієї, більш широкої категорії. Від того, як це буде зроблено, і як буде відповідати цим підвидам пропозиція цінності і залежатиме ваш успіх.

- з іншого боку, глибина сегментації є дилемою. Добре створити чи адаптувати пропозицію для кожного окремо взятого клієнта. Однак, наскільки значними будуть ваші витрати? Та зрештою і сам процес сегментації стає складним та забирає набагато більше часу, що зовсім не гарантує уникнення можливих помилок. Тим більше, що вимоги клієнтів змінюються з часом. Отже потрібен певний баланс між глибиною сегментації та вартістю адміністрування — розвитку створених сегментів.

- крім балансу, не менш важливо відстежувати динаміку змін в еволюції клієнтів — цю помилку постачальники здійснюють часто, якимось не помічаючи, що за 2-3 роки стосунків вони мають справу вже з зовсім іншим клієнтом.

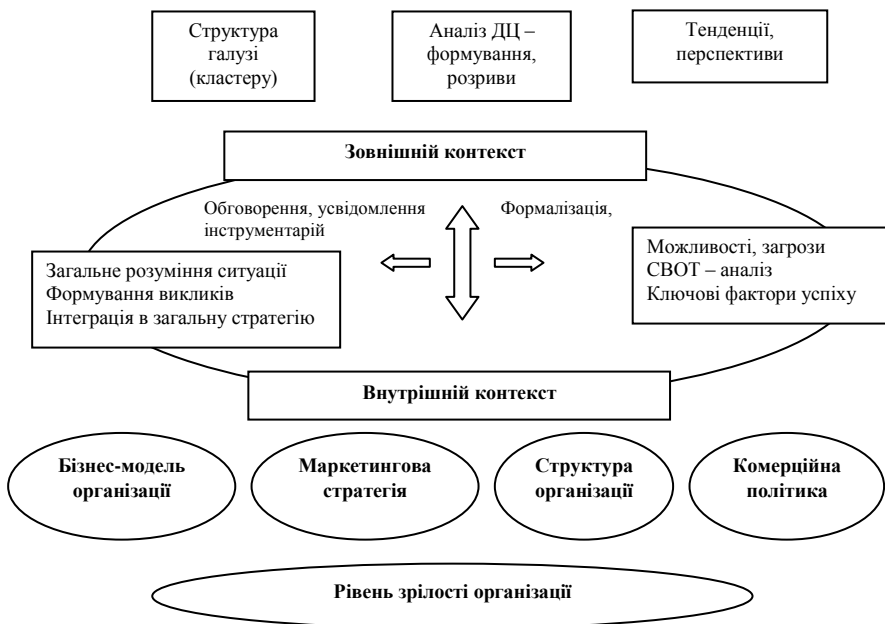
- як інший приклад такого розвитку та змін, вкажемо на суміщення під одним «дахом» декількох профілів — наприклад, об'єднання в одну групу компаній профілів дистрибутора, системного інтегратора та щитовика.

- важливі також гнучкість та можливості в адаптації корпоративної стратегії до місцевих ринків. Маються на увазі великі міжнародні компанії, де сегментація клієнтів та каналів продажу, управління ними здійснюється на корпоративному рівні. Відповідно, роль місцевих філій зводиться до виконання.

• оскільки ми вже зачепили весь процес STP, то знову, — як і при розмові про бізнес-моделі, — згадаємо про 'P' — Позиціонування. Це теж може стосуватися «фішок» процесу, якщо ваша сегментація та пропозиції передбачають змішану систему: в одних випадках ви є постачальником комплексних рішень, — в інших постачальником компонентів. Тобто, виходячи в конкретний сегмент ринку компанія повинна чітко позиціонуватись — інакше завоювати чи утримати довіру місцевих партнерів буде непросто [2].

Ці та інші фактори є вагомими для кінцевого результату STP при розробці та реалізації вашої стратегії і їх, безумовно, потрібно розглядати. Як найпростіше резюме: практикувати ефективні підходи розв'язання вищевказаних протиставлень, як дилем; бути гнучким, реагувати швидко та на локальному рівні, а зміни розглядати не як раптові фактори, а як постійну складову стратегічних рішень. Тобто поведінка Think global, Act local не втрачає свою актуальність, а можливо й навпаки — запити до неї тільки зростають [1].

На рис.1 представлені головні елементи аналітичної фази, яку необхідно провести спочатку. Зупинимось на зовнішньому контексті.



**Рисунок 1. Головні елементи аналітичної фази**

Mapping часто використовується для структурного аналізу ринку. При чіткому нанесенні на «карту» (map) ринку всіх гравців та розподіленні в відсотковому відношенні потоків товарів, цей інструмент дозволяє швидко зрозуміти «хто є хто» та на кого ставити. Додаючи до % ще й описання — що насправді робить та чи інша ланка виходимо на розуміння другого потужного інструменту — ланцюга доданої цінності. Однак в ланцюгу доданої цінності важливий аналіз розривів (gaps) — саме це розуміння важливе для розробки чи адаптації своєї пропозиції цінності. Жоден постачальник автоматизації ще не відповідає цій специфіці — і саме це формує розриви між реальною пропозицію цінності постачальників та її очікуваною планкою з боку інтеграторів. Окрім того відзначимо, що хоча функціональність продуктів є для інтеграторів більш важливою, ніж для кінцевого замовника, на сьогодні не вона визначає сприйняття цінності пропозиції. Ситуація з комодитизацією (commodisation) стає звичайною і для цього ринку [7].

**Висновки.** Таким чином канали продажу є надто суттєвими, щоб їх ігнорувати — особливо важливо це там, де можливе значне нарощування доданої цінності в процесі проходження продукту від постачальника до кінцевого споживача. В загальному це відповідає сучасним уявленням про характер конкуренції — «конкурують не компанії, а ланцюги постачання (supply chain)». Mapping, схема нарощування доданої цінності, аналіз розривів в ній та модель "5 сил Портера" — є достатнім набором інструментів, щоб зробити якісну аналітику. Отже, викликів багато і компанії повинні на них реагувати. Яким чином це відбувається в українських реаліях — тобто, в конкретному відображенні структур, стратегій, програм лояльності та розвитку каналів, викликів до розвитку компетенцій та до лідерства в організації B2B, — ми бачимо нагальну потребу в дослідженні, для виявлення певних закономірностей та тенденцій розвитку саме українського ринку B2B-маркетингу, щоб можна було здійснювати оцінку обраних стратегій та рішень, базуючись на вже наявному досвіді та з метою розробки універсальної моделі розрахунку ефективності каналів продажу та питань стосовно їх структурованості та цінності.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Джулиан Дент. Все о дистрибуции. Управление каналами продаж. [Текст] – М.: Акваринная книга, 2011. – 360 с.
2. Симонян Т.В., Кизилова Т.Г. Маркетинг и маркетинговое коммуникации. [Текст] – Р.-на-Д.: Феникс, 2011. – 212 с.
3. Джоббер Дэвид. Принципы и практика маркетинга / Пер. с англ.: Учебное пособие. [Текст] – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 688 с.
4. Келлер Кевин Лейн, Котлер Филип. Маркетинг Менеджмент. Экспресс курс / Пер. с англ. под науч. ред. С.Г. Жильцова. – 3-е изд. [Текст] – С.-П.: Питер-Юг, 2010. – 480 с.
5. Джонсон Джеймс, Вуд Дональд, Вордлоу Дэниел. Современная логистика, 7-е издание / Пер. с англ. [Текст] – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с.
6. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. – К.:КНЕУ, 2003. – 246 с.

УДК 336.77 : 656.7 : 658.155 (045)

О.В. Апарова

## **ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА**

*В статті розглянуті фінансові аспекти економічної ефективності виробництва та показники економічної ефективності виробництва, критерії її визначення, а також принципи формування системи показників економічної ефективності. Вказано на суттєві відмінності у трактуванні категорії "критерій", "показник" з точки зору різних економістів, що сприятиме більш точному вибору оптимального з них для кожного конкретного підприємства.*

*Ключові слова: фінансові аспекти, економічна ефективність, критерій і показник економічної ефективності.*

*В статье рассмотрены финансовые аспекты экономической эффективности производства и показатели экономической эффективности производства, критерии ее определения, а также принципы формирования системы показателей экономической эффективности. Указано на существенные отличия в трактовке категории "критерий", "показатель" с точки зрения разных экономистов, что будет содействовать более точному выбору оптимального из них для каждого конкретного предприятия.*

*Ключевые слова: финансовые аспекты, экономическая эффективность, критерий и показатель экономической эффективности.*

*The article reviews financial aspects of economic efficiency of production and indexes of the economic effectiveness of the production, criteria of its determination and also the principles of forming the indexes system of the economic effectiveness. It points out the significant differences in interpreting the category "criterion", "index" from the point of view of different economists, which facilitates a more precise choice of the optimal ones for every specific enterprise.*

*Key words: financial aspects, economic efficiency, criterion and index of economic efficiency.*

**Постановка проблеми.** Як відомо, кожне підприємство, незалежно від профілю його діяльності, зацікавлене в підвищенні ефективності виробництва, для чого необхідна точна її оцінка, яка може бути отримана тільки на основі поглибленого аналізу ситуації і врахування великої кількості обставин. Щоб здійснювати такий аналіз, необхідно опанувати базовий інструментарій – ознайомитися з конструкцією основних показників ефективності і зрозуміти їх економічний зміст.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичне обґрунтування окремих аспектів цієї проблеми знайшло відображення в працях таких науковців, як Аханов С.А., Барсов А.А., Брюховецька Н.Ю., Голубев І.С., Єрмолович Л.Л., Малишев П.А., Папазова О.М., Рубан Т.Є., Тихонов В.О., Червоний А.А., Шилін І.Г., Шишмарьова Л.О., Брю С.Л., Долан Е.Дж., Ліндсей Д., Макконел К.Р., Піндайк Р., Рубінфельд Д.

**Мета статті.** Головною метою статті є дослідження і аналіз фінансових аспектів економічної ефективності виробництва, а також розмежування понять "критерій" і "показник" економічної ефективності.

**Виклад основного матеріалу.** Для вимірювання і оцінки рівня ефективності виробництва на підприємстві, як і на рівні суспільного виробництва, як правило, будується система показників ефективності. Остаточний висновок, з огляду на отримані дані, має зробити експерт, який робить аналіз цієї системи показників, враховуючи певні неформальні обставини, власний досвід, можливо, інтуїтивні міркування, прогнози і вже на основі всього цього зробить висновок.

Інший спосіб – відразу ж обмежити множину факторів впливу і визначити комплексний показник ефективності. Існують, звичайно, і деякі компромісні підходи. Наприклад, є методики, в яких спочатку визначається сама система показників, а потім до неї застосовуються певні правила узагальнення для отримання інтегральної оцінки. Серед прибічників єдиного показника є такі, які можуть побудувати настільки складний комплексний показник, який за широтою охоплення вхідних параметрів фактично не поступається системам показників. Розробляються й такі ситуаційні алгоритми, які дають змогу обирати той чи інший комплексний показник на базі попереднього аналізу певних характеристик підприємства.

Для ефективного функціонування підприємства і підтримання його сталого розвитку необхідно знайти такі показники, які б, з одного боку, відображали ефективність виробничо-господарської діяльності, а з іншого – були б наслідком ефективності управління. Однак, до теперішнього часу ще не розроблена єдина система вивчення потреб, відсутні методи і показники, які дозволяють точно оцінити ступінь задоволення потреб і отриманого ефекту або корисність споживання створених благ. Не існує і єдиного узагальнюючого показника, який визначав би рівень задоволення потреб і ефективність функціонування підприємства.

В економічній літературі можна зустріти ототожнення або змішування поняття “критерій економічної ефективності” та “показник економічної ефективності”, хоча між ними існує принципова різниця. Критерій (що дослівно перекладається з грецької мови як “мірило”, як міра самого явища) є відображенням певних виробничих відносин (якісної сторони цих відносин). Дуже влучно з цього приводу висловився Аксьоненко А.Ф.: “Критерій являє собою методологічний принцип, на основі якого розробляються методологічні підходи та формуються показники вимірювання ефективності. Показники - це вимірники, якими користуються для розрахунку результатів, затрат і ефективності виробництва” [1, С.4]. Харман Г. дає наступне тлумачення даної категорії: „Критерій - це правило або норма, за допомогою якого відбувається відбір тих або інших засобів досягнення мети” [2, С.39]. Зарубіжні економісти користуються для визначення ефективності діяльності підприємств критерієм Парето: “Якщо не існує альтернативного розподілу, при якому добробут

кожного, в крайньому випадку, не знижується, добробут декого навіть підвищується” [3, С.30].

Що ж до того, що приймати в якості критерію, тут також нема одностайної думки науковців. Зокрема, деякі з економістів пропонують в якості критерію розглядати продуктивність сукупної суспільної праці виробництва. Інші вважають, що найкраще для цього підходить максимізація росту національного доходу відносно затрат виробництва. До них належать Овсянко Д.В., Чернова Г.В., Воронцовський А.В.

Критерій як мірило економічної ефективності конкретизується через показники, які є лише його кількісним вираженням. Показники ефективності виробництва є індикаторами, за допомогою яких можна вивчати стан і динаміку економічних процесів. Таким чином, можна сказати, що сутність критерію ефективності відображає якісну сторону, а показники характеризують її в кількісному визначенні, і, хоч обидві сторони знаходяться в постійному поєднанні, це не означає їх рівнозначності. Інакше кажучи, показник виступає формою прояву критерію ефективності.

Аль Шаханба І.А.Х.К. в своїй праці [4] відзначає, що критерій призначений для оцінки альтернатив із врахуванням всіх їхніх істотних властивостей і особливостей, тобто всебічно, на відміну від показника, який характеризує альтернативи тільки з одного боку. В економіці однією з розповсюджених помилок є підміна мети критеріями, наприклад, коли метою вважають отримання прибутку, в той час як прибуток - не мета, а критерій.

Під показником треба розуміти кількісну оцінку деякої властивості об'єкта дослідження. Під впливом процесів, що відбуваються, і при відображенні їхньої динаміки, економічні показники піддаються змінам та коливанням. Тому для правильного проведення аналізу й оцінки економічного явища, потрібно знати економічну сутність кожного показника, що особливо є важливим при дослідженні чинників (факторів) сталого розвитку підприємств [4, С.7].

Враховуючи те, що суспільство в найбільшій мірі зацікавлене у збільшенні продукції і зменшенні чи уникненні різного роду витрат на її виробництво, а всі витрати в кінцевому результаті матеріалізуються в суспільних затратах праці, можна зробити висновок про те, що критерієм ефективності є максимум економії живої і уречевленої праці з розрахунку на кожну одиницю економічних благ. Оскільки не лише суспільство в цілому, а й кожне підприємство зацікавлене в підвищенні ефективності виробництва, то можна сказати, що критерій ефективності відображає як інтереси суспільства в цілому, так і кожного окремого підприємства.

Проведені дослідження свідчать, що використовувані в задачах економіки і управління сталим розвитком показники повинні задовольняти наступним вимогам:

- 1) адекватність – відображення реального процесу чи явища з позиції сутності (форми прояву) відповідної техніко-економічної категорії;
- 2) вимірність – забезпечення можливості однозначного відображення явища чи процесу для отримання його чисельних характеристик;
- 3) достатність – забезпечення необхідної точності відображення процесів чи явищ;
- 4) динамічність – можливість виміру змін, що відбуваються, у об'єкті чи процесі;
- 5) зведення – можливість здійснення переходу від одного ієрархічного рівня до іншого шляхом агрегації чи дезагрегації показників;
- 6) документальність – необхідність ґрунтуватися на даних прийнятої статистичної звітності;
- 7) визначеність – допустимість однозначного розуміння економічної сутності [4, С.7].

Той факт, що ефективність є складною категорією, яка формується на підприємстві (у галузі і т.п.) під впливом безлічі внутрішніх і зовнішніх факторів: економічних, соціальних, правових і інших, а також представлена в різних видах (ефективність господарської діяльності підприємства, ефективність використання різних ресурсів, ефективність виробництва і т.п.), є причиною використання для її кількісної оцінки безлічі показників. Їхня упорядкованість, розташування, наприклад, у порядку від узагальнюючих показників ефективності до часткових, утворює визначену систему показників.

С.Ф. Покропивний при формуванні системи показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання вважає за доцільне дотримуватися наступних принципів:

- 1) забезпечення взаємозв'язку критерію та системи конкретних показників ефективності діяльності (так звана критеріальна функція - для кожного з показників повинні бути визначені правила інтерпретації їхніх значень);
- 2) відображення ефективності використання всіх видів застосовуваних ресурсів (іншими словами, відображення витрат всіх видів ресурсів, які споживаються на підприємстві);
- 3) можливості застосування показників ефективності для управління різними ланками виробництва на підприємстві (забезпечення інформацією щодо ефективності виробництва всіх ланок управлінської ієрархії);
- 4) створення передумов для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва;
- 5) виконання провідними показниками стимулюючої функції в процесі використання існуючих резервів зростання ефективності виробництва (стимулювання використання всіх резервів, наявних на підприємстві).

Система показників включає, як правило, певну кількість конкретних абсолютних чи відносних показників, які характеризують загальну ефективність



господарювання або ефективність використання окремих видів ресурсів [5] (табл.1).

Серед узагальнюючих показників ефективності виробництва суб'єкта господарювання виділяють відносний рівень задоволення потреб ринку. Його визначають як відношення очікуваного або фактичного обсягу продажу товарів (надання послуг) підприємством до виявленого попиту споживачів.

До важливих узагальнюючих показників ефективності виробництва належить також частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва.

Це зумовлено тим, що за ринкових умов господарювання економічно і соціально вигіднішим є не екстенсивний (через збільшення застосовуваних ресурсів), а саме інтенсивний (за рахунок кращого використання наявних ресурсів) розвиток виробництва.

Однак дана система показників ефективності виробництва суб'єктів господарювання має деякі недоліки. Зокрема, не зовсім зрозуміло вживання категорії "фінансові кошти", оскільки кошти – це і є сама по собі фінансова категорія. Також не зовсім зрозуміло, що таке коефіцієнт використання найважливіших видів сировини й матеріалів, за яким принципом і чи можна взагалі поділити використовувану сировину на важливу і другорядну, в яких межах повинно бути значення даного коефіцієнта і хто для кожного окремо взятого підприємства ці норми встановлює. Те ж саме можна сказати і про визначення показника народногосподарського ефекту використання одиниці продукції: чи можна і як саме визначити на рівні народного господарства ефект від використання одиниці продукції.

**Таблиця 1. – Система показників ефективності виробництва суб'єктів господарювання**

Узагальнюючі показники	Показники ефективності використання:		
	виробничих фондів	праці (персоналу)	фінансових коштів
- Рівень задоволення потреб ринку	- Загальна фондвідача (за обсягом продукції)	- Темпи зростання продуктивності праці	- Оборотність оборотних коштів
- Виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів	- Фондовідача активної частини основних фондів	- Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці	- Рентабельність оборотних коштів
- Прибуток на одиницю загальних витрат	- Рентабельність основних фондів	- Відносне вивільнення працівників	- Відносне вивільнення оборотних коштів
- Рентабельність виробництва	- Фондомісткість одиниці продукції	- Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	- Питомі капітальні вкладення (на одиницю приросту потужності або продукції)
- Витрати на одиницю продукції	- Матеріаломісткість одиниці продукції		
- Частка приросту			

продукції за рахунок інтенсифікації виробництва - Народного господарський ефект використання одиниці продукції	- Коефіцієнт використання найважливіших видів сировини й матеріалів	- Трудомісткість одиниці продукції - Зарплатомісткість одиниці продукції	- Рентабельність інвестицій - Строк окупності вкладених інвестицій
---	---	---	---

До показників ефективності використання основних фондів, поряд з іншими показниками, на наш погляд, треба включити ще фондозабезпеченість (середню величину основних фондів у розрахунку на одного середньоспискового працівника). При вивченні показників цієї групи потрібно враховувати ступінь використання передової технології, структуру основних фондів і роль у їхній загальній величині частки активної частини, рівень використання потужності верстатів і устаткування.

Основними показниками ефективності використання оборотних фондів вважають число оборотів і оборотність оборотних фондів у днях (відношення середньорічної вартості оборотних фондів до одноденного обсягу виготовленої або реалізованої продукції).

Показники ефективності використання праці визначаються як співвідношення обсягу виготовленої (реалізованої) продукції (обсягу товарообігу і т.п.) або ефекту у вигляді прибутку до середньорічної чисельності працівників або суми витрат на оплату праці всіх працівників. Для більш глибокого вивчення тенденцій зміни цього показника в динаміці необхідно проаналізувати частку витрат на заробітну плату в сукупних витратах (повній собівартості), частку приросту обсягу реалізованої продукції за рахунок підвищення продуктивності праці і зміни чисельності працівників, співвідношення темпів росту продуктивності праці і середньої заробітної плати й ін. При вивченні всіх цих показників необхідно виявляти причини їхніх змін і робити конкретні розрахунки впливу на ефективність змін кожного з досліджуваних показників. До узагальнюючих показників ефективності діяльності підприємства можна також віднести показники, представлені у табл.2.

Для кількісного виміру результату економічної діяльності на макрорівні (рівні держави) в умовах ринку можна використовувати в якості показників валовий внутрішній продукт (ВВП) або валовий національний продукт (ВНП). І хоча цей показник не враховує збиток, який наноситься навколишньому середовищу, не враховує результати функціонування тіньової економіки (що особливо актуальне для нашої держави) й ін., він може використовуватися як корисний результат (ефект) при розрахунку узагальнюючого показника економічної ефективності відтворення на макрорівні.

У якості ж узагальнюючого показника економічної ефективності на мікрорівні треба звернути увагу на такий показник як ВВП (ВНП) на душу. Тут чисельність населення виступає як показник витрат, оскільки ті люди, які працюють сьогодні, і ті, які працювали у минулі періоди (а зараз вже пенсіонери), внесли свій внесок у результат, досягнутий сьогодні [6, С. 54-55]. Для всебічної оцінки рівня й динаміки абсолютної економічної ефективності виробництва, результатів виробничо-господарської, а також комерційної діяльності підприємства поряд із наведеними основними варто використовувати також і специфічні показники, які відображають ступінь використання кадрового потенціалу, виробничих потужностей, устаткування, окремих видів матеріальних ресурсів тощо. На кожному підприємстві можуть глибоко вивчатись показники, що характеризують ефективність здійснених витрат на здійснення господарської діяльності: виробнича і повна собівартість, їхня частка в ціні продукції, обсяг реалізованої продукції на 1 гривню витрат і ін. Велике значення мають і показники ефективності використання ресурсів, обчислені на основі прибутку. Це показники рентабельності, які визначаються як співвідношення прибутку з усіма або окремими видами ресурсів або витрат.

**Таблиця 2 – Узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства**

Назва	Визначення	Формула
Норма прибутковості	Відношення прибутку ( $\Pi$ ), одержаного за певний період, до суми середньої вартості основних фондів за той самий період ( $\overline{\Phi_{oc}}$ ) та середніх залишків оборотних засобів ( $\overline{\Phi_{об}}$ )	$H_{np} = \frac{\Pi}{\overline{\Phi_{oc}} + \overline{\Phi_{об}}}$
Рентабельність продукції	Відношення прибутку ( $\Pi$ ), одержаного за певний період від реалізації продукції, до собівартості цієї продукції ( $C$ )	$P_{prod} = \frac{\Pi}{C}$
Коефіцієнт ефективності застосовуваних ресурсів	Відношення обсягу чистої продукції в порівнянних цінах за рік ( $\overline{ЧП}$ ) <sup>1</sup> до витрат ресурсів, що відображені чисельністю працівників ( $\overline{Ч_{np}}$ ), середньою вартістю основних фондів (за відновною вартістю) ( $\overline{\Phi_{oc}}$ ) та середніми залишками оборотних засобів ( $\overline{\Phi_{об}}$ ) за рік, скоригованими на коефіцієнт повних витрат праці	$k_{ef.pec.} = \frac{\overline{ЧП}}{\overline{Ч_{np}} + (\overline{\Phi_{oc}} + \overline{\Phi_{об}})k_{випр.пр.}}$

	$(k_{\text{вирпр.пр.}})^2$	
--	----------------------------	--

<sup>1</sup>Чиста продукція - це загальна вартість всіх видів готової продукції, напівфабрикатів, робіт та послуг, які призначені для продажу різним споживачам за мінусом матеріальних витрат, а також суми амортизаційних відрахувань.

<sup>2</sup>Коефіцієнт повних витрат праці визначають на макрорівні як відношення чисельності працівників у сфері матеріального виробництва до обсягу утвореного за розрахунковий рік національного доходу (застосовується для перерахунку уречевленої у виробничих фондах праці в середньорічну чисельність працівників).

Що стосується решти показників, продиференційованих за видами ресурсів та наведених у вже згаданій табл.1, то вони використовуються відповідно до поставленої заздалегідь визначеної цілі вимірювання ефективності та способів використання результатів такого вимірювання. На практиці відомі дві постійні цілі:

1) узагальнення та оцінка ефективності діяльності виробничих підрозділів і функціональних служб з наступним визначенням пріоритетних напрямків, а також реальних механізмів впливу на позитивну динаміку діяльності в майбутньому;

2) порівняння рівнів ефективності господарювання, досягнутих даним підприємством, а також його конкурентами на ринку, щоб запобігти зниженню конкурентоспроможності й престижу у сфері бізнесу.

Особливу увагу останнім часом приділяють оцінці ефективності використання капітальних вкладень, яка теж має свої особливості. Тут розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність капітальних вкладень. Абсолютна ефективність капітальних вкладень показує загальну величину їх віддачі; порівняльна ефективність розраховується з метою визначення кращого з можливих варіантів інвестування виробництва.

Крім наведених у таблицях, в економічній літературі досить часто зустрічається розрахунок комплексного показника ефективності. Він може бути віддзеркаленням твердження, що намагання побудувати єдиний показник ефективності призводить до появи дуже громіздких формул. Розраховується цей показник так [7]:

$$A = \rho \cdot N \cdot \Pi_{\text{рвч.}} \frac{\nu \cdot U \cdot \Pi}{K \left( \frac{1}{T} + k_{\text{еф.норм.}} \right) + P + Z}$$

де:  $A$  — проміжний показник комплексної оцінки діяльності підприємства, який знаходять за однією номенклатурно-асортиментною позицією продукції, яка випускається;

$\rho$  — коефіцієнт, який характеризує ступінь доведення до споживачів придатної продукції із загального обсягу її виробництва і враховує втрати на виробництві та остаточне псування у сфері обігу;

$N$  — обсяг виробництва продукції в натуральному виразі за однією номенклатурно-асортиментною позицією продукції, що випускається;

$P_{\text{рiч.}}$  — річна фактична продуктивність одиниці продукції або еквівалентний їй показник корисного ефекту;

$\nu$  — нормативно-постійний (стандартизований) коефіцієнт, який враховує організаційно-технічний рівень виробництва з огляду на рівень якості продукції та її прогресивність і що дає змогу перевести натурально-вартісну характеристику продукції в безрозмірну величину;

$U$  — ступінь якості одиниці потреби, що задовольняється, яка враховує характер, перелік, кількість, відносну цінність задоволених даним виробом потреб;

$K$  — витрати на виробництво одиниці продукції;

$T$  — термін придатності одиниці продукції;

$P$  — середньорічні витрати на всі види ремонтних робіт та технічне обслуговування одиниці продукції;

$Z$  — середньорічні витрати на експлуатацію одиниці продукції.

Не зважаючи на всю складність визначення, цей показник дає оцінку ефективності в натуральній формі, тобто, його можна застосовувати для вузькономенклатурних виробництв.

**Висновки.** Для того, щоб система показників економічної ефективності мала практичне застосування як в галузях, так і на окремих підприємствах, необхідне дотримання наступних умов: орієнтація підприємств (чи галузей) на інтенсивний шлях розвитку і досягнення більш високого рівня ефективності в динаміці; виявлення резервів подальшого вдосконалення господарської діяльності підприємств (галузей) на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, сучасної технології і поліпшення організації виробництва; створення діючого механізму підвищення ефективності. Однак рішення про те, які саме використовувати показники для визначення ефективності, приймаються з врахуванням особливостей і специфіки діяльності підприємства, а також мети дослідження.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Аксёненко А.Ф. Информационное обеспечение экономического анализа: [Текст] / Аксёненко А.Ф. – М.: Финансы, 1978. – 80с.
2. Харман Г. Современный факторный анализ: [Текст] / Харман Г. – М.: Статистика, 1972. – 125с.

3. Верион Х.Р. Микроэкономика. Промежуточный уровень. Современный подход: учебн. для вузов, [Текст] / Верион Х.Р.; пер. с англ. под. ред. Н.Л. Фроловой. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 767с.

4. Ібрагім Абдель Хафіз К.Аль Шаханба. Ефективність сталого розвитку авіапідприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.04 "Економіка транспорту і зв'язку": [Текст] / Ібрагім Абдель Хафіз К.Аль Шаханба. – К., 2006. – 18с.

5. Економіка підприємства: підручн. [Текст] / за ред. Покропивного С.Ф. – К.: КНЕУ, 2001. – 528с.

6. Рубан Т.Е. Экономическое стимулирование повышения эффективности производства: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01: [Текст] / Рубан Татьяна Евгеньевна. – Д., 2001. – 184с.

7. Економіка підприємства: навч. посіб. [Текст] / за ред. Шегди А.В. – К.: Знання-Прес, 2002. – 336с.

УДК.615(045)

Скібіцька Л. І.

## **КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Опрацьовані напрямки вирішення проблем управління персоналом в умовах кризи підприємства, та реалізації заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на підприємство і призводять до його кризового стану.*

*Ключові слова: криза, керівництво, лідерство, стиль управління.*

*Разработаны направления решения проблем управления персоналом в условиях кризиса предприятия, и реализации мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных факторов, которые интенсивно влияют на предприятие и приводят к его кризисному состоянию.*

*Ключевые слова: кризис, руководство, лидерство, стиль управления.*

*Directions of decision of problems of management a personnel are developed in the conditions of crisis of enterprise, and realization of measures, directed on neutralization of the most dangerous factors which intensively influence on an enterprise and result in his crisis state.*

*Keywords: crisis, guidance, leadership, management style.*

**Актуальність проблеми.** «Головне завдання керівників – поставити потрібну людину на потрібне місце і домогтися виконання своїх указівок»- писав Сократ. Люди – сама велика цінність в будь-якій організації, але в той же час вони є найменш передбачуваними для управління. Це справедливо по відношенню не тільки до промислових та торговельних компаній, але й до будь-якої оперативної діяльності, незалежно від того, пов'язана вона з отриманням прибутку чи ні, відноситься до виробництва чи до роботи в уряді. Саме люди є фактором, що визначає цілісний або непослідовний характер будь-якої діяльності особливо в умовах мінливого середовища, які часто призводять до кризового стану підприємства. У процесі управління кризою ситуація змінюється настільки швидко, що методи і прийоми, які ще нещодавно в

аналогічній здавалося б ситуації забезпечували ефект, через деякий час виявляються малоефективними і навіть непридатними.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз існуючих точок зору дозволяє припустити, що природа кризи дотепер є однією з самих спірних теоретичних проблем. З одного боку, це пов'язано з її руйнівним характером. Відбувається деформація соціально-економічних відносин і пропорцій розподілу ресурсів, що склалися, в господарському процесі. Інший бік кризи – оздоровчий, вона стимулює процеси оновлення основного капіталу і пошук шляхів зниження витрат, що дозволяє підтримувати і в майбутньому збільшувати стрімко спадаючі в період депресії доходи підприємства. Постійно зростаюча складність умов функціонування об'єктів управління і завдань, які виникають перед ними, ускладнення системи зовнішніх і внутрішніх зв'язків, зумовлюють, з одного боку, потребу у пошуку нових, невідомих раніше рішень і методів їх реалізації, а з другого – відкривають більш широкі можливості для використання стандартних (шаблонних) рішень і методів, які себе виправдали при виконанні типових повторюваних робіт і операцій. Теорія менеджменту, як і будь-яка інша наука, не дає рецептурних рекомендацій. Її положення потребують творчого осмислення, врахування результативного впливу багатьох факторів, динамічності процесів управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Представники класичного напрямку по-різному характеризують кризу. Так, Дж. Ст. Міль характеризує кризу таким чином, – “криза..., коли погляди зазнають серйозних змін”. Таке визначення кризи дозволяє припустити, що йдеться про тимчасовий інтервал, протягом якого відбувається переродження або реструктуризація підприємства. Дж. М. Кейнс говорив про кризу як про „катастрофічне падіння інвестицій, скорочення господарської активності і масові звільнення”. Н. Д. Кондратьєв називав кризу рецесією – „тимчасовою фазою, протягом якої відбувається спад господарської активності”. Є. Б. Яковлева. називає кризу „фазою падіння”. За теорією Л. Троцького та сучасних неомарксистів криза характеризується як „стан уповільнення розвитку, наступний за станом прискорення”. Учені сучасної західної неокласичної школи (Дж. Хікс, Дж. Дьюзенбері) вважають, що кризи є „наслідком випадкових дій, імпульсів або шоків на економічну систему, що і викликає дисбаланси у фінансових і економічних відносинах учасників господарських процесів”. При цьому вони акцентують увагу на тому, що характерною особливістю кризи є періодичність її появи. Цікавий підхід до визначення ества кризи можна знайти в роботах Ж. Сисмонді й Р. Хоутрі. На їх думку, структуру кризи утворюють два протилежні матеріальні об'єкти, які знаходяться в ньому в процесі взаємодії. Один з них – руйнівний, другий – творчий, але обидва є складовими елементами економічного циклу.

Про економічну кризу, за визначенням Мерсера, йдеться в тому випадку, якщо “виникає небажаний стан економічних відносин, непереносиме

критичне положення великих верств населення і галузей економіки”. Сомбарта визначає економічну кризу як “економічно негативне явище, при якому масово виникає небезпека для економічного життя, дійсності”. П. Самуельсон асоціював кризу з рівноважним станом. Рівновага за його визначенням – це “такий стан, при якому зберігається здібність господарської системи до саморегулювання”. Виходячи з наведеного, криза являє собою ситуацію, коли у менеджерів обмежені можливості до внутрішньо-фірмового регулювання господарського процесу.

**Метою статті** є опрацювання напрямків творчого підходу до вирішення проблем управління персоналом в умовах кризи підприємства, який ґрунтується на широкому використанні досягнень науки і глибокому систематичному вивченні практики, адже метою антикризового керування є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводять до кризового стану.

**Виклад основного матеріалу.** Узагальнений підхід до визначення стану кризи в розвитку підприємства дає підставу стверджувати, що криза підприємства є переломним моментом в послідовності господарських процесів, подій і дій. Типовою для розвитку кризової ситуації є або ліквідація підприємства, як екстремальна форма, або успішне подолання кризи. Напрямок розвитку кризових процесів багато в чому залежить від якості управління підприємством. Висока компетентність антикризового менеджменту дозволяє, з одного боку, визначити конкретні об'єкти управлінської дії, з іншою, своєчасно надавати ефективну дію на локалізацію кризових процесів. У світі неодноразово одержувалися неймовірні воєнні перемоги, створювалися могутні корпорації та міцні професійні об'єднання, і все це завдяки далекоглядності та керівництву небагатьох осіб – лідерів. Хоча й справедливою є думка про те, що не всі лідери стають менеджерами, все ж важко уявити успішного менеджера, який не був би лідером. Таке складне та різноманітне поле діяльності, як лідерство, являє собою особливий виклик для людини, яка прагне знайти його витoki та стимули. Безумовно, їх можна знайти або, навіть, уявити, якщо простежити за минулим досить уважно. Також, варто звернути увагу на таку принципово важливу проблему, як сполучення стратегії і тактики антикризового управління. Складність цієї проблеми полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються, як правило, на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій.

Тактичні рішення, на відміну від стратегічних, приймаються на основі



більш повної і точної інформації, що відбиває актуальний (на даний момент) стан виробничої системи. Однак часу для докорінної перебудови діяльності фірми з метою запобігання кризи або дуже мало, або немає зовсім. Мова в цьому випадку йде або про надзвичайні заходи по недопущенню кризи, які ще можливо реалізувати в короткий період, або про заходи, спрямовані на вихід із кризи, що вже наступив. Гаррі Трумен, колишній президент США: "Будь-яке дійсно ефективне правління на перевірку виявляється диктатурою." Керівництво – це цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію (підприємство). Керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо, шляхом прийняття управлінських рішень. Керівництво в менеджменті – це процес владного впливу одного працівника (керівника) на трудову діяльність інших. Керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Це право випливає з повноважень менеджера, які визначають його компетенцію у межах формальної організації. Діапазон керівництва залежить від статусу керівника, тобто чи він є єдиноначальником, чи особою, яка очолює колективний орган управління. Керівник-єдиноначальник здійснює управління на основі єдиноначального прийняття рішень і контролю за процесом праці, несучи повну відповідальність за діяльність організації. Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Для того, щоб керівництво було ефективним необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими.

Лідерство – це один із механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи об'єднує та спрямовує дії всієї групи на досягнення цілей підприємства. Лідерство – це не управління. Управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили справу правильно, а лідерство – на тому, щоб люди робили правильні справи.

Уоррен Бенніс та Берт Нанус писали: «Лідери формулюють та визначають те, що до цього було не висказано та приховано, після цього вони видумують метафори, малюнки та моделі, які дозволяють сконцентрувати увагу на новому об'єкті. Так поводяться, вони зміцнюють переважаючу точку зору або, навпаки, кидають їй виклик. Короче кажучи, основним фактором лідерства є спроможність організовувати та здійснювати вплив на сенс життя членів організації».

Лідеру, щоб діяти ефективно, потрібно цій справі вчитися, а організації, щоб вижити, потрібні ефективні лідери. Концепція перетворюючого лідерства або лідерства для змін схожа з концепцією харизматичного лідерства, але трактується дещо інакше. Лідер-реформатор мотивує послідовників шляхом підвищення рівня їх свідомості важливості та цінності поставленої цілі, створення атмосфери довіреності. Модель перетворюючого або

реформаторського лідерства передбачає наявність у лідера та послідовників визначеної поведінки, що придатна до творчого вирішення проблеми у кризовій ситуації. Від послідовників не вимагається сліпого слідування за лідером, оскільки потрібна критична оцінка тих можливостей, що постають, та свідомий підхід до своїх дій.

Однак, оскільки атмосфера довір'я розвиває сильну взаємозалежність між лідером та послідовниками, то виникає серйозна небезпека того, що керівник підпорядковується підлеглим або створить біля себе коло згодних. Отже, кожна концепція має в собі вірні припущення та положення. Це свідчить, що однобічно жодне поняття трактувати не можна. Тому всі підходи та концепції лідерства є важливими в вивченні поняття та значення лідерства як окремого феномену. Різниця між лідером та менеджером проводиться по багатьох позиціях.

Менеджер – це людина, яка направляє роботу інших та несе особисту відповідальність за її результати. Свою взаємодію з підлеглим він буде більше на фактах та в рамках встановлених цілей. Лідер запалює людей та вселяє в них ентузіазм, передаючи їм своє бачення майбутнього та допомагаючи їм адаптуватися до нового. Менеджери мають тенденцію займати пасивну позицію по відношенню до цілей. Лідери, навпаки, самі встановлюють свої цілі та використовують їх для зміни відношення людей до справи. Менеджери схильні опрацьовувати свої дії в деталях та в часі, планувати потребу в необхідних ресурсах. Лідери досягають цього ж шляхом розробки бачення майбутнього та шляхів його досягнення, не вникаючи при цьому в оперативні деталі. Менеджери забезпечують досягнення цілей підлеглими, контролюючи їх поведінку та реагуючи на відхилення плану. Лідери створюють свої відносини з підлеглими на довірі, мотивуючи та запалюючи їх. Використовуючи свій професіоналізм, різноманітні здібності та вміння, менеджери концентрують свої зусилля в області прийняття рішень. Вони намагаються звузити набір шляхів вирішення проблеми. Лідер намагаються знайти більше нових та неоднозначних рішень. Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального додержання даних двох типів відносин управління. Звичайно, що в кожній групі рис менеджерів та лідерів існують свої переваги та недоліки. Тому важливим є оптимальне поєднання в керівниках як рис, притаманних менеджеру, так і якостей лідера. Дослідження показують, що частина менеджерів багато в чому володіє лідерськими якостями. Однак, це стосується лише невеликої групи менеджерів. Тому постає питання навчання та стимулювання у менеджерів лідерських рис. Дехто вважає, що вмінню керувати навчатися не потрібно, воно є природженою здібністю людини. Але це не так. Ніхто не народжується керівником, лідером, який знає як впливати на інших людей.

Підготовка компетентних менеджерів необхідна зараз як повітря. В повній відповідності до законів ринку попит породжує пропозицію. На сьогодні

немає жодного вузу, який би не готував менеджерів. Дійшло до того, що менеджерів вже готують і середні спеціальні навчальні заклади. Та лише деякі з них створюють умови для особистого самовираження майбутніх менеджерів, виявленню та розвитку в них якостей, що необхідні для правильного та ефективного керування будь-якою організацією. Однак, щоб отримати менеджера, який здатний діяти і реагувати на внутрішні та зовнішні імпульси, що виникають в сфері його діяльності потрібно людей формувати й розвивати, а не тільки технічно їх підготовлювати.

Менеджер майбутнього – це той, хто вільно приймає рішення та бере на себе відповідальність, проявляє якості лідера, включаючи природний талант до мотивації та переконання свого оточування, має здібності до попередження конфліктів, що можуть виникнути. Руйнування старих стереотипів – одне з найбільш відповідальних завдань підготовки менеджерів нового типу, яка, однак, найменш розроблена як в науковому, так й в практичному плані. Змінилися суспільно-політичний устрій, система управління економікою, з'явилися нові форми власності тощо. Все це змінило мотиви вчинків, інтереси, взаємозв'язки людей та організацій. Виходячи з цього, потрібно змінити установки, мотиви діяльності людей.

Умови для формування та стимулювання лідерських рис характеру в людях повинні створюватися вже з дитинства. Необхідно давати дітям та молоді можливість приймати на себе відповідальність, діяти творчо та незалежно, але в межах певних правил. Для цього буде доцільним розробити програми по послідовному розвитку позитивних управлінських якостей в них. Адже лідерські якості включають в себе повсякденну культуру спілкування з оточенням, що буде в нагоді й просто для будь-якої людини. Виявлення даних рис характеру може відбуватися за допомогою тестувань, ролевих ігор та безпосередньої бесіди в колективі чи індивідуально.

Розвиток лідерських якостей може відбуватися й шляхом введення курсу лідерства як окремого предмету в ВУЗах. Це дасть можливість студентам ознайомитися з історичним розвитком даного напрямку науки, з досвідом його застосування в зарубіжних країнах, з методами, принципами ефективного управління. Не менш важливу роль при цьому відіграють такі науки як психологія та педагогіка. Знання їх законів поряд з високими професійними знаннями та навичками є запорукою успішної управлінської діяльності. Це відноситься до будь-якої сфери діяльності підприємств різних форм власності. Отже, на зміну адміністративно-командної системи приходять відносини ринкової економіки.

Змінилися ролі – роль людини, що зайнята тільки собою й отримує завдання, витіснилася роллю людини, що зайнята іншими людьми й керує їхньою поведінкою. До сих пір вони відповідали тільки за задовільне виконання невеликого завдання, тепер їх функції багатогранні та рухливі. Й тепер вони

повинні впливати як на окремих людей, так і на цілі групи, спонукаючи їх працювати заради досягнення загальних для всієї організації цілей. Р. Уотермен пише: "Зміцнюй віру підлеглого у важливість дорученої йому справи, і він зробить неможливе можливим".

Компанії приводяться в рух не логікою, а переконаними людьми, що діють у відповідному культурному та історичному контексті. Вони управляються не системами та технологіями, а людиною, що прямує своїм шляхом, використовуючи свої розумові можливості, ділові якості, інстинкти та емоції. Добре керівництво залежить від добрих послідовників. Лідер вказує шлях, тоді коли його послідовники повинні вирішувати, чи є цей шлях вірним. Починаючи вже з дитячих років, прямування за лідером сприймається всіма нами досить природно. Це батьки в сім'ї, вчителі у школі, це герої, з якими молоді люди себе асоціюють. Присутність в індивідуальному мікрокосмі людей іміджу лідера настільки ж давня, як і сама людина.

Отже, лідерство – це досягнення цілей через діяльність людей. Воно полягає в підтримці та натхненні працівників та груп людей на те, щоб вони досягали успіху оптимальним шляхом. Лідерство – це виникнення особливого статусу у менеджера або іншого члена групи.

Цей статус характеризується стосунками, в основі яких лежать довіра, авторитет, визнання високого рівня кваліфікації, готовність підтримувати у всіх починах, особисті симпатії, спроможність вчитися і переймати досвід. Лідерство є об'єктивним явищем, яке характеризує відносини між людьми в групі. Воно породжується потребами і практикою неформального управління. Лідерство може проявлятися в різній мірі, але завжди в групі є людина, яка користується особливим авторитетом і довірою у більшості її членів. Ця довіра народжується як результат оцінки людських якостей, кваліфікації, ставлення до справи і до людей. Людина, яка має такий статус в групі зветься лідером.

**Висновки:** 1. Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Для того, щоб керівництво було ефективним необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими.

2. Усі керівники мають владу, однак і підлеглі мають владу над керівниками. Підлеглих формально ніхто не наділяє владою, однак фактично вони її мають. Завжди існує небезпека, що працівники у відповідь, наприклад, на неправомірні вимоги керівника стануть йому протидіяти, знижувати рівень продуктивності. Тому керівник мусить прагнути до встановлення балансу влади. Бажано, щоб рівень влади керівника забезпечував досягнення цілей, але не викликав у підлеглих почуття непокори.

3. Використання влади, заснованної на примушенні – найбільш легкий, але найменш ефективний спосіб дії керівника, хоча Г. Трумен був й

іншої думки. Проте, використання авторитарного або демократичного стилю управління залежить від конкретної ситуації.

4. У зв'язку із зростанням рівня освіти, піднесенням добробуту працівників керівникам усе важче стає забезпечувати досягнення цілей, використовуючи тільки механізм влади. У кризових ситуаціях сучасні керівники шукають шляхи для забезпечення впливу на підлеглих, базовані на співробітництві.

5. Успішне вирішення управлінських проблем потребує й певних навичок та досвіду. Тому зростання потенціалу менеджера, ступеня готовності до вирішення дедалі складніших проблем подолання криз залежить від досвіду його практичної діяльності.

6. Стиль управління та його формування залежить перш за все від особистих якостей керівника, ступеню зрілості трудового колективу в цілому і окремих його членів, особливостей ситуації. Оптимальним є такий стиль керівництва, який одночасно орієнтується і на роботу і на людину.

Формування стилю – це тривалий, безперервний і складний процес. У стилі роботи окремих менеджерів нерідко можна виявити небажані риси, такі наприклад, як намагання залучати підлеглих до обговорення будь-яких питань без потреби, надмірну кількість людей у підпорядкуванні. Це призводить до неефективного витрачання робочого часу, викликає почуття незадоволеності у підлеглих, затримує вирішення проблем. На противагу цьому, деякі менеджери віддають перевагу особистому вирішенню питань і, навіть тих, які входять у компетенцію підлеглих. У стилі роботи деяких менеджерів спостерігаються тенденції до побоювання обгрунтованого ризику, намагання ухилитись від вирішення нових складних завдань. Оскільки багато рис індивідуального стилю роботи пов'язані з психологічними особливостями менеджера, то це слід враховувати при доборі керівних кадрів підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Скібіцька Л. І. Лідерство й стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. [Текст]— К.: Центр учбової літератури, 2009.
2. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. [Текст] — К.: Центр учбової літератури, 2009.
3. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. [Текст] — К.: Центр учбової літератури, 2006.
4. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навчальний посібник. [Текст]— К.: Центр учбової літератури, 2009.
5. Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Жаворонков В. О. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга третя: Соціально-психологічні аспекти. Навч. посібник для студ. економ. Вузів [Текст]/ За ред. Л. І. Скібіцької. – К.: Кондор, 2011. УДК 339.138: 004.01(045)

## **ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ НА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОМУ РИНКУ**

*Проаналізовано проблеми розвитку підприємств — операторів зв'язку пов'язані з необхідністю розробки ефективних стратегій управління клієнтами.*

*Ключові слова: клієнт, стратегії управління.*

*Проанализированы проблемы развития предприятий – операторов мобильной связи, связанные с необходимостью разработки эффективных стратегий управления.*

*Ключевые слова: клиент, стратегии управления.*

*The problems of enterprise development - mobile operators associated with neobzhodimostyu develop effective management strategies.*

*Keywords: customer management strategy.*

**Постановка проблеми.** Зв'язок в Україні є на сьогодні одним з найбільш динамічних елементів економіки країни і характеризується появою значної кількості операторів, постійним збільшенням асортименту послуг, зростаючими вимогами споживачів до якості послуг та інших споживчих характеристик телекомунікаційного продукту.

В умовах насичення ринку і жорсткості конкуренції особливої актуальності набувають питання вибору підходу до ринкової стратегії компанії оператора зв'язку.

На сьогоднішній день більшість вітчизняних підприємств на практиці переконались, що основної мети - максимізації прибутку не можливо досягти, не орієнтуючись на встановлення стійких відносин із споживачами. При цьому використання лише інструментів комунікаційної політики для встановлення таких відносин є недостатнім, оскільки не орієнтує підприємство на досягнення довіри споживачів, довготривалість взаємозв'язків з ними. Разом з тим, на підприємствах галузі не достатньо уваги приділяється розробці продуктово-ринкової стратегії, про що свідчить поширена серед операторів зв'язку продуктовоцентрична модель маркетингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню поведінки споживачів та вибору відповідної стратегії розвитку підприємства присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних класиків маркетингу. Організацію бізнесу з цільовою орієнтацією на клієнта як основу стратегії сучасної організації обґрунтовано прихильниками теорії CRM, яка набула поширення у першій половині 90-х років. Зокрема питанням підвищення лояльності клієнтів та ефективності систем управління відносинами з клієнтами присвячено роботи Дж. Гитомера, Ф. Ньюєлла, Э. Пейна, Ф. Нердингера, К. Сьюєлла, П. Брауна, Д. Пепперса, К. Андерсон, К. Керр та інших. І. Бюшкеном розглянуто

альтернативні підходи до управління клієнтами: автор акцентує увагу на стратегії закріплення клієнтської бази.

Починаючи з появи у 1985 році першої комерційної програми управління клієнтами, CRM – рішення стали невід’ємною частиною інформаційної системи підприємства, а CRM – менеджмент надійно увійшов в практику управління банківської сфери, страхування, торгівлі, видавничої справи, телекомунікацій.

Останні дослідження IBM в галузі розробки рішень для бізнес-аналізу в сфері телеком апробовані телекомунікаційними операторами Digital +, UPC Broadband та Tesco Mobile засвідчили, що завдяки програмному забезпеченню компанії значно підвищили якість обслуговування своїх клієнтів. Використовуючи аналітичні засоби IBM SPSS компанії змогли отримати різнопланову інформацію про поведінкові особливості та переваги споживачів. Отримані знання дозволили їм розробити необхідні заходи щодо збереження клієнтської бази, поліпшення роботи операторських центрів і підвищення ефективності маркетингових ініціатив[1].

**Метою статті** є узагальнення підходів до формування стратегії взаємовідносин зі споживачами на телекомунікаційному ринку.

**Виклад основного матеріалу.** У практиці управління, на сьогодні, існують дві точки зору з погляду на управління взаємовідносинами з клієнтами. По-перше, це концепція управління взаємовідносинами з клієнтами спрямована на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів. На основі цих знань розробляються нові послуги, які відповідають вимогам ринку, і саме, в такий спосіб компанія досягає поставлених цілей і покращує свої фінансові результати. Зазначений підхід базується на дослідженні споживачів та пошуку найкращого способу задоволення їх потреб. Ключовим моментом при формуванні стратегії підприємства є виявлення джерел стійкої конкурентної переваги, що дозволять створити максимальну споживчу цінність послуг зв'язку. Споживча цінність, яку створює компанія, визначає прибутковість бізнесу, і тому саме вона є основою при побудові ринкової стратегії компанії. Практика вітчизняних підприємств на ринку фіксованого зв'язку свідчить проте, що традиційні телефонні сервіси переживають сьогодні кризу. Порівняно невеликий приріст економічних показників пояснюється як загальноекономічними тенденціями, так і перерозподілом телекомунікаційного ринку в напрямі зростання частки стільникового зв'язку порівняно з фіксованою телефонією. Разом з тим, фіксований зв'язок - другий за розмірами ринок телекомунікаційних послуг і його сталий розвиток лишається стратегічним пріоритетом, оскільки саме фіксований зв'язок становить платформу для розвитку новітніх сервісів (таких як Інтернет, відеодзвінки тощо).

Наприкінці 2009 року з метою збереження клієнтської бази та забезпечення найбільшої споживчої цінності послуг фіксованого зв'язку, ВАТ

«Укртелеком» запропонував своїм абонентам у сегменті фізичних осіб новий комплексний продукт - тарифний план «Довгі розмови». Як засвідчують результати аналізу продажів за шість місяців було активовано 31387 тарифних планів, середньомісячний приріст підключень склав 7,8 %. Протягом останніх трьох місяців стрімко зростає кількість відмов від тарифного плану (табл.1). Враховуючи середньомісячну виручку від одного клієнта збитки внаслідок деактивації тарифного плану за період надання послуги склали близько 74тис.грн. Однією з найбільш вірогідних причин отриманих результатів є вибір компанії на користь стандартизованого маркетингу в процесі розробки й просування нового продукту. Відмова клієнтів від тарифного плану є наслідком їх незадоволеності, що свідчить про низьку ефективність ринкової стратегії та обраних методів збереження клієнтської бази. У зв'язку з цим необхідні пропозиції щодо зміни умов обслуговування або інші заходи, які б демонстрували лояльність компанії до своїх клієнтів. У такому випадку бажано використовувати стратегію сегментації клієнтської бази (наприклад, за очікуваними перевагами споживачів), регулярно оновлювати інформацію про клієнтів та на її основі визначати й проводити аналіз клієнтів, які виявляють низький ступінь задоволеності.

**Таблиця 1.- Динаміка збуту тарифного плану**

	Вересень 2009	Жовтень 2009	Листопад 2009	Грудень 2009	Січень 2010	Лютий 2010
Підключено нових тарифних планів	4122	4585	6126	7499	4735	6014
Приріст підключень порівняно із попереднім періодом, %	-	111,23	133,6	122,4	0,63	127
Деактивовано тарифних планів	-	-	236	451	740	908
Кількість деактивованих тарифних планів на 100 підключень	-	-	3,8	6	15	15
Кількість активних тарифних планів	4122	8596	14548	21624	25334	31387

З метою реалізації зазначеного підходу необхідно визначити інформацію, яку слід збирати регулярно, критерії аналізу, інструментарій збереження клієнтської бази, який можна використовувати в тому або іншому сегменті. Як інструментарій пошуку сегменту цільових споживачів послуг пропонуємо використовувати скорингові карти. Впровадження скорингових



карт надасть можливість не тільки скорегувати цільовий сегмент споживачів, але і дозволить підвищити ефективність роботи з абонентською базою зробивши пропозицію послуг адресною, і таким чином забезпечить можливість скорочення відтоку абонентської бази. Скорингова модель є інструментом заснованим на розділі математичної статистики, який дозволяє маркетологам відносити споживачів до певних сегментів залежно від їх відповідей на ключові питання. Модель пов'язує параметри абонента з відповідним сегментом ринку через систему скорингових балів. Для різних умов ринку, цілей дослідження (видів послуг) необхідно будувати власні скорингові моделі.

Скорингова карта як інструмент сегментації ринку являє собою набір характеристик споживача (наприклад, для сегменту юридичних осіб це може бути вид діяльності і масштаб підприємства, кількість підрозділів компанії, форма власності тощо) і відповідних вагових коефіцієнтів, виражених в балах. Відповідаючи на питання анкети потенційний клієнт повідомляє про себе необхідні відомості, за які йому нараховується певна кількість балів. Залежно від числа набраних скоринг-балів визначається приналежність абонента до цільового сегменту споживачів. Скорингові моделі у бізнес-контексті використовують як інструмент ухвалення рішень щодо утримання споживачів, як елемент загальної стратегії компанії. Скорингові моделі у сегменті кінцевих споживачів телекомунікаційних послуг можуть бути використані на різних етапах роботи з клієнтом, починаючи з отримання першої заявки на підключення до послуги, і закінчуючи прогнозуванням можливого рівня прибутковості, лояльності (стабільності) споживачів. Реалізація клієнторієнтованого підходу більш витратна порівняно з продуктовоцентричною моделлю, але у співставленні витрат на утримання клієнтів та залучення нових абонентів переваги клієнторієнтованого підходу незаперечні. Разом з тим, стійкі конкурентні переваги, пов'язані із задоволенням потреб клієнтів можна забезпечити або завдяки унікальним особливостям продукту, або фірмовим особливостям виробничого процесу. За умов насиченого ринку, на якому конкуренти мають можливості копіювати елементи послуг важливі для задоволення потреб клієнтів, вплив зазначених складових на конкурентні переваги, пов'язані із задоволенням потреб споживачів у довгостроковій перспективі дорівнюватиме нулю.

Тут необхідно відзначити наявність альтернативного підходу до формування продуктово-ринкової стратегії підприємства та управління взаємовідносинами з клієнтами. Альтернативна стратегія полягає в створенні у клієнтів додаткових й значних витрат переходу, фінансових або інших бар'єрів, які заважатимуть переходу клієнтів до інших операторів. За умови наявності таких витрат ланцюжок між ступенем задоволеності клієнтів та їх лояльністю до компанії-оператора зв'язку (або бренда) розривається. Витрати пов'язані з переходом, - це альтернативна концепція, яка захищає компанії від ризиків змін

споживчих переваг та, певною мірою, від впливу конкуренції. Крім того реалізація цієї стратегії надає можливості підвищити грошову віддачу від існуючої клієнтської бази шляхом закріплення клієнтів та здійснення перехресних продажів підчас розробки й просування нових продуктів на ринок.

**Висновки.** Право вибору стратегії взаємовідносин з клієнтами лишається за оператором, але необхідність переходу від продуктоцентричної моделі до клієнторієнтованої не визиває сумнівів. Використання зазначених вище підходів до розв'язання завдань управління клієнтською базою підчас розробки й реалізації стратегії оператора на основі ситуаційного використання викладених концепцій дозволить підвищити ефективність його роботи.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Решения IBM для бизнес-анализа способствуют уменьшению оттока клиентов и управляют доходами операторов связи [Электронный ресурс] // PC Magazine. — 2010. — №3 — <http://newsdesk.pcmag.ru/node/22910>.

2. Бюшкен И. Возьми клиента в заложники. / Иоахим Бюшкен; Пер. С англ. М. Штернгарца. [Текст] — М., 2006. — 296с.

УДК.615

Л.А. Могиліна

### АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ВИДИ ТА АЛГОРИТМ РЕАЛІЗАЦІЇ

*Стаття містить пропозиції щодо вдосконалення алгоритму реалізації антикризового управління підприємством та поділу його на види.*

*Ключові слова: антикризове управління підприємством, антикризове фінансове управління підприємством, види, етапи, алгоритм реалізації.*

*Статья содержит предложения относительно усовершенствования алгоритма реализации антикризисного управления предприятием и разделения его на виды.*

*Ключевые слова: антикризисное управление предприятием, антикризисное финансовое управление предприятием, виды, этапы, алгоритм реализации.*

*This article contains proposals on improving of mechanisms of antirecessionary management implementation and its division into types.*

*Keywords: antirecessionary management, antirecessionary financial management, types, stages, the algorithm of implementation.*

**Постановка проблеми.** Сучасний ринковий механізм вимагає від підприємств бути конкурентоспроможними, готовими адаптуватися до будь-яких непередбачуваних змін, мати чітку стратегію розвитку і водночас гнучку управлінську політику. Невиконання даних вимог підприємством, а також інші негативні фактори як зовнішнього характеру, так і внутрішнього, можуть призвести до виникнення різного роду криз. З метою недопущення виникнення

кризових явищ на підприємстві необхідно здійснювати антикризове управління, причому, безперервно, починаючи з моменту його заснування. Якщо ж настання кризи не уникнути – антикризове управління спрямоване на якнайшвидше її усунення з мінімальними втратами. Сумна статистика свідчить: 80-90% молодих компаній банкрутують протягом перших трьох років своєї діяльності, а інші 10-20% не доживають до свого десятиря. Тому початкові періоди існування підприємства навіть в більшій мірі вимагають здійснення антикризового управління. А чітке розуміння алгоритму його реалізації та правильний поділ його на види залежно від поточної ситуації є запорукою ефективного здійснення антикризового управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання розробки ефективного алгоритму реалізації антикризового управління підприємством та його поділу на види досліджували багато вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: Є. Коротков, А. Беляєв, Д. Валовой, М. Яніке, З. Холод, А. Штангрет, А. Пушкарь, А. Колос та ін. Проте існуючі підходи не є універсальними та потребують подальшого доопрацювання.

**Формулювання цілі статті.** Метою даної статті є вдосконалення алгоритму реалізації антикризового управління підприємством залежно від поточної ситуації його внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу.** В більшості випадків підприємства стикаються саме з фінансовими кризами, тому в науковій літературі під поняттям антикризового управління підприємством розуміється саме антикризове фінансове управління.

Під антикризовим фінансовим управлінням підприємством необхідно розуміти частину загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає у розробці системи засобів попередньої діагностики загроз банкрутства і задіяння механізму фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його вихід із кризового стану [1]. Як уже зазначалося, важливим моментом в ефективному здійсненні антикризового фінансового управління є розуміння його алгоритму, видів та етапів його здійснення. На сьогодні не існує єдиної думки стосовно цього. В науковій літературі зазначаються різні види та етапи антикризового фінансового управління підприємством. Наприклад, гурт вчених під керівництвом Є. Короткова [2] зазначають, що механізм антикризового управління підприємством складається з двох елементів: механізм попередження кризи та механізм подолання її наслідків. Проте з таким баченням важко погодитись. Звичайно, запобігання появі кризових явищ на підприємстві є досить важливим. Проте чи не найважливішим видом антикризового управління підприємством є управління ним безпосередньо під час кризи, оскільки воно вимагає від менеджерів підприємства швидкого прийняття доленосних для підприємства рішень, не даючи їм права на помилку.

Науковець М. Яніке виділяє таких два види антикризового менеджменту залежно від цілей його реалізації: превентивний та реактивний. Превентивний антикризовий менеджмент характеризується постановкою більш загальних цілей. Реактивний антикризовий менеджмент ставить перед собою більш чіткі цілі, сутність яких зазвичай полягає в відновленні докризового стану підприємства [3]. З цим підходом також не зовсім можна погодитись. По суті, тут маються на увазі управління по запобіганню виникненню кризових явищ і управління по їх усуненню. На нашу думку, досить важливим є також післякризове управління, яке має забезпечувати якнайшвидшу реабілітацію підприємства та нарощування темпів його розвитку.

Автори З. Холод та А. Штангрет [4] антикризове управління підприємством залежно від наявності чи відсутності ознак кризи на ньому ділять на активне та пасивне. Пасивне антикризове управління здійснюється тоді, коли немає ознак кризових явищ на підприємстві. Воно спрямовується на розробку програми антикризових заходів, яка має застосовуватись у випадку їх появи. Активне антикризове управління підприємством здійснюється тоді, коли є ознаки кризових процесів на підприємстві. Воно полягає у застосуванні розробленої раніше програми антикризових заходів, а у випадку її застарілості чи непридатності з іншого роду причин – в якнайшвидшій розробці нової, адаптованої до сучасних умов та її застосуванні. Основою даного підходу є твердження, що антикризове управління підприємством має здійснюватися безперервно. В цілому, з даним підходом можна погодитись. Проте доцільним було б активне антикризове управління поділити на етапи, залежно від стадії розвитку кризових явищ, в якій знаходиться підприємство.

Найбільш повним підходом до визначення видів та етапів антикризового управління підприємством, на нашу думку, є підхід гурту науковців під керівництвом А. Пушкаря [5]. Вони поділяють антикризове управління підприємством на три види, залежно від стану об'єкта управління. Виділяються попереджувальне, кризове та післякризове управління підприємством. Етапами реалізації попереджувального управління є сканування середовища та реалізація попереджувальної програми. Етапи реалізації кризового управління – діагностика, визначення і постановка цілей і завдань, розробка програми антикризового управління, реалізація програми антикризового управління. Реалізація післякризового управління передбачає три етапи: оцінку посткризового стану, планування діяльності, реалізацію бізнес-проекту [5].

Проте і даний підхід до визначення видів та етапів антикризового управління підприємством має деякі недоліки. Зокрема, якщо відштовхуватись від твердження, що будь-яке управління підприємством має бути антикризовим, необхідно передбачити ситуацію, коли кризових явищ на підприємстві ще немає, проте є потенційні кризоутворюючі фактори, як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, тобто існує загроза виникнення кризи. В такому

випадку серед видів антикризового управління підприємством було б доцільним виділити ще передкризове управління (рис. 1), сутність якого полягає в якнайшвидшій нейтралізації існуючих загроз та запобіганні виникнення кризових явищ на підприємстві.

Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовищ фірми є першим, ключовим етапом всіх видів антикризового управління. Його виключна важливість полягає в тому, що саме від отриманої інформації менеджери підприємства відштовхуються при прийнятті подальших управлінських рішень. Ефективне здійснення моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства вимагає попередньої розробки системи показників, на основі яких він буде здійснюватися, їх допустимих інтервалів коливання та критичних значень. Тому також доцільним буде доповнити алгоритм антикризового управління підприємством початковим етапом розробки системи індикаторів та етапом їх вдосконалення, який має здійснюватися постійно безпосередньо перед моніторингом.

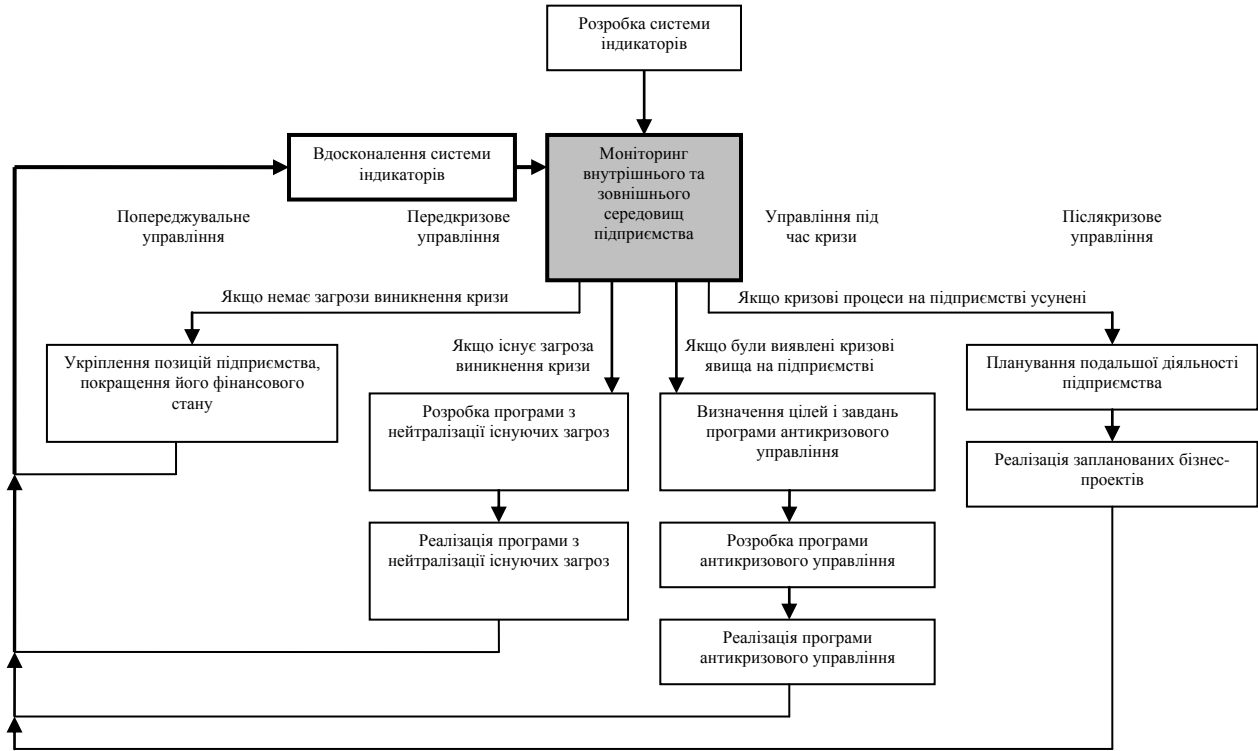
Отже, антикризове управління залежно від становища внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства має поділятися на:

- попереджувальне управління – якщо загрози виникнення кризи немає, відсутні потенційні кризоутворюючі фактори. Воно повинне мати на меті укріплення позицій підприємства, покращення його фінансового стану;

- передкризове управління – якщо в результаті здійснення моніторингу була виявлена загроза виникнення кризових явищ на підприємстві. Метою даного виду антикризового управління, як уже зазначалося, має бути якнайшвидша нейтралізація існуючих загроз;

- управління під час кризи – у випадку, якщо кризові процеси на підприємстві уже відбуваються. Мета даного виду антикризового управління – якнайшвидше виведення підприємства з кризового стану шляхом розробки і реалізації програми антикризового управління;

- післякризове управління – управління підприємством після усунення кризових процесів. Основна мета – якнайшвидша реабілітація підприємства та нарощення темпів його розвитку.



**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 процесу 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.

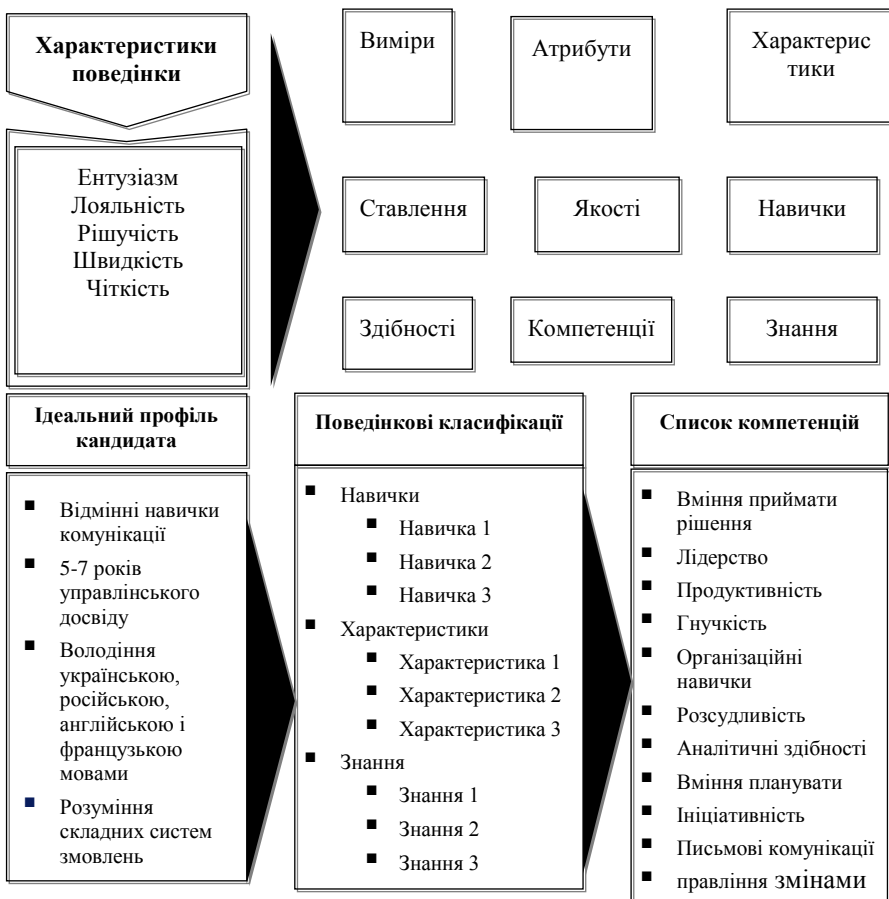
**Викладення основного матеріалу.** Кожний інструмент оцінки має свої обмеження і ступінь валідності. На сьогодні не існує інструменту зі стовідсотковою валідністю. Тому для комплексної оцінки кандидатів часто використовуються комбінації інструментів оцінки, в яких один інструмент доповнює інший. Як видно з таблиці 1 [1], найбільшу ступінь точності оцінки компетенцій можна отримати в результаті застосування центру оцінки (оскільки стимулятор не застосовується у бізнес-середовищі).

**Таблиця 1. - Ймовірність/ступінь точності оцінки різних інструментів оцінки**

<i>Інструмент оцінки</i>	<i>Ймовірність</i>
Звичайна співбесіда	17
Особистісний опитувальник	25
Тест	35
Структурована співбесіда	35
Бізнес-симуляція	40
Центр оцінки персоналу	75
Стимулятор	85

На нашу думку, дуже вдалими є визначення компанії Hudson для центру оцінки [1]: «Центр оцінки – це комбінація бізнес-симуляцій і тестів, які дозволяють простежити наперед визначену групу компетенцій і оцінити їх досить об'єктивно», яке підкреслює саме оцінку компетенцій як основну ціль роботи центру оцінки. Для того, щоб оцінити в якій мірі проявляється у учасника центру оцінки та чи інша компетенція, його поміщають в контекст, який дозволяє учаснику продемонструвати наявність і ступінь розвитку компетенції, оскільки це дозволить виявити потенціал працівника і розробити програму розвитку. Адже, як зазначає А. Шаліна [6]: «Важливо не те, що працівник знає і вміє сьогодні, важливо те, чи здатен він бути ефективним завтра». На думку Б.Макдональд, представника напряму HR-консалтингу компанії Делойт, [3] центр оцінки можна умовно розділити на три основні компоненти: зміст, процеси та інфраструктуру. Розглядаючи зміст було б добре спочатку зрозуміти, які компетенції компанія збирається оцінювати. Це процес, що складається з декількох кроків, який часто починається зі створення профілю ідеального кандидата. Цей профіль має бути розроблений з використанням різних джерел, таких як люди, що працюють в теперішній час на даній посаді, а також їх підлеглі і керівники, і, якщо необхідно, на основі думок клієнтів компанії. Для кожної посади, для якої передбачається проводити оцінку кандидатів, має бути створений профіль, і кандидати повинні оцінюватись відносно даного профілю. Серед сфер, які належать до оцінювання, варто згадати поточні службові обов'язки, профілі тих спеціалістів на даній посаді, які перевищують очікування компанії, а також ключові показники ефективності для цієї посади. Як тільки

компанія визначила ідеальний, на її думку, профіль, наступним кроком повинно бути створення списку моделей поведінки, необхідних для задоволення вимог даного профілю. Ці моделі необхідно розділити на відповідні категорії, такі як якості, навички, знання і т.п. Як тільки ці моделі поведінки будуть класифіковані, компанія може почати складати список компетенцій, потрібних для конкретної посади (див. рис. 1).



**Рисунок 1. Характеристики профілю ідеального кандидата [3].**

Зазвичай для забезпечення ефективності своєї роботи і найбільш точного вимірювання компетенцій, що вимагаються, центр оцінки повинен використовувати цілий ряд методів оцінки. Стандартні методи включають [4]:

- індивідуальні ділові вправи – кандидата поміщають в реальні робочі ситуації;

- рольові ігри – групи кандидатів розігрують умовні ситуації, що вимагають застосування конкретних компетенцій, знань або навичок, в деяких випадках здійснюється найом актора для виконання ролі покупця або постачальника;

- аналіз ситуації – групі кандидатів пропонують умови конкретної ситуації, і вони в результаті спільної роботи повинні визначити способи її вирішення, особливо корисно при цьому використовувати приклади з реального життя;

- письмові тести – зазвичай використовуються для перевірки навичок рахування і критичного мислення або особливої навички, необхідної на даній посаді, наприклад, навички написання звітів;

- індивідуальні інтерв'ю – багато хто використовує традиційні інтерв'ю, зазвичай проводять наприкінці робочого дня, щоб експерт з оцінки і кандидат могли обговорити його підсумки.

Для вимірювання кожної компетенції необхідно використовувати від трьох до п'яти оціночних вправ з тим, аби повністю оцінити кандидата, котрий може бути добре знайомий з одними ситуаціями і бути не зовсім впевненим в інших. Такий підхід дає людині, яка не зовсім вдало відповіла на питання тесту в одному напрямку, можливість продемонструвати свої навички в іншому. Поміщаючи кандидата в різноманітні ситуації, компанія отримує можливість створити більш повну картину про нього, як про майбутнього працівника. Тип вправи залежить від компетенції, яку хочуть виміряти. Наприклад, якщо потрібно перевірити бухгалтерські або математичні навички, найкращим вибором буде письмовий тест. Якщо ж компанія веде свою господарську діяльність в умовах підвищеного стресу, рекомендується проведення індивідуальних ділових вправ, аналіз ситуацій і вправ на прийняття групових рішень.

Етап формування процесів передбачає створення умов, за яких центр оцінки зможе здійснювати свою діяльність на постійній основі. Він включає те, яким чином відбувається запрошення людей і встановлюється черговість, наявність всіх необхідних матеріалів; як забезпечується різноманітний склад кандидатів з тим, аби можна було провести їх порівняльну оцінку.

Отже, процес оцінки кандидатів включає наступні дії [5]:

1. Попередній відбір

- оцінити анкети
- розіслати запрошення кандидатам
- виділити категорії кандидатів і скласти графік
- забезпечити інструкціями
- отримати підтвердження від учасників

2. Підготовка матеріалів



- підготувати видання
  - переконатися, що запрошені люди прибули
  - переконатися, що оцінювачі володіють актуальною інформацією і знають своє коло обов'язків
  - переконатися, що приміщення і обладнання готові
3. Оцінювання
- отримати відгуки від оцінювачів відразу після зустрічі
  - зосередитись з оцінювачами на критеріях
  - швидке виправлення тих оцінювачів, які не використовують критерії
  - завершення завдань вчасно, щоб оцінювачі мали можливість провести обговорення результатів/виставити фінальні оцінки
4. Наступні дії
- після зустрічі можна провести роботу за результатами оцінювання з кандидатами і оцінювачами (в залежності від ситуації)
  - вважається хорошою практикою давати зворотній зв'язок кандидатам, які не пройшли відбір, для того, щоб вони розуміли свої сильні і слабкі сторони.

Підприємство повинно пам'ятати, що кандидат на посаду також оцінює організацію; таким чином центр оцінки, який ефективно управляється, повинен відображати інтерес з боку компанії і викликати у кандидата бажання відповісти згодою, якщо йому або їй зроблять відповідну пропозицію. Інфраструктура включає всі фізичні (матеріальні) аспекти центру оцінки в компанії. Її ключовим елементом є самі експерти з оцінки. На першому етапі були розроблені матеріали, а тепер хтось повинен потурбуватися про те, щоб вони опинились в потрібному місці і в потрібний час. Іншим важливим аспектом третього етапу є забезпечення центру оцінки людьми, здатними ефективно ним керувати.

**Висновки.** Всі професійні експерти з оцінки повинні розуміти, яким чином використовувати вправи і як проводити оцінку кандидатів за допомогою або на підставі спостережень, записів, класифікації, складання рейтингів і обговорень. Вони повинні вміти оцінювати компетенції, використовуючи спеціальні показники поведінки, наприклад, в рамках підходу компанії Делойт. Не існує вроджених навичок хорошого інтерв'юера, оскільки будь-яка компанія, що має бажання створити свій власний центр оцінки, повинна переконатися, що її працівники пройшли навчання на курсах підготовки інструкторів, які розроблені спеціально для центрів оцінки. Отже, наявність подібного центру оцінки в компанії дасть можливість відбирати професійних спеціалістів, що в свою чергу забезпечить додаткові конкурентні переваги самому підприємству.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Бизнес-энциклопедия «Руководство директора по персоналу». [Текст] – К.: ООО «Рынок Медиа», 2010. – 418 с.

2. Лециевский К.Д., Ферч-Реввер К. TG. Assessment Center. Как успешно пройти тестирование в центре оценки специалистов. [Текст] – М.: Омега-Л, 2008. – 128 с.
3. Макдональд Б. Создание центра оценки. [Текст] – Управление персоналом, № 10 (169), 2007 г. – 14-17 с.
4. Страдвик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. [Текст] – М.: Hippo Publishing Ltd., 2003. – 272 с.
5. Хьюзлид Марк А. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. [Текст] – М.: Вильямс, 2007. – 432 с.
6. Шалина А. Будущее центров оценки. [Текст] – Управление персоналом, № 10 (169), 2007 г. – 18-19 с.

УДК 658.5

Дребот С.Д.

### **ВИЗНАЧЕННЯ КЛАСІВ НЕБЕЗПЕК ДЛЯ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ МОНІТОРИНГУ**

*В статті визначено основні класи небезпек та склад показників, що їх характеризують для підприємств дорожньо-будівельної галузі.*

*Ключові слова: моніторинг, моделювання процесів, клас небезпеки*

*In the article certainly basic classes of dangers and composition of indexes, that they are characterized for enterprises road-building industries.*

*Key words: monitoring, modeling, hazard class*

*В статье определены основные классы опасностей и состав показателей, которые характеризуют для предприятий дорожно-строительной отрасли.*

*Ключевые слова: мониторинг, моделирование процессов, класс опасности*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах функціонування підприємства зумовлюється різноманітними чинниками, що виступають джерелами змін економічної ситуації. Для побудови ефективної системи моніторингу кожному підприємству необхідно визначити власну позицію відносно радіусу дослідження процесів, широти використання поняття зовнішнього і внутрішнього середовища, комплексу структурних одиниць, що підлягають дослідженню.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На основі аналізу наукових джерел доведено, що характер впливів на підприємство формують групи екзогенних і ендогенних чинників.

Головними екзогенними чинниками кризи на підприємстві можуть бути: спад кон'юнктури в економіці в цілому; зменшення купівельної спроможності населення; значний рівень інфляції; нестабільність господарського та податкового законодавства; нестабільність фінансового та валютного ринків; посилення конкуренції в галузі; криза окремої галузі; сезонні коливання; посилення монополізму на ринку; дискримінація підприємства органами влади та управління; політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або в країнах підприємств –

постачальників сировини (споживачів продукції); конфлікти між засновниками (власниками). Вплив зовнішніх чинників кризи має здебільшого стратегічний характер. Вони зумовлюють кризу на підприємстві, якщо менеджмент неправильно чи несвоєчасно реагує на них, або якщо відсутня чи недосконало функціонує система моніторингу.

Існує багато ендогенних чинників кризи, з метою систематизації їх можна згрупувати в такі блоки: низька якість менеджменту, дефіцити в організаційній структурі, низький рівень кваліфікації персоналу, недоліки у виробничій сфері, прорахунки в галузі постачання, низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції, прорахунки в інвестиційній політиці, брак інновацій та раціоналізаторства, дефіцити у фінансуванні, відсутність або незадовільна робота служб контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль).

Отже, існує типовий перелік чинників, які підвищують ймовірність виникнення та розвитку кризових явищ (чинники потенційної загрози, або провокатори).

**Метою роботи** є класифікація небезпек та визначення складу показників, що характеризують стан чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємств дорожньо-будівельної галузі.

**Основна частина.** Набір чинників, що зумовили виникнення кризових явищ та банкрутство окремого підприємства, завжди індивідуальний, він залежить від внутрішніх можливостей підприємства протидіяти факторам потенційної загрози. Система кризових чинників не є постійною, вона змінюється в часі залежно від етапу життєвого циклу підприємства та стадії циклу конкурентної переваги. Чинники кризи, як правило, діють у комплексі, що посилює їх негативний вплив на підприємство [1]. Загалом усі названі причини кризи досить тісно взаємопов'язані, становлять складний комплекс причинно-наслідкових зв'язків. Важливим етапом оцінювання рівня розвитку кризових процесів на підприємстві є визначення складу показників, які за своєю суттю відображали б особливості та закономірності розвитку кризових процесів. Встановлення взаємозв'язків між вихідними показниками, чинниками, що впливають на них, і результатами діяльності підприємств перетворює їх на систему, що надає можливість використовувати єдину модель для реалізації головних функцій антикризового управління на основі моделювання процесів економічного моніторингу.

Відбір показників може здійснюватися інтуїтивно, на основі минулого досвіду, експертним шляхом, а також шляхом оцінки різноманітних статистичних коефіцієнтів[1]. У нашому дослідженні запропоновано формування рангових оцінок на основі методу парних порівнянь. Процедура експертного опитування, обробка і подання його результатів проводилася поетапно відповідно до [ 3]. Експертам з числа

керівників відділів, економістів, фінансистів дорожньо–будівельних підприємств запропоновано анкету у якій здійснюється порівняння параметрів попарно з метою встановлення у кожній парі найбільш значущого показника. Заповнені матриці опрацьовані таким чином: для кожного експерта підраховано частоту наданих переваг одного показника над іншим. Потім для кожного показника визначена сумарна частота переваг, вказана кожним експертом, а також середня для всіх експертів частота переваг кожного показника. Узгодженість експертних оцінок перевірена за допомогою коефіцієнта конкордації. Результати анкетування дозволили виокремити чотири групи ключових небезпек: економічні, фінансові, техніко-технологічні і соціальні на основі синтезу екзогенних та ендогенних чинників, що дає можливість інтерпретувати результати моніторингу їх комплексного впливу та враховувати ефект синергії. З огляду на те, у якій сфері виникли проблеми чи спостерігаються негативні тенденції розробляються реактивні, превентивні або санаційні заходи. Економічні небезпеки включають показники, що характеризують як внутрішнє середовище підприємства (різноманітні показники рентабельності), так і зовнішні чинники впливу на його діяльність (індекси інфляції, інвестування, цін на сировину та матеріали, рівень державної підтримки підприємства тощо). Аналіз показників фінансових небезпек підприємства базується на аналізі показників фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності.

Показники оцінки фінансової стійкості підприємства характеризують фінансову незалежність, здатність маневрувати власними коштами, достатню фінансову забезпеченість для безперервної діяльності, критерій оцінки надійності підприємства як ділового партнера.

Показники оцінки платоспроможності та ліквідності підприємства визначають ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, строк повернення яких у грошовій формі відповідає станові погашення зобов'язань. Іншими словами, ліквідність підприємства – це його здатність швидко продати активи і одержати гроші для оплати своїх зобов'язань. Аналіз платоспроможності та ліквідності здійснюється на підставі порівняння обсягу поточних зобов'язань з наявністю ліквідних коштів. Результати розраховуються як показники ліквідності за інформацією з відповідної фінансової звітності. Показники ліквідності показують, на скільки короткострокові зобов'язання покриваються ліквідними активами. А оскільки поточні активи мають різну ліквідність, то й обчислюються за допомогою відповідних коефіцієнтів ліквідності.

Соціальні небезпеки включають в себе показники, що характеризують:

– кадрову складову підприємства (середньооблікова чисельність, трудомісткість, середньогодинний виробіток) та її якість – рівень стабільності запровадженої кадрової політики на підприємстві (частка витрат

на оплату праці та соціальні заходи у загальному обсязі випущеної продукції, співвідношення чисельності окремих категорій працівників);

– мотиваційну складову, яка повинна враховувати ціннісні орієнтації, особистісні характеристики за такими якісними показниками, як відповідність системи морального (кар'єрний ріст, участь у прийнятті рішень) та матеріального (заробітна плата, премії, бонуси і т.д.) заохочення працівників їх потребам, рівень відповідності винагородження працівників (ступінь відповідності стимулювання праці з кінцевим результатом етапів (процесів) діяльності підприємства – на які саме етапи (процеси) суттєво вплинуло стимулювання), рівень використання короткострокових та довгострокових інструментів стимулювання (ступінь поєднання матеріальних та моральних заходів стимулювання діяльності працівників у короткостроковому поточному періоді та на перспективу) тощо;

– галузево-регіональну складову, що характеризує здатність до покращення кількісного та якісного складу персоналу (рівень забезпечення працівників основними доходами, співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві із середньою заробітною платою по галузі) й часткового вирішення підприємством регіональних питань соціального характеру (рівень забезпечення населення регіону робочими місцями).

При оцінці техніко-технологічних небезпек підприємства, в першу чергу, розглядають можливість підприємства розвиватися за допомогою нагромаджених знань та основних засобів, здатності спеціалістів розробляти та впроваджувати технологічні рішення, по-друге, можливість удосконалення уже освоєних та створення нових видів послуг, покращення їх якості, впровадження новітніх технологічних процесів, засобів автоматизації та механізації виробництва. Серед показників, які формують техніко-технологічні небезпеки підприємства, виділено наступні:

– виробничі – рівень зносу свідчить про наявність чи відсутність проблем, пов'язаних із фізичним (накопиченим) зносом основних виробничих фондів. В цьому розумінні саме фізичний знос, його величина є показником успіху або невдачі на ринку засобів праці. Зростання фондів віддачі є одним із факторів інтенсивного росту обсягу надання послуг;

– технологічні – показник операційного циклу, рівні науково-технічних витрат, якості сировини і матеріалів, ефективності використання системи управління якістю свідчать про якість наданих підприємством послуг.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємств, з метою своєчасного виявлення та адекватної оцінки розвитку кризових процесів на підприємстві пропонуємо виділити наступні групи показників:

➤ показники, що характеризують економічні небезпеки підприємства:

$x_1^1$  - темп росту інвестицій (індекс інвестицій), ум. од. до попер. періоду;

$x_1^2$  - темп росту цін на сировину, матеріали, ум. од. до попер. періоду;

$x_1^3$  - темп росту рентабельності активів за прибутком до оподаткування ум. од. до попер. періоду;

$x_1^4$  - темп росту рентабельності активів за чистим прибутком ум. од. до попер. періоду;

$x_1^5$  - темп росту рентабельності власного капіталу, ум. од. до попер. періоду;

$x_1^6$  - темп росту рентабельності продажу, ум. од. до попер. періоду;

$x_1^7$  - темп росту рентабельності виробництва, ум. од. до попер. періоду;

$x_1^8$  - темп росту рентабельності продукції, ум. од. до попер. періоду;

$x_1^9$  - коефіцієнт чистого доходу;

$x_1^{10}$  - темп росту рівня інфляції, ум. од. до попер. періоду;

$x_1^{11}$  - рівень державного фінансування;

➤ показники, що характеризують фінансові небезпеки підприємства:

$x_2^1$  - коефіцієнт автономії;

$x_2^2$  - коефіцієнт мультиплікації власного капіталу;

$x_2^3$  - коефіцієнт фінансової стійкості;

$x_2^4$  - коефіцієнт фінансового левериджу;

$x_2^5$  - коефіцієнт загальної заборгованості;

$x_2^6$  - коефіцієнт довгострокового залучення позикового капіталу;

$x_2^7$  - коефіцієнт маневрування;

$x_2^8$  - коефіцієнт частки власного капіталу в оборотних активах;

$x_2^9$  - коефіцієнт фінансового ризику;

$x_2^{10}$  - коефіцієнт абсолютної ліквідності;

$x_2^{11}$  - коефіцієнт швидкої ліквідності;

$x_2^{12}$  - коефіцієнт покриття;

➤ показники, що характеризують соціальні небезпеки підприємства:

$x_3^1$  - зміна середньооблікової чисельності, ум. од. до попер. періоду;

$x_3^2$  - зміна трудомісткості, ум. од. до попер. періоду;

$x_3^3$  - зміна середньогодинного виробітку на одного працівника, ум. од. до попер. періоду;

$x_3^4$  - частка витрат на оплату праці та соціальні заходи у загальному обсязі випущеної продукції;

$x_3^5$  - співвідношення чисельності окремих категорій працівників (чисельність ПВП / чисельність АУП);

$x_3^6$  - рівень забезпечення населення регіону робочими місцями (фактична чисельність персоналу підприємства / проектна чисельність персоналу підприємства (згідно штатного розпису));

$x_3^7$  - рівень забезпечення працівників основними доходами (забезпечення виплат персоналу / поточні зобов'язання з оплати праці);

$x_3^8$  - співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві із середньою заробітною платою по галузі;

$x_3^9$  - відповідність системи морального заохочення працівників їх потребам;

$x_3^{10}$  - відповідність системи матеріального стимулювання працівників їх потребам;

$x_3^{11}$  - рівень відповідності винагородження працівників;

$x_3^{12}$  - рівень використання короткострокових та довгострокових інструментів стимулювання;

➤ показники, що характеризують техніко-технологічні небезпеки підприємства:

$x_4^1$  - коефіцієнт зносу;

$x_4^2$  - зміна фондорентабельності, ум. од. до попер. періоду;

$x_4^3$  - зміна фондовіддачі, ум. од. до попер. періоду;

- $x_4^4$  - частка товарно-матеріальних запасів у загальній сумі ОК;  
 $x_4^5$  - коефіцієнт маневреності ОК;  
 $x_4^6$  - коефіцієнт співвідношення власних ОК до їх загальної суми;  
 $x_4^7$  - зміна показника операційного циклу, ум. од. до опер. періоду;  
 $x_4^8$  - рівень науково-технічних витрат у собівартості продукції;  
 $x_4^9$  - рівень якості сировини і матеріалів;  
 $x_4^{10}$  - рівень ефективності використання системи управління якістю.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** Запобігання перетворення проблем макроекономічного та мікроекономічного характеру у стан небезпек для підприємства є головним завданням антикризового управління, що потребує адекватних йому інструментів, одним з яких є моніторинг. Визначення класів небезпек та групування показників, що їх характеризують є одним з найважливіших етапів моделювання процесів економічного моніторингу. Подальші дослідження будуть проводитися у напрямку визначення порогових значень показників, які характеризують окремі види небезпек, що дасть змогу порівнювати реальні облікові значення цих показників з їх еталонними величинами та робити висновки про сильні та слабкі місця підприємства, а, отже, про рівень розвитку кризових процесів на підприємстві.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Геєць В.М. Моделі і методи соціально - економічного прогнозування[Текст]: Підручник/ В.М.Геєць, Т.С.Клебанова, О.І.Черняк, В.В.Іванов, Н.А.Дубровіна, А.В.Ставицький. - Х.:ВД"Інжек", 2005. - 396с.
2. Мельник О.Г. Інноваційні системи економічної діагностики підприємств на засадах індикаторів. Теоретико-методологічні та методичні засади[Текст]: Монографія//О.Г.Мельник, І.Б.Олексів, Н.Ю.Подольчак, Р.В.Шуляр; за наук. ред. д.е.н., проф.,заслуженого працівника народної освіти України О.Є.Кузьміна. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2009. - 212с.
3. Механизмы и модели управления кризисными ситуациями[Текст]: Монографія/Под.ред.Т.С.Клебановой. - Х.:ИД"Инжек",2007. - 200с. Русск. яз.

УДК: 331.101.26 (045)

Шуляк О.І., Кругляк І.О.

### **ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ – ВИРІШАЛЬНИЙ ФАКТОР СУСПІЛЬНОГО ПРОГРЕСУ**



*У статті визначено чинники, що знижують вартість людського капіталу та чинники зростання вартості людського капіталу.*

*Ключові слова: людський капітал, результативність праці.*

*В статтє определены факторы, снижающие стоимость человеческого капитала и факторы роста стоимости человеческого капитала.*

*Ключевые слова: человеческий капитал, результативность труда.*

*The article outlines the factors that affect the value of human capital and factors of growth of human capital.*

*Keywords: human capital, productivity of labor.*

**Постановка проблеми.** Під людським капіталом можна зрозуміти втілені в людині запаси знань, навиків і мотивацій. Його формування схоже накопиченню фізичного чи фінансового капіталу, вимагає відволіканню засобів від поточного споживання заради отримання додаткових доходів в майбутньому [5].

На сьогоднішній день недостатньо висвітленими залишаються питання визначення чинників, які впливають на величину вартості людського капіталу. Тому, незавершеність обраного напряму наукового дослідження зумовлює необхідність визначення чинників, що знижують вартість людського капіталу та чинників зростання вартості людського капіталу.

**Актуальність останніх досліджень і публікацій.** Відродження концепцій людського капіталу почалося у США в середині ХХ ст., коли, разом із зростанням ролі освіти як економічного процесу, вони набули широкого розповсюдження. Починаючи з відомих праць американських економістів (Т. Шульц 1959 р., М. Боуен 1968 р., Г. Беккер 1964 р., У. Бумоль 2001 р.), концепція людського капіталу знайшла своє відображення у дослідженнях європейських економістів (В. Хоффман 1963 р., Крюг 1967 р., Г. Баргельс 1999 р., М. Боон 2002 р.), а також російських (С. Валентей, Л. Нестеров 1999 р., А. Олійник 2000 р., Р. Нурєв 2004 р., Р. Капелюшніков 2006 р.) та українських вчених (С. Пирожков 1992 р., Е. Лібанова 1995 р., М. Долішній 1999 р., В. Куценко 2001 р., О. Грішнова 2004 р., Ф. Зінов'єв 2005 р., І. Джаїн 2007 р.) та інших.

**Метою даної статті** є дослідження зарубіжних та українських вчених концепції людського капіталу, визначення факторів, що зумовлюють підвищення або зменшення результативності праці, чинників, що знижують вартість людського капіталу та чинників зростання вартості людського капіталу.

**Виклад основного матеріалу.** Американський вчений-економіст Теодор Вільям Шульц по праву вважається батьком концепції людського капіталу. Саме за новаторські дослідження, присвячені проблемам економічного зростання країн, що розвивалися, та відкриття того, що інвестиції в освіту (тобто в один із основних елементів людського капіталу) виступають вирішальним фактором суспільного прогресу, Т. Шульцу та А. Льюїсу в 1979 р. було присвоєно Нобелівську премію з економіки [2].

Згідно його концепції, освітній рівень населення визначає його здатність застосовувати інформацію і технології для подальшого розвитку та структурної перебудови суспільства. У своїй праці „Інвестиції в людський капітал” він зазначав, що для країн з низьким рівнем інвестицій в людський капітал та сільське господарство є набагато важливішим, ніж капіталовкладення в машини та заводи. Необхідно зазначити і те, що Т. Шульц вважається першим вченим, який узагальнив аналіз впливу інвестицій на продуктивність праці в галузі сільського господарства. Т. Шульц та його учні довели, що американська економіка впродовж тривалого часу отримувала більш вищі прибутки від людського капіталу, аніж від уречевленого. Формування та розвиток людського капіталу Т. Шульц вбачав у розвитку здібностей та знань, які надаються шкільною освітою, навчанням на робочому місці, зміцненням здоров'я і зростаючим запасом економічної інформації [3].

Важливий внесок у формування теорії людського капіталу, поряд з її фундатором Т. Шульцем, зробив його послідовник Гарі Беккер, який формалізував її в теорію інвестування освіти шляхом всебічного емпіричного аналізу інвестицій у знання. У своїй фундаментальній праці „Людський капітал: теоретичний і емпіричний аналіз” Г. Беккер виявляє та підтверджує зв'язок між людським капіталом та доходами його носіїв. Тобто, приймаючи рішення про інвестиції в освіту, здоров'я чи професійну орієнтуючись на окупність та прибутковість цих заходів у майбутньому. За популяризацію ідей теорії людського капіталу у 1992 р. Г. Беккеру була присуджена Нобелівська премія в галузі економіки. Ґрунтовні дослідження проблем накопичення матеріального багатства та передумов його відтворення були проведені американським вченим Дж. Кендриком, однак вони стосувалися проблеми формування сукупного капіталу США, включаючи як речову, так і неречову його частини. Виходячи з такого посилання, людський капітал також може містити і речовий, і неречовий елементи. Досліджуючи проблеми накопичення та розвитку людського капіталу, Г. Боуен вказував, що він складається з набутих знань, навичок, мотивації й енергії, якими наділені людські істоти і які можуть використовуватися впродовж певного часу з метою виробництва товарів та послуг. Значна увага до теорії людського капіталу приділяється західноєвропейськими вченими, особливо у післявоєнний період. Так, у передмові до видання „Інвестиції в людей: економіка якості населення” Е. Бойтхер пояснює основні передумови „німецького економічного дива” (післявоєнного відродження західнонімецької економіки) – за умови зруйнування матеріального капіталу, але збереження суб'єктивних знань людей, накопичених знань у бібліотеках та розуміння їх цінності вдалося за відносно обмежений відрізок часу відтворити втрачений капітал [4]. Людський капітал – це сформований та розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми певний запас

здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання доходів його власника.

Як пише одна із розробників теорії людського капіталу в Україні О. А. Грішнова, що слід звернути увагу на кілька принципових моментів, що випливають з цього визначення:

- по-перше, людський капітал – це не просто сукупність зазначених характеристик, а саме сформований або розвинений в результаті інвестицій і накопичений певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій;
- по-друге – це запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який доцільно використовується для одержання корисного результату і сприяє зростанню продуктивності праці;
- по-третє – використання людського капіталу закономірно призводить до зростання заробітків (доходів) його власника;
- по-четверте – таке зростання доходів стимулює подальші інвестиції в людський капітал, що приводить до подальшого зростання заробітків.

Теорія людського капіталу вивчає процес якісного удосконалення людських ресурсів, утворюючи один із центральних розділів сучасного аналізу пропозиції праці. З її висуненням пов'язаний справжній переворот в економічній науці. Найбільше значення мають:

- а) виділення „капітальних” інвестиційних аспектів в поведінці агентів на ринку праці;
- б) перехід від поточних показників до показників, які охоплюють весь життєвий цикл працівників;
- в) визнання людського часу в якості ключового економічного ресурсу.

Центральне місце в теорії людського капіталу займає поняття внутрішніх норм віддачі. Вони побудовані аналогічно з нормами прибутку на капітал та дозволяють оцінювати ефективність людських інвестицій, перш за все в освіту та виробничу підготовку.

Можна виділити два основних підходи до розрахунку норм віддачі.

Перший заснований на прямому вимірі вигод та витрат. Другий підхід витікає з оцінки параметрів так званої „виробничої функції заробітків”, які описують залежність заробітків людини від рівня освіти, трудового стажу, тривалості відробленого часу тощо. В кінцевому результаті споживчі аспекти вкладень в людині не менш важливі, ніж виробничі. Але, в головному, людський капітал дуже подібний до фізичного: він є предметом довготривалого користування, потребує витрат по ремонту та утриманню, може старіти ще до того часу, як відбудеться його фізичний знос.

Аналітична єдність фізичного та людського капіталу полягає в наступному:

1. Обидва види капіталу є невід'ємною частиною економічного зростання. Проте, як свідчать дослідження західних вчених, в останні роки частка і роль людського капіталу постійно зростає. „Людський капітал – найцінніший ресурс, далеко важливіший, ніж природні ресурси чи накопичене багатство... Саме людський капітал, а не заводи, обладнання і вироблені запаси, є наріжним каменем конкурентноздатності, економічного зростання і ефективності” [1].

2. Людський капітал, як і фізичний, створюється і накопичується завдяки капіталовкладенням, що потребує від інвестора витрат. При цьому людський капітал формується головним чином у результаті певних інвестицій в людей, і, крім інвестиційних витрат, потребує доброї волі і чималих зусиль самого „об'єкту навчання”.

3. Обидва види капіталу приносять доходи своїм власникам.

4. Людський капітал у вигляді знань, навичок і здібностей, як і фізичний, є певним запасом, тобто може накопичуватися.

5. Економічна мотивація вкладень у людський та речовий капітал принципово однакова. Тобто прийняття рішень щодо інвестування у будь-який з видів капіталу та їх наслідки аналізуються однаково.

Аналогію між людським та „звичайним” капіталом не можна рахувати повною. Між ними існує ряд відмінностей, а саме:

- людина, на відміну від верстата або пакету акцій, не може бути предметом купівлі-продажу (таке можливе лише в рабовласницькій економіці); як наслідок, на ринку влаштовуються ціни за оренду” людського капіталу (у вигляді ставок заробітної плати), тоді як ціни на його активи відсутні;

- незалежно від джерел інвестування, нарощення і використання людського капіталу контролюється самою людиною (мотивація, заробітна плата);

- створення фізичного капіталу та його функціонування можливе без участі та присутності його власника, для людського капіталу присутність власника і участь його обов'язкова;

- людський капітал відмінний від фізичного за ступенем ліквідності;

- інвестиційний період фізичного капіталу значно коротший, ніж у людського;

- функціонування людського капіталу, віддача від його застосування обумовлена волею людини, власника цього капіталу, тому інвестиції в людський капітал мають більший ризик.

Вартість людського капіталу є своєрідною основою усієї системи доходів від суспільної праці. Рівень доходів значною мірою визначає можливості повноцінного відтворення людського капіталу, а відтак і силу мотивації до праці. Необхідність нових підходів до посилення матеріальної мотивації на основі підвищення доходів усвідомлювали прогресивні бізнесмени вже на початку ХХ століття. Прикладом можуть бути якісно нові і перспективні ідеї Г. Форда, який ще в 1914 р. встановив на підприємстві корпорації фіксований поденний мінімум заробітної плати в розмірі 5 дол., водночас зменшив робочий день з 10 до 8 годин, а робочий тиждень до 48 годин. З приводу таких заходів він писав: “Цього вимагає наша власна користь... Тут не було ні краплі добродійності. Це було не для всіх ясно. Багато підприємців засуджували нас за те, що ми поламали старий звичай платити робітникові стільки, скільки він погоджувався взяти. Такі звичаї і порядки не годяться, вони мають бути й будуть коли-небудь подолані... Ми впровадили реформу не тому, що бажали платити високі ставки і були переконані, що можемо платити їх, – ми бажали платити високі ставки, щоб поставити наше підприємство на міцний фундамент... Підприємство, яке погано платить, завжди нестійке” [6].

Фредерік Тейлор в своїх роботах, опублікованих в 1890-1915 рр. доводив, що висока заробітна плата і низькі затрати складають основу ефективного менеджменту. За будь-яку працю працівник повинен отримувати стільки життєвих засобів, скільки було б достатньо для підтримки працівника у стані нормальної життєдіяльності, тобто заробітна плата повинна забезпечувати такий рівень оплати, щоб не було втрачено гідність праці. Влучно про це сказав французький економіст Еміль Жанс в своїй роботі “Історія економічної думки ХХ століття”. “Заробітна плата – пише Еміль Жанс, – уявляється нині як дохід, величина якого не повинна спадати за певний рівень, щоб не було втрачено гідність праці. Інші елементи економічної рівноваги мають бути приведені у відповідність з рівнем заробітної плати, сама ж зарплата не може пристосуватись до інших елементів” [4]. „Продукт праці складає природну винагороду за працю, або заробітну плату...”. „Зазвичай, говорять, що раб зношується за рахунок свого господаря, а вільний робітник – за свій власний рахунок... Фонд, призначений на відшкодування... зносу раба, зазвичай знаходиться у розпорядженні недбалого господаря, або неухважного керуючого. Фонд, призначений для тієї ж мети по відношенню до вільної людини, знаходиться у розпорядженні його самого. Безлад зазвичай переважає у господарстві багатой людини, природно розповсюджується і на фонд утримання рабів; суворі помірність і бережливість бідняка настільки ж природно виявляються у витратах його фонду існування. При такому різному веденні господарства одна і та ж мета повинна потребувати для свого виконання зовсім різних витрат. У

відповідності з цим... досвід всіх віків і народів говорить про те, що праця вільних людей коштує в кінцевому рахунку дешевше праці рабів” [3].

В будь-якій професії можна виявити, що людина, яка працює настільки помірно, наскільки дозволяє хід роботи, не тільки довше збереже своє здоров'я, але й на протязі року виконає більшу кількість роботи”.Первісною основою заробітної плати, як доходу на людський капітал є вартість останньої. Вартість людського капіталу визначається вартістю тих життєвих видів діяльності працівника та членів його сім'ї. На вартість людського капіталу впливають фізичний та історичний фактори. Один із засновників неокласичної теорії рівноваги А. Маршал застосовує образне порівняння корисності і затрат з двома лезами ножиць. “Ми могли б – писав А. Маршал, – так само сперечатися про те, чи регулюється вартість корисністю чи втратами виробництва, як і про те, чи ріже клаптик паперу верхнє чи нижнє лезо ножиць”. Йдеться про взаємодію, в якій корисність і витрати виступають як рівноправні й незалежні сили, у зіткненні яких визначається вартість товару. Вартість людського капіталу формується на ринку шляхом порівняння результативності праці із затратами на відтворення робочої сили і встановлюється на відповідному рівні, який узгоджує граничну продуктивність праці, тобто цінність послуг праці для покупця-підприємця, з витратами, які потрібні для відтворення людського капіталу.

**Висновки.** На ціну людського капіталу впливають фактори, що зумовлюють підвищення або зменшення результативності праці:впровадження нових форм і методів організації праці;впровадження нових систем заробітної плати;впровадження нової техніки і технології.

До складу ціни людського капіталу входить:

1. Безпосередньо заробітна плата (тарифний заробіток, посадовий оклад, преміальні виплати, надбавки та доплати).

2. Натуральні виплати, які надаються працівнику підприємства в рахунок заробітної плати.

3. Витрати роботодавців на соціальне страхування, вартість медичного та санітарного обслуговування. Вихідна допомога, яка включає виплати в зв'язку із закінченням трудового договору.

4. Витрати на професійну підготовку та підвищення кваліфікації працівника.

5. Витрати на соціально-побутове обслуговування.

Отже, на величину вартості людського капіталу впливають різні чинники – одні знижують її, інші збільшують.

Чинники, що знижують вартість людського капіталу.

1. Зростання соціальної продуктивної сили праці. Зниження вартості засобів споживання знижує вартість робочої сили.

2. Залучення в суспільне виробництво жінок. Колись, у зв'язку з важкою фізичною працею, промисловість застосовувала включно чоловічу

працю. В умовах НТП виникли деякі технології, де може застосовуватись жіноча праця. Залучення жінок до виробництва привело до перерозподілу заробітку як джерела існування сім'ї на двох - чоловіка і жінку. Пересічний чоловік втратив можливість заробляти вартість, яка забезпечує всі необхідні засоби існування сім'ї.

3. Статева, расова, релігійна та інші форми дискримінації. Певна економічна дискримінація існує навіть зараз у розвинутих країнах. Вона дозволяє роботодавцям використовувати працю дискримінованих шарів і груп населення.

Чинники зростання вартості людського капіталу.

1. Зростання кваліфікації робочої сили. Під впливом НТП поступово зростає складність праці, виникає потреба у кваліфікованій робочій силі. Тому зараз, термін масової освіти вже складає 10-12 років. Це потребує великих витрат, які постійно збільшуються.

2. Зростання інтенсивності праці та зростання напруженості праці, особливо психічної енергії за одиницю робочого часу, зумовило необхідність покращення побутових умов, харчування, медичного обслуговування, поліпшення умов відпочинку людей праці. Все це потребує додаткових коштів.

3. Зростання матеріальних і духовних потреб людей, дія закону зростаючих потреб. Економіка постійно виробляє нові товари та послуги, тим самим стимулює нові потреби людей, що підвищує вартість робочої сили. Зростаючі потреби людей, в свою чергу, стимулюють виробництво товарів та послуг. Їх зв'язок і взаємозумовленість очевидні.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Петти В. Экономические и статистические работы [Текст] // В.Петти – М., 1940. – 120 с.
  2. Грейсон Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века [Текст] // Дж Грейсон, О'Делл. – М.: Экономика, 1991. – 267 с.
  3. Эренберг Р.Д. Современная экономика труда [Текст] // Р.Д. Эренберг, С.Р. Смит – М.: Издательство Московского университета, 1996. – 800 с.
  4. Жанс Э. История экономической мысли XX века [Текст] // Э. Жанс. Пер. с франц. под общ. ред. И.Г. Блюмина. – М.: Изд. иностр. лит., 1979. – 260 с.
  5. Маршалл А. Принципы экономической науки [Текст] // А. Маршалл Т. 2. – М.: Прогресс, 1993. – 310 с.
  6. Исследование о природе и причинах богатства народов [Текст] / А.Смит. – М.: Наука, 1993. – 241 с.
- УДК 658.5 (045)

Полянская Н.Е., Ремыга Ю.С.

### **РАЗВИТИЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ: ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ**

*Статья посвящена диверсификации, которая определила методы, процедуры и удачные сделки, а также результативную интеграцию с правительством*

*Ключевые слова: новые терминалы и полосы, проблемы, финансы, мотивы, персонал, уровень обслуживания*

*Стаття присвячена диверсифікації, яка визначила методи, процедури й далі угоди, а також результативну інтеграцію з урядом*

*Ключові слова: нові термінали й смуги, проблеми, фінанси, мотиви, персонал, рівень обслуговування*

*The article is devoted to diversification which has specified methods, procedures and successful transactions, and also productive integration with the government*

*Key words: new terminals and runways, problems, finance, motives, the personnel, service level*

Как и любой участник экономических процессов, воздушный транспорт (ВТ) характеризуется циклическим процессом функционирования. Ему присущи рост и падение объемов перевозок, которые связаны не только с экономическими процессами, но и с так называемыми особыми событиями [10]. Причем такие события и масштабы их влияния фактически трудно предусмотреть. В качестве примера можно привести последствия событий 11 сентября 2001 года в США, которые спровоцировали катастрофическую ситуацию – массовый отказ пассажиров от полетов, банкротство многих авиакомпаний, страховщиков, многомиллиардные вложения государств для поддержания своих национальных авиаперевозчиков.

В настоящее время ВТ характеризуется ростом перевозок. Прогнозы его развития связаны с увеличением количества маршрутов, рейсов, пассажиро– и грузоподъемности ВС (воздушных судов). Поэтому создание новых услуг будет определяться возросшими потребностями как клиентов, так и самого аэропорта. В качестве таких потребностей для клиентов могут быть:

- в случае авиакомпаний – повышение уровня безопасности и регулярности перевозок [7, 2], сокращение периода обслуживания ВС– продолжительности стоянки;
- в случае пассажиров – кроме безопасности и регулярности, расширение сервисного обслуживания на территории пассажирских терминалов [8], близость стоянок для автотранспорта к пассажирскому терминалу, сокращение времени на процедуры оформления документации, регистрации и оформление багажа к перевозке, а также получение багажа по прибытию;
- в случае транспортировки несопровождаемого багажа, груза и почты (отправители и получатели) – быстрая доставка, обеспечение сохранности на всех этапах транспортного процесса в аэропорту (оформление и размещение на складе, транспортировка от склада к ВС, загрузка на борт ВС как при отправке так и по прибытию).

Деятельность аэропортов как субъектов естественных монополий, непосредственно связанная с воздушным движением, подлежит детальной



регламентации государства (инвестиции, тарифы, прибыльность [9]). Современные аэропорты требуют существенных инвестиций в инфраструктуру и считаются объектами, нуждающимися в государственной поддержке. По этой причине аэропорт часто является частью государственной системы, созданной и финансируемой с целью получения максимально возможной прибыли от государственных вложений.

Правительственные источники финансирования инфраструктуры аэропортов являются наиболее распространенными [1]. В тех случаях (а это сейчас характерно для большинства международных аэропортов), когда основная деятельность аэропорта убыточна, осуществление проектов модернизации и нового строительства неизбежно зависит от правительственной помощи. И такая помощь оказывается. Например, в 1994г. Федеральному Авиационному Управлению США на реализацию программы по совершенствованию американских аэропортов было выделено 24 млрд. долл. Широко практикуются также участие в инвестициях пользователей аэропорта, которые затем участвуют в эксплуатации нового объекта.

Со стороны регулирующих органов значительное внимание уделяется также неценовым способам стимулирования клиентуры [8, 11], среди которых следует выделить:

- имидж (или бренд) аэропортового комплекса, что связано, прежде всего, с развитой инфраструктурой таких субъектов;
- программы работы с постоянными клиентами;
- уровень безопасности полетов;
- организация работы персонала;
- время, затрачиваемое на аэропортовые формальности, в том числе регистрацию;
- наличие возможности саморегистрации;
- используемые ВС (конфигурация, возраст, оформление салонов, наличие специальных мест для инвалидов, шум авиадвигателей);
- квалификация пилотов авиакомпаний;
- страхование перевозок (предел ответственности за жизнь пассажира и его багаж, груз);
- удобное расписание полетов;
- удобная стыковка при организации interline перевозок;
- дополнительный сервис (выбор питания, организация трансэкспедиционного обслуживания пассажиров и грузов);
- использование Internet для продажи и бронирования перевозок;
- наличие электронных билетов и т.д.

Дополнительный сервис может включать такие составляющие:

- продажу на борту ВС сувениров и товаров, которые пользуются спросом;

- проведение встреч, викторин и предоставление поощрительных призов;
- специальные сувениры для пассажиров первого и бизнес-класса;
- анкетирование для определения уровня сервиса и разработки направлений его совершенствования;
- информирование пассажиров о требованиях государственных видов контроля аэропортов вылета и прилета, проведении досуга в пунктах назначения рейсов, наличии залов, магазинов, кафе, ресторанов в пассажирских терминалах аэропортового комплекса и т.д.

Поэтому стратегическое развитие рынка авиаперевозок связано не только с деятельностью авиакомпании [14]. Значительное влияние на такие глобальные вопросы оказывают аэропортовые комплексы, услуги и качество работы которых фактически дополняют обслуживание пассажиров [12]. Так, например, российская компания "ЭФФКО", проведя маркетинговое исследование желаемого уровня обслуживания клиентов гражданской авиации (ГА), выявила, что по степени важности основными вопросами респонденты поставили удобное расписание полетов - 45,9%, совершение перелета в дневное время (249 человек из 543 опрошенных), выполнение графика полетов (88,9% пассажиров отметили этот фактор как исключительно важный), а также обеспечение безопасности перевозок (75,3%) [15]. Самыми значительными факторами стали **внимательность и вежливость** (96% опрошенных). Известно, что желаемый уровень обслуживания непосредственно зависит от аэропорта – вернее от работников, которые там работают. Поэтому разнообразность и уровень предоставляемого наземного обслуживания является значительным фактором обеспечения высокого качества работы ГА.

Менеджеры авиакомпаний, принимающие решения о выходе на новый рынок, должны уделять значительное внимание выбору аэропортов вылета, прилета, промежуточной посадки. При этом необходимо учесть такие параметры:

- длина и покрытие ВПП;
- уровень обеспечения безопасности перевозок;
- тарифы за обслуживание (в том числе стоимость топлива);
- удаление от города;
- популярность у клиентов;
- возможность получить удобное время вылета, прилета, стыковки рейсов;
- предоставляемый сервис, в том числе широкий ассортимент в магазинах duty free.

Кроме этого, анализ деятельности по обслуживанию выполняемых перевозок в значительной мере зависит от:

- структуры существующих и планируемых к открытию воздушных линий обслуживаемых или проходящих вблизи данного аэропорта;
- наличия транзита;
- времени нахождения воздушных судов в аэропорту при начально-конечных и транзитных операциях;
- схемы обслуживания пассажиров, багажа, грузов, почты, технологическое время на выполнение данных операций;
- наличия различных ограничений, в том числе и на принимаемые в аэропорту воздушные суда;
- метеоминимума аэропорта;
- плотности загрузки воздушного пространства аэропорта;
- наличия персонала необходимой квалификации;
- наличия коммуникаций (дороги, транспортные маршруты) с ближайшими крупными населенными пунктами;
- взаимодействия аэропорта с близлежащей территорией.

В контексте данных вопросов необходимо рассмотрение мероприятий для сохранения работ по обслуживанию существующих воздушных линий данным аэропортом, данные по нарушению регулярности перевозок и мероприятий, направленных на работу конкретного аэропорта при обслуживании других авиалиний. Сюда относятся финансовые рычаги, и модернизация аэропортового комплекса (усовершенствование оборудования, удлинение и увеличение ВПП (взлетно-посадочная полоса), повышение класса аэродрома и, соответственно, аэропорта), заключение договоров с авиакомпаниями. Необходимо рассмотреть возможность использования ангаров, стоянок, гейтов, организацию и стоимость хендлингового сервиса, наличие специальных залов для пассажиров первого и бизнес классов, применяемые системы технического обслуживания и ремонта.

Показатель времени выполнения операций по обслуживанию пассажиров и обработке багажа и грузов напрямую зависит от привлекательности данного аэропорта. Особенно важен данный показатель для определения времени прибытия пассажира для прохождения аэропортовых формальностей перед вылетом. Увеличение продолжительности пребывания клиентов в аэропорту негативно влияет на скорость работы авиационного транспорта в случаях отсутствия развитой системы диверсификации обслуживания.

При решении вопроса взаимодействия аэропорта с близлежащей территорией необходимо учитывать возможное влияние деятельности аэропорта на данную территорию. Такое влияние может быть вредным или полезным. В нашем случае развитие сферы услуг аэропорта, несомненно, улучшит возможности населения близлежащих территорий за счет развитой системы диверсификации.

Анализ пропускной способности аэропорта включает исследование следующих факторов:

- принимаемые аэропортом ВС, а также суда, которые могут приниматься;
- – пассажировместимость аэровокзала;
- – количество точек регистрации пассажиров;
- – технологические схемы обслуживания;
- – оформления и посадки пассажиров, загрузки багажа, грузов, изменение пассажиро- и грузопотоков по сезонам и в течение суток.

На основании анализа данных факторов определяется располагаемая пропускная способность аэропорта и производится ее сравнение с прогнозируемым пассажиропотоком. В случае если суммарный пассажиропоток или пассажиропоток в определенные отрезки времени превышает фактическую пропускную способность аэропорта, необходима разработка мероприятий по увеличению данной пропускной способности.

Важнейшей характеристикой данных показателей является время.

По нашему мнению, в зависимости от конкретной проблемы, необходимо проводить работу по повышению пропускной способности аэропорта. Это может быть увеличение числа точек регистрации, изменение схем обслуживания пассажиров и обработки багажа, модернизация оборудования, используемого в работе аэропорта, введение или совершенствование механизация погрузочно-разгрузочных работ, введение дополнительных гейтов и телетрапов для посадки-высадки пассажиров и пр.

На этапе экономического и финансового анализа производится:

- расчет основных экономических показателей деятельности аэропорта;
- рассчитываются расходы, связанные с комплексом разработанных на предыдущих этапах мероприятий, по которым оценивается их экономическая отдача и целесообразность.

При этом анализируются расходы, связанные с деятельностью аэропорта и доходы от этой деятельности.

Производится расчет прибыли, рентабельности и других показателей работы данного аэропорта. В случае если рассматривается несколько альтернативных вариантов, то по данным показателям выбирается оптимальный вариант. В качестве оптимизирующего показателя может приниматься чистая дисконтированная ценность мероприятия или другой показатель.

Таким образом, можно отметить, что маркетинг – это одновременно философия бизнеса и активный процесс. Маркетинг обеспечивает совершенствование деятельности отдельных предприятий [3,4], и вместе с тем он стал важным атрибутом развития экономики как единого целого и

четкого ее функционирования. В этом историческая значимость и ценность маркетинга как теории и как практики экономики.

Для более эффективного использования аэропортовых площадей и для получения дополнительного финансирования за счет диверсификационных предприятий, на наш взгляд, целесообразно проводить анализ различных видов деятельности, проведения маркетинговых исследований по вопросам:

- насколько выгодны они на данном этапе;
- приносят они достаточную прибыль или их целесообразно заменить более прибыльными предприятиями.

При анализе коммерческой деятельности организаций (особенно тех, которые связаны с торговлей) следует учитывать, что клиентура магазинов и служб аэропорта состоит из пассажиров, посетителей и работников аэропорта. Поэтому в отношении этих трех групп потребителей целесообразно получать информацию про их потребности и факторы, которые влияют на покупку ими товаров и услуг. В этом случае необходимо иметь следующую информацию:

- объем воздушных перевозок: за прошедший, текущий и прогнозируемый период;
- количество пассажиров, прилетающих/ вылетающих на:
  - международных рейсах;
  - внутренних рейсах;
- количество транзитных/ трансфертных пассажиров;
- количество посетителей и работников аэропорта в настоящее время и по прогнозам на будущее;
- средняя продолжительность нахождения в аэропорту разных категорий пассажиров;
- час “пик” посещения пассажирами аэропорта (временная разбивка) - по часам, суткам и неделям;
- качество товаров и услуг, которые предоставляются;
- наиболее популярные среди потребителей товары и услуги.

Структурно прибыль от диверсификации можно представить в следующем виде:

- прибыль от концессий – более 50%;
- прибыль от аренды помещений – около 43%;
- прибыль от деятельности, которая осуществляется непосредственно самим аэропортом – около 11%.

Важным моментом есть определение тех затрат аэропорта, которые связаны с предоставлением в аренду помещений, «открытых зон» с целью определения минимального уровня платежей и сборов в каждом конкретном случае, но которые также должны способствовать возмещению затрат аэропорта. Это есть тем дополнительным источником прибыли по

отношению к ставкам и сборам, которые получают аэропорты за международные и внутренние перевозки. Но в каждом конкретном случае концессионные сборы должны устанавливаться отдельно и исходить из тех затрат, которые несет аэропорт в связи с предоставлением помещений, соответствующих средств, служб, партнерских консультаций.

Если вспомнить историю, то можно увидеть, что большая часть концессионной торговли была, в основном, ориентирована на обслуживание пассажиров и сопровождающих их лиц. Однако все больше аэропортов уделяют значительное внимание лицам, работающим в аэропорту, проживающим в районах в непосредственной близости, создавая для удовлетворения этого спроса различные виды концессий. Предприятия такого назначения нет необходимости размещать на «дорогих» участках с наиболее интенсивным потоком пассажиров. Это, прежде всего, обуславливается тем, что центры различного обслуживания должны быть приближены к объекту, который будет их использовать. Во-вторых, такой подход позволяет рентабельно использовать площади аэропорта.

Коммерческую деятельность в аэропорту [13] могут осуществлять не только дочерние фирмы аэропортовых комплексов, но и другие субъекты, которых мы уже определили. Аэропорты самостоятельно, как правило, занимаются тем, что не требует специальных знаний, значительных капиталовложений или больших товарных запасов.

Поэтому большинство аэропортов передает неавиационную коммерческую деятельность в ведение других организаций, которые не просто занимаются такой деятельностью, а являются лидерами по популярности у клиентуры, то есть имеют известный бренд у потребителей [5]. Это очень важно, потому что репутация самого аэропортового комплекса также будет зависеть от качества всех видов обслуживания клиентуры, в том числе и неавиационным сервисом. Именно поэтому аэропорты сохраняют за собой право общего руководства и финансового контроля путем подписания коммерческих соглашений на право использования их собственности.

Существование большого и все возрастающего количества различных неавиационных предприятий, которые действуют в аэропорту, позволяет предположить, что в ближайшее время администрации всемирно известных аэропортов не будут заниматься более активной их эксплуатацией. Это связано с тем, что эти аэропорты не в состоянии иметь в необходимом объеме различных технический опыт и знания в области сбыта.

В аэропортах Украины такая деятельность фактически еще не развита в должной мере [9]. Только в значительных аэропортах (Борисполь, Одесса, Симферополь, Львов, Днепропетровск) предлагаются диверсификационные услуги, уровень которых достигает 15-30% от общего объема. Большинство наших аэропортовых комплексов не имеют такой практики. Вполне вероятно, что в нашей стране необходимо будет создать самостоятельный

административный орган по руководству этой деятельностью. В состав задач такого органа можно будет включить:

- выбор ассортимента услуг, которые предоставляются потребителям;
- выборочный рейтинг концессионеров;
- стандартный вид соглашений по найму;
- систему определения качества обслуживания и выполнения других условий, предусмотренных в соглашении.

Как свидетельствует практика, наибольшее распространение получили среди аэропортов стран – членов ИКАО, применение соответствующего баланса между размером аэропортовых сборов, общим количеством пассажиров и в трансферной зоне.

Анализ концессионных сборов, установленных странами – членами ИКАО в крупных международных аэропортах, свидетельствует, что они имеют разные процентные показатели. Это обусловлено тем, что до сих пор не установлен единый подход к ним. К тому же установить его очень тяжело, потому что надо определить приемлемый уровень оплаты соответственно прибыли концессионных предприятий. В мировой практике имеет место, когда концессионеры включают концессионные сборы непосредственно в стоимость товара или услуги.

### **Выводы**

1. Для построения программы прибыльности аэропортовых комплексов в государственном регулировании Украины необходимо введение рекомендованных видов диверсификационной деятельности, применение концессионных соглашений.

2. Организация работы в диверсификационном направлении связана со специализацией аэропортов по видам сообщений, обслуживанию определенных самолетов.

3. В условиях специализации аэропортам необходимо больше времени для того, чтобы приспособиться к изменениям, чем авиакомпаниям. В этой связи важную роль играют маркетинговые исследования видов диверсификации этих предприятий.

4. Организация сотрудничества авиаперевозчика с аэропортом может быть взаимовыгодной, если установить баланс между количеством пассажиров с рейсов авиакомпании, которых перевозчик доставил в этот аэропорт, и возможными скидками с аэропортовых тарифов.

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Ашфорд Н., Стентон Х. П. М., Мур К.А. Функционирование аэропорта.[Текст] – М.: Транспорт, 1990.–372с.

2. Быстров С. Главный принцип ИКАО – безопасность полетов.[Текст] //Воздушный транспорт.– М.: Экономическая газета, №46 (2902) ноябрь 2000.– с.2 - 3.

3. Костромина Е.В. Авиатранспортный маркетинг [Текст] – М: НОУ ВКШ «Авиабизнес», 2003. – 383 с.
4. Костромина Е.В. Экономика авиакомпании в условиях рынка.[Текст] 4-е издание, стереотипное М: НОУ ВКШ «Авиабизнес», 2002 – 303 с.
5. Моисеева Н.К., Рюмин М.Ю., Слушаенко М.В., Будник А.В. Брендинг в управлении маркетинговой активностью [Текст]/ Под. Ред. Проф. Н.К.Моисеевой. – М.: Омега-Л, 2003. – 410 с.
6. Муравйова А.О. Методы стимулирования клиентуры воздушного транспорта: Зб. науч. тр. «Проблеми інформатизації та управління».[Текст] – К.: НАУ, – Вип. 8. – С.71-73.
7. Муравйова А.О., Шевченко О.Р. Безпека польотів як комплексна характеристика повітряного транспорту: Зб. наук. пр. «Наука і молодь».[Текст] – К.: НАУ, 2003. – Вип.. 3. – С. 662-664
8. Полянская Н.А., Васильев Н.Н. В борьбе за клиента Зб. наук. пр. «Наука і молодь»[Текст] – К.: НАУ, 2003 – Вип.3.– С. 669-672
9. Полянська Н.Є. Фактори, що впливають на формування доходів в аеропорту.[Текст]– К.//Фінанси України, 1997.№11.– С.115-117.
10. Полянская Н.Е. Организация коммерческой работы на воздушном транспорте: Монография.[Текст] – К.: НАУ, 2004. – 320с.
11. Полянская Н.Е., Назаренко Г.М. Организация пассажирского сервиса в зарубежных авиакомпаниях: Зб. наук. пр. «Проблеми інформатизації та управління». – К.:НАУ, 2003. – Вип.7. – С.58-60.
12. Полянська Н.Є., Шаповал Н.С. Умови підвищення економічного потенціалу аеропорту. Економіка та управління.[Текст]: Матеріали V міжнародної науково-технічної конференції «АВІА 2003», том V-VI – Секція «Економіка та підприємництво» – К:НАУ, 2003.- С.6.86 -6.89.
13. Увеличение неавиационных доходов в аэропортах. Circ.142 АТ/47.- Монреаль: ИСАО,6-е издание, 1997.-97с.
14. Шевченко О.Р Особенности формирования современного рынка авиатранспортных услуг [Текст]: Зб. наук. пр. «Наука і молодь».- К.:НАУ, 2003 – Вип. 3. – С. 658-661.
15. Авиакомпании России и СНГ - уровень обслуживания оценивают пассажиры.[Електронний ресурс] – [www.avia.ru](http://www.avia.ru)  
УДК 658:004.056.5

О.М. Антонова

## **ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ**

*Проведено критичний аналіз основних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Розкрито їх головні переваги та недоліки. Запропоновано загальні рекомендації щодо забезпечення комплексного та системного підходу до оцінки й аналізу рівня економічної безпеки підприємства.*

*Ключові слова: економічна безпека підприємства, системний підхід.*

*Проведен критический анализ основных подходов к оценке уровня экономической безопасности предприятия. Выявлены их основные недостатки и*



преимущества. Предложены общие рекомендации по обеспечению комплексного подхода к оценке и анализу уровня экономической безопасности предприятия.

Ключевые слова: экономическая безопасность предприятия, системный подход.

Article is devoted a critical analysis of the main approaches to assessment the level of economic security of the enterprise. Their main advantages and disadvantages were revealed. General recommendations to ensure an integrated approach to assessment and analysis the level of economic security of the enterprise were proposed.

Keywords: economic security, system approach.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання перед керівниками підприємств постає складна задача захисту економічних інтересів підприємства від різноманітних внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечення його стабільного розвитку та підвищення ефективності функціонування. Тобто актуальною задачею вищого керівництва стає забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства. Для цього необхідно систематично проводити його оцінку й аналіз.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням оцінки й аналізу рівня економічної безпеки підприємства присвячені наукові публікації таких вчених як Олейников Є. [1], Сухорукова Т. [2], Ковальов Д. [2-3], Плетникова І. [3], Реверчук Н. [4], Ілляшенко С. [5], Клебанова Т. [6], Сергієнко Є. [6], Козаченко А. [7], Пономарьов В. [7], Ляшенко А. [7], Шлемко В. [8], Бінько І. [8], Покропивний С. [9]. До найбільш вагомих наукових результатів слід віднести такі: розроблення понятійного апарату теорії економічної безпеки, визначення основних функціональних складових економічної безпеки підприємства, класифікація загроз, формування показників оцінки стану економічної безпеки та інші.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Проте, у розробці зазначеної проблеми залишається ряд невирішених та дискусійних питань. На сьогоднішній день не сформовано єдиного підходу до оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

**Формування цілей статті.** Існуючі підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства потребують удосконалення. Метою статті є критичний аналіз методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства та формулювання загальних рекомендацій щодо формування комплексного системного підходу до оцінки й аналізу рівня економічної безпеки підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** В науковій літературі найбільшого поширення набули індикаторний та ресурсно-функціональний підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

Індикаторний передбачає розрахунок певного набору показників економічної безпеки та порівняння (зіставлення) їх фактичних значень з пороговими. Під пороговими значеннями індикаторів економічної безпеки слід розуміти їх граничні величини, недотримання яких свідчить про наявність загроз

економічній безпеці. За такого підходу рівень безпеки підприємства визначається як середньозважений ступінь відповідності фактичних значень оціночних показників їх пороговим значенням. Такий розрахунок, як правило, проводиться спочатку за кожною окремою функціональною складовою економічної безпеки, а потім розраховується загальний її рівень з урахуванням вагомості кожної складової. Ресурсно-функціональний підхід зводиться до визначення рівня економічної безпеки на основі оцінки ступеня використання ресурсів підприємства. За такого підходу оцінка також проводиться за кожною функціональною складовою, а потім визначається інтегральний показник. Автори наукової праці [1] пропонують рівень економічної безпеки підприємства оцінювати на підставі сукупного критерію із зважуванням і сумуванням окремих функціональних критеріїв, які розраховуються шляхом порівняння (зіставлення) величини загрози економічній безпеці та ефективності заходів щодо її запобігання. Але запропонований ними критерій не має конкретного кількісного вираження, що є безперечним недоліком, а просто прямує до максимуму. До того ж розрахунок сукупного критерію спирається на визначення завданих або відвернутих збитків, що на практиці є досить складним і може бути виконане лише на підставі експертних оцінок. Одні з перших дослідників проблеми економічної безпеки підприємства у своїй роботі [2] пропонують систему індикаторів технологічної, ресурсної, фінансової та соціальної безпеки. Вони наводять порогові значення за деякими показниками (не за всіма). Зрозуміло, що на сьогоднішній день вченими виділяється набагато більше функціональних складових, що дозволяє більш комплексно розкрити сутність економічної безпеки. Загалом авторами пропонується замало індикаторів навіть для оцінки наведених у статті функціональних складових економічної безпеки. Реверчук Н.Й. [4] використовує для оцінки рівня економічної безпеки комплексний показник безпеки, який розраховується на основі багатьох оцінок показників техніко-технологічної, фінансової, кадрової, екологічної, інформаційної, політико-правової, силової та ринкової безпеки. Автор наводить розрахункові формули, порогові значення показників, але не надає їх обґрунтування, тобто не пояснює чому саме ці показники були ним обрані.

Такий перелік коефіцієнтів є досить обмеженим, оскільки, наприклад, рівень інформаційної безпеки не може бути об'єктивно оцінений за допомогою лише трьох показників (продуктивність інформації, коефіцієнт інформаційної озброєності, коефіцієнт захищеності інформації). Також запропонована методика не містить показників, що характеризують надійність взаємодії з економічними контрагентами, що деякі автори пропонують розраховувати в рамках інтерфейсної складової економічної безпеки [5]. Все це є досить вагомими недоліками. Оскільки автор не виділяє окремо інтелектуальну безпеку, то варто було включити хоча б показник

винахідницької (раціоналізаторської) активності, який розраховується як відношення кількості винаходів (рацпропозицій) до кількості інженерно-технічних робітників, до індикаторів кадрової безпеки. Автори праці [6] пропонують свою систему індикаторів оцінки економічної безпеки підприємства, яка складається з чотирьох блоків: блоку ринкових факторів, блоку неринкових факторів, блоку соціально-політичних факторів та блоку факторів впливу економічного простору. При цьому до першого блоку вони включають індикатори за чотирма напрямками: трудові ресурси, засоби виробництва, капітал та технології. Варто зазначити, що така система індикаторів також не враховує всіх аспектів економічної безпеки підприємства. Зокрема, як і методика, запропонована Реверчук Н.Й. [4], не включає показників, що характеризують надійність економічних контрагентів. Загалом у науковій праці не надається ніякої інформації щодо розрахунку наведених авторами індикаторів, щодо їх порогових значень і врешті-решт авторами наводиться явно замало показників для комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Перелік індикаторів потребує доповнення різноманітними показниками, що характеризують стан інтелектуальної, ринкової та, особливо, фінансової безпеки. Варто також наголосити, що автори не наводять жодного показника інформаційної та силової безпеки. У роботі [7] для оцінки рівня економічної безпеки підприємства пропонується використовувати співвідношення величини бруто-інвестицій підприємства і величини ресурсів, необхідних для інвестиційної підтримки умов, що забезпечують економічну безпеку. Ця методика через розрахунок кількісного показника дозволяє визначити рівень економічної безпеки підприємства і дати його якісну інтерпретацію та визначити режим функціонування підприємства. У науковій праці [8] пропонується проводити узагальнюючу оцінку економічної безпеки на підставі зіставлення граничних (критичних і нормальних) та фактичних значень індикаторів. За такого підходу експрес-оцінка рівня економічної безпеки проводиться на основі графічного аналізу, що дозволяє виділити наступні зони безпеки: зону нормального рівня, зону критичного рівня та передкритичну зону. До переваг даного підходу варто віднести те, що графічна інтерпретація дійсно допомагає кращому сприйняттю та характеризує не тільки поточний стан підприємства, але і той стан безпеки, до якого варто прагнути. Однак, в рамках даного підходу авторами не дається ніяких рекомендацій щодо вибору оціночних індикаторів та діапазону нормативних значень показників. Автори праці [3] оцінку рівня економічної безпеки підприємства проводять шляхом підсумовування середньозважених значень локальних функцій залежності рівня економічної безпеки від відповідних показників діяльності підприємства. Незважаючи на те, що такий підхід характеризується простотою інтерпретації отриманих результатів, йому властивий істотний недолік. Він полягає у відсутності будь яких

рекомендацій щодо формування системи оціночних показників, а також авторами не визначені види локальних функцій, що не дозволяє зрозуміти алгоритм їх розрахунку. У роботі [9] пропонується методика оцінки рівня економічної безпеки підприємства за допомогою інтегрального показника, при цьому значення окремих функціональних критеріїв визначаються на основі співвідношення можливої величини збитку підприємства і суми витрат на реалізацію заходів, пов'язаних з попередженням цього збитку. По-перше, такі розрахунки можуть бути проведені тільки за наявності кількісних оцінок збитку, пов'язаного з впливом загроз, та величини витрат, необхідних для їхнього усунення, що на практиці є досить складним. По-друге, автор не наводить рекомендацій щодо інтерпретації результатів розрахунку як за окремими функціональними критеріями, так і за загальним інтегральним показником. Автор наукової праці [5] пропонує алгоритми розрахунку рівня безпеки за кожною складовою окремо, надає рекомендації щодо переведення у відносні оцінки показників рівнів кожної складової та надалі отримані відносні оцінки використовує для розрахунку інтегрального показника рівня економічної безпеки. Для представлення результатів оцінки в наочному вигляді пропонує побудову діаграми в полярній системі координат, де кути будуть відповідати ваговим характеристикам, а радіус-вектори характеризуватимуть рівні кожної складової економічної безпеки. Запропонований автором підхід до оцінки фінансової складової є занадто вузьким. Він пропонує проводити таку оцінку на основі аналізу фінансової стійкості підприємства, ступінь якої визначається, виходячи з достатності оборотних коштів для здійснення виробничо-збутової діяльності. Однак, за такого підходу досліджується лише платоспроможність підприємства і не беруться до уваги такі суттєві аспекти фінансової діяльності як ділова активність та рентабельність. Таким чином, таке комплексне поняття як фінансова безпека не може бути об'єктивно оцінене за допомогою лише трьох показників, які пропонує автор. Істотною ж перевагою запропонованої методики без сумніву є те, що автор надає інтерпретацію рівнів безпеки за кожною складовою, чого в свою чергу не наводять попередні автори у своїх працях. Як правило, багатьма дослідниками надається лише інтерпретація загального рівня економічної безпеки, що ускладнює процес аналізу походження різноманітних загроз безпеці підприємства. Проаналізувавши існуючі погляди щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства, можна зробити висновок, що на сьогоднішній день немає єдиної методики та системи показників для оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Підходи, які пропонують науковці, є недосконалими через притаманні їм певні недоліки. Отже, для забезпечення комплексності та системності оцінки й аналізу рівня економічної безпеки підприємства необхідно враховувати наступні аспекти:

1. Система показників, за якими буде проводитись оцінка безпеки, повинна бути підібрана таким чином, щоб по кожній складовій були максимально точно висвітлені всі аспекти діяльності підприємства. Адже від адекватності таких показників в значній мірі залежатиме об'єктивність результатів розрахунку як за окремими складовими, так і в цілому.

2. Необхідно звернути особливу увагу на формування порогових значень оціночних показників, адже у розрахунках вони виступають базою для порівняння.

3. Оцінювати рівень економічної безпеки найдоцільніше окремо за кожною функціональною складовою, і лише потім зводити відносні оцінки до інтегрального показника. Так функціональний аналіз дозволить виявити звідки саме походять загрози, що буде корисним для оперативного управління ними.

4. Слід надавати графічну інтерпретацію рівня економічної безпеки підприємства за всіма складовими. Це може бути як діаграма, яку пропонує Ілляшенко С.М. [5], так і будь яке інше графічне відображення отриманих результатів розрахунків, що забезпечить наочність поточного стану безпеки та того, до якого варто прагнути.

5. Для аналізу показників безпеки підприємства доцільним є представлення результатів їх розрахунку за допомогою карти аналізу показників безпеки. Так, наприклад, Реверчук Н.Й. [4] пропонує можливий варіант такої карти, однак такий її вид дозволяє наочно представити лише короткий висновок щодо рівня безпеки за кожним індикатором, а не надає можливості представлення висновків за окремими групами показників за кожною функціональною складовою та висновків щодо загального рівня економічної безпеки підприємства.

**Висновки.** Розрахунок показників, що характеризують стан економічної безпеки є лише першим кроком у виявленні ступеня економічної безпеки підприємства. Якщо окремі показники виявляються за межами граничних значень, наступний аналіз причин таких відхилень повинен дати відповідь на питання, що саме і у якій мірі становить загрозу економічній безпеці. Такий аналіз повинен бути покладений в основу розробки комплексу заходів, спрямованих на протидію загрозам і підвищення рівня економічної безпеки підприємства. Перспективним напрямком досліджень у цій сфері може бути обґрунтування використання конкретних показників економічної безпеки підприємства за окремими її складовими та розробка комплексної карти аналізу показників безпеки підприємства.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Экономическая и национальная безопасность/ Под ред. Е.А. Олейникова.[Текст] – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 768 с.
2. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия/ Ковалев Д., Сухорукова Т. / [Текст] Экономика Украины. – 1998. – № 10. – С. 48-51.

3. Ковальов Д. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства/ Ковальов Д., Плетникова І. / [Текст] Економіка України. – 2001. – № 4. – С. 35-40.
4. Реверчук Н.І. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: Монографія. [Текст]– Львів: ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.
5. Ілляшенко С.М. Економічний ризик. [Текст] – К., 2004. – 220 с.
6. Клебанова Т.С. Моделі оцінки, аналізу та прогнозування економічної безпеки підприємства/ Клебанова Т.С., Сергієнко Є.А./ Бізнес інформ. [Текст] – 2006. – № 8. – С. 65-72.
7. Козаченко А.В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения/ Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н./: Монография. [Текст] – К.: Либра, 2003. - 280 с.
8. Шлемко В.Т. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення/ Шлемко В.Т., Бінько І.Ф./ Монографія. [Текст] – К.: НІСД, 1997. – 144с.
9. Економіка підприємства: Учебник/ Под общ. ред. д.э.н., проф. С.Ф. Покропивного. [Текст] – К.: КНЭУ, 2005. – 608 с.

УДК 656.225.003:658.011.8

Г.Ю. Олійник, Т.С. Рябчун

## **КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ РЕФОРМУВАННЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ТА ЙОГО ОСНОВНИХ СТРУКТУРНИХ МОДЕЛЕЙ**

*Вперше, на основі критичного аналізу зарубіжного досвіду реформування залізничного транспорту, визначені спільні моменти, відмінності та уроки, які необхідно враховувати при реформуванні залізничного транспорту в Україні.*

*Ключові слова: аналіз, реформування, суспільна власність, фінансування, моделі, лібералізація.*

*Впервые, на основе критического анализа зарубежного опыта реформирования железнодорожного транспорта, определены общие моменты, отличия и уроки, которые необходимо учесть в процессе реформирования железнодорожного транспорта Украины.*

*Ключевые слова: анализ, реформирование, общественная собственность, финансирование, модели, либерализация.*

*First, on the basis of walkthrough of foreign experience of reformation all-rail there is a transport, general moments and differences are certain; lessons which must be taken into account at reformation of railway transport in Ukraine.*

*Keywords: analysis, reform, public ownership, financing models liberalization.*

**Постановка проблеми.** Важливою складовою реформування підприємств залізничного транспорту є вивчення досвіду з цього питання різних країн і визначення спільних моментів, відмінностей та елементів, які доцільно застосовувати в Україні [1].

**Мета статті.** На основі дослідження процесів реформування залізничного транспорту в Західній Європі, визначити спільні моменти, відмінності, уроки, які доцільно застосовувати при реформуванні підприємства залізничного комплексу України.

**Виклад основного матеріалу.** Процеси реформування залізничного транспорту в Німеччині, Франції та Великій Британії, розпочалися з 1991 року. Ці країни були обрані для дослідження через великі відмінності в їх

історії, політиці, економічній та фінансовій ситуації в них і управлінні перевезеннями пасажирів і вантажів залізничним транспортом. Дослідження показали, що процеси реформування в цих країнах проходили по-різному, внаслідок чого вони опинилися в різних ситуаціях, але не зважаючи на це всі три країни, розвивались в умовах єдиної Європейської транспортної політики, єдиного законодавства, мали спільні погляди і потребу в реформуванні та реструктуризації залізничного сектору [2].

Спільними ключовими елементами реформування залізничного транспорту є: лібералізація транспортного ринку, яка постійно зростала і викликала дуже жорстку конкуренцію з боку інших видів транспорту; визнання того, що залізничні підприємства у формі урядових адміністрацій, державних підприємств або інших компаній, під сильним контролем уряду не здатні на довготривалій основі конкурувати на транспортному ринку; визнання того, що господарська діяльність залізниць, традиційно обмежена національною територією, не є найкращим рішенням для довготривалого виживання залізниць в глобалізованій економічній системі і що для того, щоб конкурувати з іншими видами транспорту, необхідні міжнародні залізничні транспортні послуги, які виходили б за межі міжнародних кордонів на благо всіх національних залізничних компаній-операторів; нелегкі (та фінансово не завжди прозорі) стосунки між окремими державами та їхніми залізницями, що не додавали віри в свої сили і майбутнє ні залізничникам, ні платникам податків; необхідність відокремлення функцій державного управління від функцій господарського управління залізницями; неясні перспективи виживання залізниць, як окремого виду транспорту, в умовах невирішених екологічних проблем, які належить вирішувати державам.

**Реформування залізничного транспорту Німеччини.** До 1989 року Федеративна республіка Німеччини (BRD) і Німецька демократична республіка (DDR) були окремими країнами, кожна з яких мала свій власний залізничний транспорт і залізничну промисловість. Вони функціонували відповідно як Німецька федеральна залізниця - Deutsche Bundesbahn (Західна Німеччина) (DB) і Німецька державна залізниця - (Східна Німеччина) (DR).

DB була Державним підприємством, основним оператором вантажних і пасажирських перевезень, володіла більшою частиною інфраструктури. Працівники мали статус федеральних державних службовців. Крім того, існували регіональні залізниці-юридичні особи (NE Bahnen), які були вертикально інтегрованими і перевозили пасажирів і/або вантажі в менших географічних регіонах. DR була Державною юридичною особою, єдиним інтегрованим оператором всієї залізничної системи. Існували також великі промислові комплекси, які мали власні промислові залізниці.

Капітал DB до 1990 року скоротився до 15 млрд. DM, у той час як акумульований загальний борг був у 1990 році близько 40 млрд. DM. Без реформування залізниць акумульований борг склав би до 2003 року

неприпустиму величину 71 млрд. DM. DR взагалі не мала боргів, тому що держава дбала про необхідні щорічні компенсації з державного бюджету. В наслідок розпаду колишнього східнонімецького транспортного ринку її доходи швидко зменшувалися, а основні фонди потребували модернізації.

Європейська комісія в Брюсселі 1990 р. підготувала і провела з основними учасниками транспортного ринку обговорення кроків в напрямку майбутнього відкриття європейського залізничного ринку, тому що була переконана в нездатності існуючих національних залізничних монополій до інновацій, розвитку бізнесу, задоволення очікувань ринку, забезпечення економічної ефективності, а відтак в неможливості їх повної конкурентоздатності [2].

Директива ЄС 91/440 поставила вимогу відокремлення управління інфраструктурою від транспортного обслуговування (щонайменше на мінімальному рівні бухгалтерського обліку) з метою відкриття ринку, плати операторами перевезень за користування залізничними коліями та станціями, впровадження механізмів фінансової санації, з тим щоб у майбутньому залізничні підприємства могли працювати на міцній фінансовій основі.

Для реформування залізничного транспорту в Німеччині була використана важлива подія – прийняття політичного рішення об'єднання Німеччин. Підготовка до створення нової DB, як юридичної особи, шляхом злиття DB і DR, проводилась з врахуванням потреб у відкритті ринку, як основи підвищення економічної ефективності і дозволило б залізницям зберегтися як виду транспорту. Для цього був складений план утворення DB AG (AG = Aktiengesellschaft) як акціонерної компанії з приватним правом. Процес створення DB AG планувався завершити до 1 січня 1994 року, щоб скористатися можливостями наявних суспільних фондів для реструктуризації деяких суб'єктів господарювання в нових федеральних землях.

В грудні 1993 року Парламент прийняв пакет законодавчих актів з реформування залізничного транспорту, у т.ч. поправки до Конституції Німеччини, п'ять нових законів та зміни більш як до 100 чинних законів і регуляторних актів. До створення DB AG, DB і DR зробили значні інвестиції в підготовку і перепідготовку персоналу, в пояснення процесу і причин реформ.

Конституція Німеччини та новий «Закон про будівництво залізниць» заклали основні принципи та фінансові вимоги до залізничної інфраструктури: Федеральний уряд фінансував будівництво та заміну залізничних колій. Місцеві уряди, треті особи і DB AG також створювали фонди для інвестування інвестиційних проектів; Господарча одиниця, яка володіє інфраструктурою повинна покривати витрати з експлуатації та утримання залізничної колії; Господарча одиниця, що володіє інфраструктурою повинна платити щорічну амортизацію колій, яка фінансується федеральним урядом, тоді як федеральний уряд заздалегідь



фінансує інвестиції і покриває відсотки з них. Це правило дійсне також для проектів, в яких DB AG заявило про свій комерційний інтерес. Крім цих фінансових заходів, що полегшували становище DB AG, з його балансу списали борг 80 млрд. DM. Більш того, було передбачено біля 80 млрд. DM для модернізації основних фондів залізниць Східної Німеччини.

Ще одним надзвичайно важливим моментом реформи залізниць в Німеччині була регіоналізація пасажирських перевезень на короткі відстані. Це означало, що відповідальність за замовлення специфічних, суспільно значимих, перевезень в сенсі їх оплати за контрактами на суспільно значимі перевезення передавалася з центрального уряду (Bund) федеральним землям (Laender), а також округам (Kreise) та муніципалітетам. Для того, щоб дати можливість регіональним органам купувати ці послуги, були передані необхідні фонди у формі загальних сумм з федерального до регіональних бюджетів. Натомість, суспільно значимі перевезення повинні були виставлятися на тендер операторів ринку.

Реформа забезпечувала DB AG від недосубсидованих, суспільно значимих перевезень, від бюджетних зобов'язань та від усіх інших видів недешевого державного втручання у ведення бізнесу. DB AG було звільнено від усіх боргів і отримало повну автономію підприємницької діяльності. Держава прийняла на себе відповідальність за продовження фінансування інвестицій в інфраструктуру на основі безпроцентних позичок, а також погодилась фінансувати ряд визначених фінансових тягарів, успадкованих з минулого, які не були безпосередньо пов'язані з підприємницькою діяльністю. DB AG більше не залежало безпосередньо від державного бюджету, а його працівники більше не були державними службовцями з притаманним їм адміністративним менталітетом.

Структурна організація реформування на 1 січня 1994 року показана на рис.1. Законом було визначено, що до кінця 1998 року господарюючі одиниці (підрозділи, підприємства) повинні бути перетворені в дочірні компанії у складі холдингу DB AG.

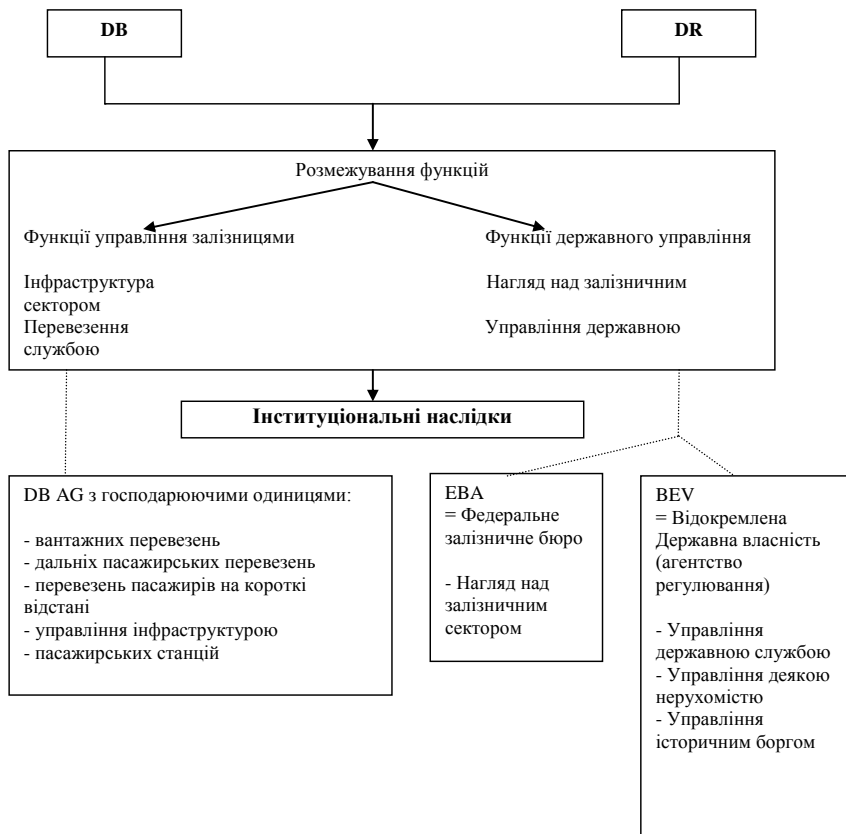
В цей період були проведені наступні реформи: підприємства мали окрему бухгалтерську звітність і субрахунки прибутків і збитків, що повністю ліквідувало перехресне субсидування між видами діяльності; з 1 січня 1996 року відбулася регіоналізація перевезень пасажирів на короткі відстані; відповідальність за обсяги, якість та фінансування регіональних пасажирських перевезень була передана регіональним та місцевим органам влади; для фінансування цієї відповідальності, щорічно перераховувалися кошти з регіональних та місцевих бюджетів; організація була спрощена: регіональні рівні управління були ліквідовані, кожне господарююче підприємство створювало свою власну регіональну організацію відповідно до своїх потреб; було створено Спеціальний проект для розподілу тягового

обслуговування (включно з машиністами локомотивів) між операторами за видами діяльності, протягом 18 місяців з початку проекту;

На початок 1999 року DB AG стало холдинговою компанією з 5 провідними дочірніми компаніями, кожна із своїми власними основними фондами і ресурсами. Починаючи з 2000 року, увагу було сфокусовано на вантажних перевезеннях, які здійснювала DB CARGO, щоб зробити їх прибутковим бізнесом. Компанію було перейменовано в RAILION і вона придбала бізнес вантажних перевезень голландських та датських залізничних компаній. З грудня 2007 року RAILION було інтегровано в DB SCHENKER, на той час, ще одну логістичну дочірню компанію DB, яка була викуплена у приватного сектора. Скорочення витрат були вражаючими і DB CARGO зосередилася на основних своїх клієнтах для покращення прибутковості бізнесу. В 2002 році придбання логістичного оператора STANNES (що включав SCHENKER) стало першим кроком у розвитку логістичної платформи і подальшій інтернаціоналізації послуг, що пропонуються. В 2007 DB купила 100% EWS, найбільш важливого оператора вантажних залізничних перевезень у Великій Британії і майже в той же час взяла мажоритарний пакет акцій TRANSFESA, яка спеціалізувалася у залізничних перевезеннях між Іспанією і рештою Європи. На сьогодні DB AG працює в Нідерландах, Данії та Італії, а також створила спільне підприємство із шведською GREEN CARGO. В 2009 році DB AG купила PCC в Польщі.

У вересні 2001 року згідно з Європейським законодавством Федеральний уряд створив в структурі ЕВА агентство Train Path Agency (Trassenagentur), відповідальне за забезпечення недискримінаційного доступу до інфраструктури та режиму виділення ниток інфраструктури.

Всі дані, необхідні цьому Агентству для виконання своїх функцій контролю за умовами конкуренції повинно йому надавати DB NETZ AG, яке забезпечувало рівні права приватним залізничним операторам.



**Рисунок 1. Структурна організація реформування DB та DR**

Починаючи з 2005 року DB AG почали підготовку до приватизації для залучення приватного капіталу. Модель, яка була обрана, дозволила Федеративній республіці Німеччини зберегти інфраструктуру залізниць в повній державній власності, у той же час дозволила входження приватного капіталу для придбання певної частки акцій дочірніх компаній – операторів перевезень і логістичних послуг, які таким чином роблять свій внесок у фінансування розвитку залізниць.

Модель була обговорена на політичному рівні Федерального уряду і Парламенту (2008 рік і узгоджена структура, яка показана на рис.2.)В кінці 2008 року, запланований продаж акцій DB MOBILITY AND LOGISTICS AG на фондовому ринку, був відкладений у зв'язку з наростаючою фінансовою кризою, але він залишається довгостроковою ціллю.Результати діяльності Групи компаній DB AG в 2009 році порівняно з 1991-м показані в табл. 1. з

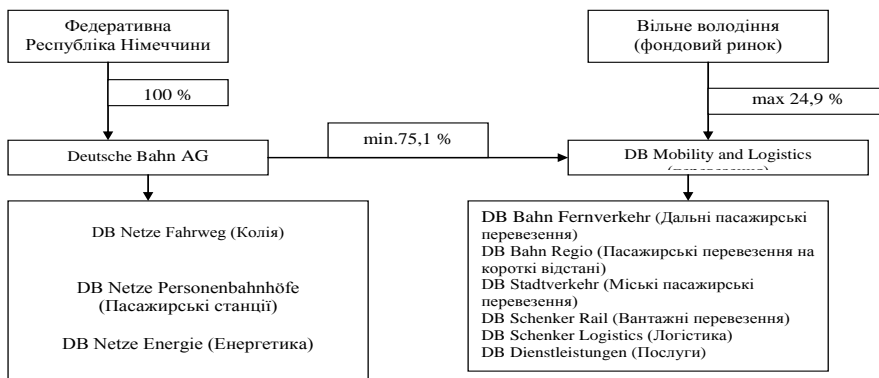
якої видно, що обсяги перевезень і частка на ринку пасажирських перевезень збільшилися.

**Таблиця 1. Результати діяльності Групи компаній DB AG у 1991-2009**

	DB+DR 1991	DB Group 2009
Мережа, км	40834	33862
Штат, осіб	441900	240000
Перевезення пасажирів (млрд. пас.-км)	55.9	77.0
Частка на ринку перевезень пасажирів	7%	9,1%* - 9,4%*
Перевезення вантажів (млрд. т-км)	79,7	91,2 - 113,6*
Частка на ринку перевезень вантажів	20%	17% - 13,6%*

Джерело: Звіт UIC та DB про конкуренцію у 2009 році

За даними \*Eurostat частка залізниць на ринку пасажирських перевезень в Німеччині у 2009 була 7.7%.



**Рисунок 2. Модель підготовки до приватизації DBAG**

До світової фінансової кризи Група DB AG була прибутковою організацією. Більш того, дочірні компанії DB AG (особливо на ринку вантажних перевезень) зуміли реструктуризуватися, стати прибутковими і створити альянси, спільні підприємства та союзи.

### **Реформування залізничного транспорту у Великій Британії**

До 1994 року вся діяльність залізниць Великої Британії здійснювалася BRITISH RAIL (BR). Це була вертикально інтегрована

державна монополія. Уряд фінансував BR, однак мережа не модернізувалася, як і рухомий склад, а імідж BR як провайдера послуг не був добрим.

Уряд публічно наводив аргументи, що масове промислове виробництво, зникнення вугільної промисловості і перетікання вантажів на автомобільний транспорт означають те, що вже немає необхідності в залізничній системі, яка б керувалася державою.

В 1992 – 1993 рр. Уряд прийняв рішення про передачу більшої частини залізничного сектору в приватний сектор, а фактично дискусії про реформування залізничного транспорту почалися в 1988 році на конференції, що була організована силами правого крила, де підкреслювалося, що існує політичне бажання передати галузь в приватний сектор.

Економічне обґрунтування було наведено в Білій книзі 1992 року. Основною метою було перейти від галузевої організації, що базується на монолітній націоналізованій галузі індустрії з командно-контрольним підходом та цінами, що встановлюються адміністрацією, до ініціативної, вмотивованої множини приватних компаній з контрактними угодами між ними і цінами, які можна обговорювати. Планувалося, що це приведе до виграшу в продуктивності, якості та ефективності [2]. Результатом початку процесу став Закон про залізницю 1993 року, основні положення якого були виконані до 1 квітня 1994 року.

В 1994 році створено також Бюро пасажирського залізничного франчайзингу (Office of Passenger Rail Franchising = OPRAF) для управління процесом надання франшиз на основі визначення мінімальних рівнів згідно "Вимог до пасажирських перевезень обслуговування" і цінового регулювання деяких ключових тарифів, таких як сезонні квитки, відкриті стандартні квитки та економічні квитки. Крім того, OPRAF повинно було визначити детальну систему стимулювання покращення надійності і точності, а також запобігання перенаселеності поїздів.

### **Наступними кроками реформи були:**

1. Компанія з управління інфраструктурою, RAILTRACK GROUP PLC, була приватизована шляхом продажу акцій на Фондовій біржі в 1996 році, після того як Уряд списав їй £1.6 млрд. боргу державі і перевів £1 млрд. зобов'язань на Ради графств. В 2003 році NETWORK RAIL знову перебрала на себе утримання залізничної інфраструктури, яке з 1994 року було передане на підряд компаніям, що були виділені з BR і приватизовані.

2. Компанії, що володіли пасажирським рухомим складом були швидко продані колишнім менеджерам BR. Потім, протягом 2 років, вони були перепродані банкам (HSBC, Royal Bank of Scotland), що принесло їх власникам значні прибутки.

3. 25 компаній-операторів були передані в приватний сектор, причому їм була надана франшиза бюро Rail Franchising (OPRAF).

4. На продаж були виставлені залізничні вантажні компанії, WISCONSIN CENTRAL (залізниця із США, стала переможницею тендерів, придбавши 5 з 6 новостворених підприємств). Після того у 1997 році було створено EWS як юридичну особу, відповідальну за розвиток бізнесу попередніх 5 компаній. Пізніше вона була продана німецькій DEUSCHE BAHN. В 1997 р. урядом Британії було надано компанії EWS грант, який гарантував виконання зобов'язань BR в проєкті EUROTUNNEL до 2006 року. Цей грант було схвалено Єврокомісією. Компанія з перевезень морських контейнерів Freightliner була в 1996 р. продана в управління.

Першим приватним оператором транспортних послуг стала DIRECT RAIL SERVICES Ltd (DRS), філіал однієї з промислових груп. До інших операторів що зараз надають послуги належать GB RAILFREIGHT Ltd та FASTLINE FREIGHT.

5. До того, як Залізничному регулятору було надано його повноваження, перші ліцензії було надано Державним секретарем компаніям RAILTRACK (інфраструктура) та BR (перевезення). Однак повністю відкритий доступ до інфраструктури запроваджено в 2002 р. В квітні 2003 р. створено орган із безпеки та стандартів на залізничному транспорті - RAIL SAFETY AND STANDARDS BOARD Ltd (RSSB), а систему регулювання безпеки було змінено "Законом про транспортну безпеку залізниць", відповідно до якого було створено Орган з розслідування залізничних транспортних подій (RAILWAYS ACCIDENT AND INVESTIGATION BOARD – RAIB) для покращення безпеки і запобігання транспортним подіям на залізницях.

Поточна ситуація в залізничному секторі наступна:

Суспільно значимі перевезення (Public Service Obligations = PSOs) забезпечують 21 франшизна компанія – оператор пасажирських перевезень, якими володіють 10 груп приватного сектору.

Крім того, послуги пасажирських перевезень надають ще 3 оператори, які мають відкритий доступ до мережі. Перевезення пасажирів зросли з 1994 року на 40%. З 2001-2002 років фінансова підтримка залізничного сектору урядом зросла з £1.2 млрд. до більш як £ 6 млрд. на рік.

Результати діяльності компаній в 2008 році порівняно з 1991-м показані в табл. 2. з якої видно, що штат зменшився лише на 6700 осіб, а перевезення пасажирів значно поліпшилось.

**Таблиця 2.- Залізничні перевезення у Великій Британії**

	Бритіш Рейл BR 1993	Показники британських залізниць 2009
Довжина мережі, км	15535	15814
Штат, осіб	106700	100000

Перевезення пасажирів, млрд. пасажиро-км	28.7	50
Частка на ринку перевезень пасажирів	8.5 %	11.5 %*
Перевезення вантажів, млрд. тонно-км	12.3	20
Частка на ринку перевезень вантажів		Немає даних

Джерело: дані UIC

За даними статистики EUROSTAT частка залізниць на ринку перевезень пасажирів у Великій Британії в 2009 році визначається в розмірі 6,3%.

**Залізнична реформа у Франції.** Французькі залізниці (SNCF), як і раніше, були повністю інтегрованим монопольним постачальником послуг за законом (LOTI 1981). SNCF є державною галузевою комерційною установою, що належить державі. Вона управляється Радою, членами якої є представники уряду, представники клієнтів і представники працівників.

Високошвидкісні перевезення TGV розпочалися в 1979 та 1981 роках між Парижем та Ліоном і були дуже успішними. Високошвидкісні пасажирські перевезення TGV Atlantique відкрились в 1988 році, а високошвидкісні пасажирські перевезення TGV Nord – у 1992 році. Було вирішено розпочати будівництво високошвидкісних ліній TGV Mediterranee. Це означало величезні інвестиції для SNCF, що фінансуються на кредити з державною гарантією. Розвивався бізнес вантажних перевезень (особливо міжнародних та комбінованих перевезень), а частка ринку залізничних вантажних перевезень була у Франції вищою, ніж в інших країнах ЄС.

Фінансове становище SNCF було дуже збитковим, а заборгованість збільшувалась так швидко, що до 1995 року обігу вантажних перевезень було недостатньо, щоб платити навіть відсотки боргу.

На економіку SNCF та уряд значно вплинули такі події: загальний місячний страйк (листопад 1995 р.), який завершився відставкою Прем'єр-міністра; тиск з Брюсселя, щодо затвердження у французькому праві перших директив ЄС, пов'язаних із залізничним сектором.

Крім того, у Німеччині та Великобританії, розпочалася реформа залізничного сектора та створення нових організацій без боргів. У відповідності до законодавства ЄС, а також з метою поліпшення фінансового стану SNCF, в 1996 році була підготовлена програма залізничної реформи, і в лютому 1997 року було прийнято закон, який розмежовував операційну діяльність та розвиток і технічне обслуговування мережі. Новий закон створив окрему компанію, яка несла відповідальність за управління інфраструктурою RFF, а також EPIC. Беручи до уваги опір залізничних профспілок проти розколу SNCF, було вирішено, що RFF буде передавати

SNCF утримання та обслуговування мереж. SNCF буде платити RFF за доступ до використання мережі, а RFF буде платити SNCF за утримання та обслуговування мереж. З самого початку, в 1997 році, було вирішено, що RFF буде відповідати за інвестиції та розвиток національної залізничної інфраструктури, за винятком станцій. Більшість боргів SNCF були передані RFF, оскільки держава не могла перебрати їх на себе (як це відбулося в Німеччині та Великобританії), тому що це призвело б до збільшення понад 3% державного боргу. На практиці, лише борг SNCF, пов'язаний з розвитком інфраструктури, у розмірі 135 млрд. франків (загалом 200 млрд. франків) був переданий RFF. В Компанії RFF працювало 200 працівників, а у SNCF – близько 180000.

Реформа була розроблена за погодженням з профспілками. Уряд прийняв рішення зберегти спеціальну пенсійну систему (це були вимоги довготермінового страйку в листопаді 1995 р.), щоб зберегти особливий статус співробітників і забезпечити згуртованість SNCF як єдиного цілого. SNCF взяла на себе зобов'язання досягнути рівня беззбитковості до 1999 року. Станції, товарні склади, майстерні, обладнання та адміністративні будівлі залишалися у SNCF, а також у її дочірніх компаніях. Закон LOTI, що передбачає монополію SNCF на залізничний транспорт у Франції, залишився недоторканим.

У 1998 році, коли ліве крило уряду повернулося до влади, програма залізничної реформи не була скасована, оскільки у новому уряді міністром транспорту був колишній керівник залізничних профспілок, він наполягав на продовженні реформи. Щоб взяти до уваги тиск з боку профспілок залізниць, новий уряд створив Вищу раду по залізничній державній службі (CSSPF), щоб контролювати розвиток і збалансовану еволюцію залізничного сектора та підтримувати інтеграцію державної служби. Рада виробляла рекомендації для уряду щодо відновлення єдності стратегії та дій залізниць в рамках відповідальності уряду, але вони не були реалізовані.

У 2000 році всі рахунки SNCF вперше за багато років мали позитивне сальдо. Наприкінці 2001 року, RFF взяла на себе відповідальність SNCF за виділення ниток інфраструктури. На практиці, нитки трафіку у RFF, можливості їх виділення вивчаються головним чином SNCF, але команда RFF, що відповідає за їх розподіл, контролює SNCF з метою забезпечення недискримінаційної ситуації. Після 2003 р. планувалось відкрити національну залізничну інфраструктуру для конкуренції, спершу для міжнародних вантажних перевезень (двома етапами, спочатку з 15 березня 2003 р. для міжнародних залізничних перевезень по трансевропейській мережі для перевезень, RTEFF, а потім з 1 січня 2006 р. для всіх міжнародних вантажних залізничних перевезень), а згодом для всіх залізничних вантажних перевезень в ЄС з 1 січня 2007 р., і з 1 січня 2010 р. для міжнародних пасажирських перевезень. Відповідно до положень законодавства ЄС (1-й



залізничний пакет 2001 р.), і з урахуванням зобов'язання відкрити національну залізничну інфраструктуру для можливих нових залізничних операторів міжнародних залізничних вантажних перевезень, французький уряд створив у лютому 2003 р. регулюючий орган, Mission de Contrôle des Activités Ferroviaires (MCAF). На практиці ця організація має 7 членів і повністю знаходиться в рамках Міністерства транспорту. MCAF може лише робити рекомендації, а Міністр транспорту є єдиним, хто приймає рішення по цим скаргам.

На початку 2006 року закон LOTI був змінений і скасував положення про монополію SNCF на залізничні послуги та відкривав національну залізничну інфраструктуру для нових учасників з 31 березня 2006 р., за 9 місяців до кінцевого строку, встановленого законодавством ЄС для цього відкриття. Плануючи відкриття міжнародних залізничних пасажирських перевезень для конкуренції, уряд планував створення доречного і ефективного залізничного регуляторного органу (Autorite de Regulation des Activités Ferroviaires, ARAF), а також створення спеціальної структури, яка буде автономною спеціалізованою службою в рамках SNCF для контролю за рухом поїздів, і називатиметься менеджером мережі Network Manager (на відміну від менеджера інфраструктури – Infrastructure Manager). Закон, який планував створення цих двох нових підрозділів, відомий як "Закон про організацію регулювання залізниць", обговорювався в парламенті протягом одного року і мав бути прийнятий до кінця 2010 року. Основні результати діяльності вказують на важливе зростання обсягу пасажирських перевезень, як у міжміських та регіональних перевезеннях і зменшення у вантажних перевезеннях (табл. 3).

**Уроки, які доцільно використати в Україні.** Проведені дослідження реструктуризації залізниць дозволяють зробити наступні висновки: спільні моменти: в усіх трьох країнах реформування залізничного транспорту – це процес, який продовжується, незалежно від того, коли він почався – в 1994-му чи 1997 р.; в кожній країні поточна ситуація є наслідком як вдалих рішень, так і помилок; в кожній країні процес реформування був необхідним, нагальним і болісним; кожній країні в процес реформування були в більшій чи меншій мірі залучені всі основні його учасники (уряд, залізниця, клієнтура, наймані працівники, постачальники); в кожній країні процес реформування на кожному його кроці будувався у відповідності до законодавства ЄС; відмінності: в кожній країні були прийняті різні моделі реформування, які враховували специфіку країни, історію, політичну ситуацію і потужність галузі; в Німеччині збереглася повністю інтегрована структура, яка на 100% знаходиться у суспільній власності; децентралізована відповідальність за перевезення пасажирів на короткі відстані (у т.ч. їх фінансування); з першого дня створення DB AG на залізничній інфраструктурі розпочато конкуренцію; в Сполученому Королівстві (далі

СК) впроваджена вертикальна та горизонтальна дезінтеграція з максимально можливим залученням приватного сектору; передбачена централізація прийняття рішень і фінансування всіх внутрішніх пасажирських перевезень, за винятком Шотландії; конкуренція на залізницях розпочиналася крок за кроком, з 2002 р.; у Франції запроваджена модель вертикального розділення; всі підприємства знаходяться в суспільній власності, з тою специфікою, що SNCF залишилося майже такою, як і була; застосовується децентралізація прийняття рішень і фінансування в галузі регіональних пасажирських перевезень; конкуренція на залізницях була введена лише в 2006р.

**Таблиця 3. - Залізничний сектор Франції**

Показники	1994	2009
Мережа, км	32111	29901
Персонал, осіб	185700	161900
Пасажирські перевезення (млрд. пасажиро-км)	58,6	88,3
Частка ринку пасажирських перевезень	Невідома	9,3%
Вантажні перевезення (млрд. т-км)	48,75	41,5
Частка ринку вантажних перевезень	Невідома	Невідома

Джерело: МСЗ, дані Євростату

Законодавча робота у Франції була головною, а перелік різних законів і указів, підготовлених для прийняття законодавства ЄС складало десятки. Історія: DB розпочала модернізуватися, а DR – ні; BR знаходилася у фінансовій скруті з початку страйків у вугільній промисловості у 80-х роках; SNCF зуміла модернізувати пасажирські перевезення, успішно запустивши високошвидкісні поїзди TGV - за рахунок величезного боргу. Політичні ситуації: в Німеччині було прийняте політичне рішення про злиття DB та DR і швидку модернізацію DR за рахунок спеціальних фондів, що виділялися для Східних земель; в СК уряд пані Тетчер вирішив приватизувати всю економіку. Залізничний сектор підлягав приватизації останнім. Приватизація здійснювалася з метою завершення всього процесу до загальних виборів 1997 року; у Франції поняття суспільно значимих послуг все ще важливе для громадян, в суспільстві добрий імідж послуг TGV (пасажирів, особи, що приймають рішення, політики і т.д.), що пояснюється визнаною якістю послуг і доступними цінами майже для всіх регіонів Франції, за винятком Центрального. Значення залізниць для суспільства та економіки країн: в Німеччині існує консенсус щодо значення залізниць для суспільства та економіки, особливо в зв'язку з вартістю енергоресурсів і шкодою, яку завдають доквіллю альтернативні види транспорту. Уряд запровадив податок на вантажний автомобільний транспорт, щоб заохотити перевезення вантажів залізничним транспортом; в СК існує консенсус щодо значення залізниць для перевезення пасажирів, особливо в Лондон і з Лондона. Лондон навіть

запровадив збір проти заторів (спеціальний податок на приватні автомобілі, що заїжджають до центру Лондона). Що стосується вантажів, то на час, коли підготовлювалася реформа, існував консенсус, що всі потреби в перевезеннях здатен забезпечити автомобільний транспорт, особливо в зв'язку із зникненням в СК важкої промисловості.; у Франції існує консенсус щодо необхідності забезпечення суспільно значимих перевезень пасажирів як на далекі, так і на короткі відстані. Що стосується вантажів, то роль залізниць визнається менше, за винятком дуже завантажених автомобільних доріг на Півдні та Півночі Франції. Культура суспільства країн: в Німеччині існує міцна культура досягнення консенсусу напередодні підготовки важливих рішень. Це був одним з ключових пунктів успіху реформування залізниць в Німеччині. До 2007 року профспілки залізничників не страйкували. Страйк 2007 р. був не проти заходів щодо реструктуризації, а заради матеріальних покращень; в СК досягнення консенсусу мало місце головним чином між урядом і галуззю/банками/консультантами. Але всі компанії приватного сектору вели переговори з профспілками для підготовки узгоджених пропозицій і укладення договірних відносин; у Франції, велику силу мають профспілки залізничників. В період 1990 – 2009 р. уряду знадобилося більше часу для реструктуризації у зв'язку з тим, що необхідно було зберегти міцний позитивний імідж суспільно значимих перевезень.

Таким чином, на початку 90-х років залізничний сектор Західної Європи був на роздоріжжі. Економіка держав потребувала змін. Інновації були можливі і їх необхідно було впроваджувати, однак жодна із залізничних монополій не мала фінансової можливості зробити такий крок. SNCF зробило це послугами TGV, але ціною майже банкрутства; був борг, але принаймні були й TGV. Реструктуризація залізничного сектору дозволила залучати державні та приватні інвестиції з чіткими економічними цілями: в пасажирських перевезеннях, впровадження цих моделей призвело до величезного зростання перевезень; в вантажних перевезеннях, впровадження цих різних моделей привело до дуже різних результатів. Однією з причин є, мабуть, те, що вантажний сектор на цьому відрізку часу не потребував інвестицій. Але було значне прагнення менеджменту до реструктуризації, скорочення витрат, перепрофілювання бізнесу та стосунків з гравцями ринку. Це впроваджено німецькою та британською моделями. За Французькою моделлю вантажні перевезення залишаються в SNCF і не підштовхуються до більшої ефективності та комерційного динамізму. Німецька модель дозволила вантажним перевезенням набути цього динамізму навіть в складі DB Group. Модель СК також підштовхувала до динамізму, але економічна ситуація склалася так, що DB Group придбала цей бізнес.

**Висновки.** З урахуванням політичної, історичної, технічної ситуації в Україні і потужності галузі: необхідно провести підготовку підприємств залізничної галузі до реформування, науково обґрунтувати та розробити

модель реформування, затвердити її урядом, навчити персонал; законодавче та нормативне забезпечення є ключовими питаннями, яке необхідно вирішувати найближчим часом; вантажні перевезення є провідними в залізничному секторі України, оскільки вони відіграють основну роль в економічній ситуації. Вони повинні бути економічно ефективними (в сенсі витрат) і задовольняти потреби економіки. Саме з цих причин вони повинні стати автономними, щоб мати сильні стимули для реструктуризації і комерційного динамізму; на першому кроці, вантажні перевезення повинні залишитися частиною загальнонаціональної структури, як ключова складова української економіки. Однак менеджмент вантажних перевезень повинен усвідомлювати зростаючу важливість конкуренції з боку автомобільного і водного видів транспорту на відкритому ринку і готуватися до досягнення максимальної ефективності управління, у т.ч. скорочення витрат, модернізації та задоволення потреб користувачів; пасажирські перевезення повинні бути розділені на дальні міжміські перевезення та інші види перевезень; обидва види перевезень повинні впроваджувати інновації в транспортне обслуговування та інвестувати в рухомий склад, а також в покращення інфраструктури; суспільно значимі перевезення повинні в майбутньому купуватися (державою, ін., франшизи) і відповідним чином відшкодовуватися органами влади в рамках довгострокових контрактів.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту, схвалена Розпорядженням КМУ від 27.12.2006 р. №651-р.
2. Белая Книга. Европейская транспортная политика до 2010 года: время решать. Транспорт – важнейшее направление и движущая сила интеграции / Международная академия транспорта, Всемирная организация автомобильного транспорта, Ирмаст-Холдинг. – М.: ПолиграфСервис XXI, 2003, 192 страницы.
3. Сервер Европы о Европейском Союзе. – Режим доступа: [http:// europa.eu.int](http://europa.eu.int)
4. Організаційно-економічний механізм реформування залізничного транспорту / М.В. Макаренко, Т.І Лозова, Г.Ю. Олійник та ін. – К.: КУЕТТ, 2007. – 428 УДК 004.738.5:379.85(043.2)

Ю.В. Фісун

### **ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ**

*Інтернет-методики оцінки якості туристичних послуг споживачами. Процес використання інформаційних технологій для забезпечення якості туристичних послуг з метою дотримання суб'єктами туристичної діяльності комплексу взаємодіючих і взаємодоповнюючих вимог, що формують якість.*

*Ключові слова: інформаційні технології, сфера туризму, маркетингові функції, сучасний маркетинговий інструментарій.*

*Інтернет-методики оцінки качества туристических услуг потребителями. Процесс использования информационных технологий для обеспечения качества туристических услуг с целью соблюдения субъектами туристической деятельности комплекса взаимодействующих и взаимодополняющих требований, которые формируют качество.*

*Ключевые слова: информационные технологии, сфера туризма, маркетинговые функции, современный маркетинговый инструментарий.*

*Internet methods of estimation of quality of tourist services by users. Process of the use of information technologies for providing of quality of tourist services with the purpose of observance of tourist activity of complex of interactive and взаємодопляючих requirements which form quality subjects.*

*Keywords: information technologies, sphere of tourism, marketings functions, modern marketing tool.*

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації значно зростає роль інформаційних технологій як важливого інструменту в підвищенні ефективності управління підприємствами. Специфічні особливості створення та реалізації туристичних послуг (велика кількість учасників та значна їх географічна роз'єднаність, розгалужена система взаємовідносин суб'єктів туристичного ринку, територіальна диференціація туристичного продукту, віддаленість місця реалізації туристичних послуг від місця їх споживання) обумовлюють необхідність підвищення рівня забезпечення системи управління сучасними інформаційними технологіями (ІТ).

**Актуальність.** На тлі загострення конкуренції на міжнародному туристичному ринку, загальносвітової тенденції до посилення ролі держав у забезпеченні розвитку туризму, вітчизняний національний туристичний продукт стає все менш привабливим та конкурентоспроможним, як наслідок, сфера туризму у державі не спроможна забезпечити повноцінного виконання економічних, соціальних і гуманітарних функцій, не сприяє збереженню довкілля та культурної спадщини, наповненню бюджетів усіх рівнів.

Аналіз процесів, що відбуваються в галузі, свідчить про неадекватність рівня застосування інформаційних технологій у діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання у сфері туризму їх розвитку та впровадженню в туристично розвинених країнах світу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вирішення вищезазначених завдань має базуватись на дослідженні наявних сучасних інформаційних технологій, їх застосуванні та впливу на різні стадії створення і просування туристичного продукту та аналізі розвитку вітчизняного туристичного бізнесу в цілому. Питання аналізу інформації як фактору виробництва і процесу перетворення її в пріоритетний фактор сучасних виробничих відносин, сутності інформаційних технологій і напрямів їх застосування в діяльності підприємств виробничої сфери та сфери послуг, процесів інформатизації суспільства стали предметом дослідження у працях таких вчених, як: А. Богачевський, А. Бондаренко, В. Брижко, В. Василенко, Н. Винер, О. Гальченко, Н. Гарнхем, Л. Мельник, П. Нестеров, О. Оліфіров, О. Орехов, А. Орлов, А. Останець, В. Пастухова, О. Паршина, Ю. Паршин, Т. Писаревська, А. Чорнобров, О. Щедрін та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Інформація є необхідною передумовою поєднання та подальшого

органічного зростання процесів в управлінні суб'єктами туристичної діяльності. Здійснено науково-теоретичну адаптацію положень теорії інформації до сфери туризму в контексті управління туристичним підприємством.

Туристичний ринок є одним із найбільш динамічних та, на відміну від інших ринків, характеризується великою кількістю учасників, значною їх географічною роз'єднаністю, швидким оновленням інформації. За три останні роки темпи розвитку світового туризму зросли на 20%. Особливо значним є зростання туристських прибуттів в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (на 29%) та на Близькому Сході (на 23%). На цьому фоні вітчизняний туризм характеризується зменшенням темпів зростання на 3,4 %. Однією з причин є недостатність інформації та реклами вітчизняного туристичного продукту на національному та міжнародному ринках, недосконалість механізму інформаційного обміну між суб'єктами туристичної діяльності.

Посилення ролі інформації в економічному житті суспільства сприяло переходу вітчизняної економіки на інноваційну та інформаційну стадію її розвитку. Такі зміни обумовили необхідність перегляду періодизації історичних аспектів розвитку інформаційних систем. При цьому, такі загальноприйняті стадії, як рання, початкова, помірною розвитку доповнено стадією активного масового розвитку інформаційних систем, що пов'язано з процесами віртуалізації. Виявлено закономірності трансформації змістовної сутності понять у сфері інформаційних систем відповідно до вимог сучасної стадії їх розвитку. ерехід до стадії активного масового розвитку інформаційних систем окреслив питання, пов'язані з необхідністю визначення функціональності цього явища. В роботі узагальнено функції інформаційних систем, які на практиці повинні реалізовуватись інтегровано, забезпечуючи узгоджену їх взаємодію та зумовлюючи ефективне функціонування усієї інформаційної системи.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах нестабільного конкурентного зовнішнього середовища стратегічний менеджмент підприємств туристичної сфери характеризується великими обсягами інформації, для отримання та перетворення якої використовуються різноманітні інформаційні технології, що кардинально змінюють організацію стратегічного менеджменту на підприємстві, значно скорочують фінансові та трудові витрати на обробку інформації, підвищують точність розрахунків і оперативність даних. Враховуючи циклічність управлінського процесу, розроблену науковцем В. Пастуховою, запропоновано модель використання інформаційних технологій у стратегічному менеджменті туристичних підприємств з виділенням таких блоків управлінських дій: визначення цільових орієнтирів; аналітичний блок; розроблення стратегії; реалізація стратегії; оцінювання стратегії і контроль за її реалізацією. За допомогою змістовно-логічних методів узагальнено та доповнено етапи розвитку стратегій інформаційних систем підприємств.

Виявлено, що підвищення конкурентоспроможності підприємств на світовому туристичному ринку, оптимізація внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів здійснюється за умови інтеграції системи з можливостями Інтернет. У результаті такі стадії еволюції бізнес-стратегій інформаційних систем туристичних підприємств, як орієнтація на продаж, маркетинг (споживача) і конкурентів доповнено переходом до оптимізації внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів.

Для виконання маркетингових функцій підприємствами туристичної індустрії застосовуються різноманітні інформаційні технології, оскільки саме вони спрощують вирішення складних завдань у динамічному діловому оточенні, яке постійно змінюється. Встановлено, що інформаційні технології забезпечують підтримку маркетингу двома основними способами: шляхом надання інформації, необхідної для прийняття маркетингових рішень, забезпечення каналами для надання послуг новими способами. Визначено основні напрями використання маркетингової інформації в туризмі: маркетингові дослідження; маркетингова стратегія; сегментація ринку; розробка номенклатури та обсягів виробництва туристичних послуг; політика ціноутворення; формування попиту і управління збутом; маркетингові комунікації. Виокремлено такі маркетингові функції, як: маркетингові дослідження; удосконалення туристичного продукту; комунікаційна політика; розповсюдження продукту та реалізація маркетингових заходів. На основі проведених досліджень виявлено основні напрями впровадження різноманітних інформаційних технологій у діяльність туристичних підприємств для забезпечення ефективної реалізації маркетингових функцій.

Реалізація маркетингових функцій у туризмі за допомогою інформаційних технологій обумовлює розвиток електронного бізнесу в цілому. За результатами аналізу теоретичних підходів визначено поняття "електронний бізнес", який являє собою економічну діяльність, спрямовану на здійснення основних бізнес-процесів із використанням інформаційних і телекомунікаційних технологій з метою отримання вигод. Враховуючи особливості глобальної економіки і досвід роботи підприємств у сфері електронного бізнесу, виявлено основні його складові (е-маркетинг, е-комерція) та більш детально охарактеризовано їх з урахуванням галузевої специфіки. Спираючись на результати аналізу міжнародних документів з питань якості туристичних послуг, а також наукові публікації і розробки у сфері туризму, уточнено поняття "управління якістю туристичних послуг". Управління якістю туристичних послуг - це управлінський процес, який спрямований на координацію дій усіх суб'єктів туристичної діяльності із забезпечення та поліпшення якості туристичних послуг у межах системи. Одночасно, система управління якістю туристичних послуг - це система, яка інтегрує діяльність різних суб'єктів туристичної діяльності та орієнтує їх на

досягнення та підтримання відповідного рівня якості туристичних послуг, що повністю задовольнить потреби туриста найбільш економним шляхом.

**Висновки.** Проведені Інтернет-опитування туристів, які скористались послугами українських авіакомпаній, свідчать про в цілому позитивне оцінювання туристами якості авіаційних послуг, зокрема: 74 % опитаних пасажирів вважають, що рівень сервісу в цілому відповідає їх очікуванням; 15 % - перевищують очікування і 11 % - залишились незадоволень Основними факторами впливу на рівень задоволеності обслуговування авіакомпаніями є: своєчасність вильоту; якість передпольотного обслуговування; відповідність між ціною і якістю. Використання такого сучасного маркетингового інструментарію, як Інтернет-опитування дає можливість висловитись максимально великій кількості клієнтів аеропорту з питань якості послуг і врахування їх побажань та є поштовхом для удосконалення існуючих сервісів і запровадження нових.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ткаченко Т.І. Тенденції розвитку світового туризму [Текст] / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. - 2004. - № 6. - С. 80-85.
  8. Мельниченко С.В. Державне регулювання діяльності підприємств туристичної сфери / С.В. Мельниченко, Л.В. Мельниченко // Фінанси України. - 2004. - № 11. - С 55-62.
  2. Мельниченко С.В. Формування маркетингової політики в сфері сільського туризму України [Текст] / С.В. Мельниченко // Вісн. ДГТБ. - 2005. - №9.-С. 196-201.
  3. Мельниченко С.В. Туризм: тенденції та перспективи розвитку [Текст] / С.В. Мельниченко // Наук. вісн. Чернівець. торг.-екон. ін-ту КНТЕУ. — 2005. - Вип. 3 : Екон. науки. - С 29- 33.
  4. Ведмідь Н.І. Інформаційні туристичні ресурси в Інтернеті [Текст] / Н.І. Ведмідь, С.В. Мельниченко // Вісн. Львів. комерц. акад. - 2006. -С 533-542. - (Серія економічна; вип. 20).
  5. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в комп'ютеризації управлінської діяльності туристичних підприємств [Текст] / С.В. Мельниченко // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. - 2006. - Вип. 219; т. 2. - С 351-356.
- УДК 338.24:29

О. В. Гребенюк, О. О. Демешок

## **ОЦІНЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АЦІОНАЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТАТНЬОГО РІВНЯ ЇЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

*Визначено основні проблеми формування інформаційного забезпечення національної промисловості, обґрунтовано цільність зв'язку між інноваційною активністю суб'єктів господарювання та масштабами розвиненості інформаційного потенціалу.*

*Ключові слова: інформаційна та економічна безпека, інноваційні витрати та інформатизація промислового виробництва, інформаційні технології в промисловості.*

*Определены основные проблемы формирования информационного обеспечения национальной промышленности, обосновано силу связи между*



*инновационной активностью субъектов хозяйствования и масштабам развитости информационного потенциала*

*Ключевые слова: информационная и экономическая безопасность, инновационные затраты и информатизация промышленного производства, информационные технологии в промышленности.*

*The main problems of the formation of information ensure national industry, just fied by the connection between innovation activity of economic entities and the scope for the development of information-potential*

*Keywords: information and economic security, innovation-tional costs and computerization of industrial production, information-nologies in the industry.*

**Постановка проблеми.** Слід відзначити, що в умовах нарощення з гроз світової фінансової кризи та продовження економічної кризи в межах національної економічної системи в промисловості України виникають унікальні умови щодо покращення сукупного стану економічної захищеності інтересів. При цьому, роль інформаційних чинників у нарощенні стратегічного потенціалу реального сектору економіки неухильно зростає. Оскільки, інформація як стратегічний ресурс промислового зростання перетворилася на глобальний фактор загальноекономічного прискорення та невичерпну рушійну силу розвитку українського соціуму. При цьому, з метою нарощення темпів модернізації не лише промисловості, а й національної системи економічної безпеки особливої уваги потребують питання щодо розроблення методів й процедур оцінювання інформаційного потенціалу для інтенсифікації процесів забезпечення достатнього рівня економічної безпеки. Зазначене обумовлює нагальну необхідність усестороннього вивчення й дослідження проблематики удосконалення та забезпечення ефективності функціонування самої системи інформаційної безпеки в межах української промисловості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зазначимо, що теоретичним і прикладним аспектам вирішення багатогранних проблем інформатизації економіки, своєчасної інформаційної підтримки процесів підвищення наукоємності промислового виробництва та управлінню забезпеченням економічної безпеки держави присвячені праці видатних українських та зарубіжних науковців, зокрема, О. Алімова, О. Амоші, І. Бистрякова, В. Микитенко, Г. Ситніка, М. Чумаченка, С. Шкарлета та ін. [1 – 7]. Проте, віддаючи належне теоретичній і практичній цінності попередніх наукових здобутків, існує гостра потреба у всесторонньому вивченні зазначеної проблематики та прогнозно-аналітичній оцінці стану інформаційної безпеки національної промисловості.

**Метою статті** є розроблення та обґрунтування методичних підходів до оцінювання інформаційного потенціалу національної промисловості в контексті забезпечення достатнього рівня її економічної безпеки. Досягнення цієї мети обумовлює необхідність в: а) провадження дослідження залежності рівня інформаційної безпеки національного господарства від інноваційних витрат; б) визначення структури витрат на

інформатизацію промисловості та їх порівняння з результатами реалізації політики забезпечення високого рівня економічної безпеки провідних країн світу; в) формування адекватної реальним процесам системи показників-індикаторів інформаційного потенціалу.

**Виклад основного матеріалу.** Зауважимо, що існуюча структура та об'єми інноваційних витрат обумовлюють сучасний рівень інформаційної забезпеченості процесів підвищення наукоємності промислового виробництва, а також вказати на можливі деструктивні процеси, які відбуваються в реальному секторі економіки. Оскільки, інформаційна складова економічної безпеки в українських реаліях має значні відмінності від масштабів розвиненості останньої у провідних країнах. Тому, авторами визнана необхідність у: 1) розробленні методичних рекомендацій задля системного опрацювання специфічних процесів функціонування інформаційної безпеки на засадах реалізації концепції формування інформаційного потенціалу; 2) удосконаленні сутності та змісту нормативно-правової бази щодо реалізації функції макроекономічного регулювання діяльності існуючої системи інформаційної безпеки у промисловості; 3) визначенні вагомості впливу тіньової складової інформаційної безпеки на темпи промислового зростання, а також наявних загроз і ризиків на рівень економічної безпеки у промисловості.

Виконання зазначених вище завдань потребує, на наш погляд, розкриття змісту інформаційних технологій, які використовуються в промисловості (ІТП) України, до них можна віднести наступні: а) розподілену комп'ютерну техніку; б) відносно легке програмне забезпечення; в) розвинуті засоби комунікації та глобальні інформаційні мережі. Одночасно, впровадження ІТП доцільними є лише у випадку, якщо за ціль ставиться не досягнення минулого чи теперішнього рівня розвитку промислового виробництва, здійснення повної трансформації й реструктуризації національної промисловості, яка б була актуальною досить довгий період часу. Оскільки, використання ІТП, у такому випадку, підвищують ефективність ведення національного господарства не лише за рахунок збільшення обсягів оброблених і системних даних, а шляхом якісної зміни кінцевої інформації. При цьому, буде забезпечено підвищення рівня інформаційної безпеки української промисловості.

Відмітимо, що ІТП можуть втілюватись в життя двома способами, які відрізняються між собою кількістю необхідних ресурсів для їхнього впровадження і, відповідно, кінцевими результатами. А саме: 1) інформаційна технологія адаптується до суб'єкта господарювання, його структури в її існуючому вигляді, і модернізація наявних методів роботи проходить локально. Основним наслідком впровадження ІТП такого типу є перерозподіл обов'язків в існуючих підрозділах промислових підприємств, зміщення етапу збирання і обробки інформації з прийняттям менеджментом виробничо-економічних систем оптимізаційних управлінських рішень (за

наслідками прогнозування певного складу функціонування ІТП). Дана стратегія є доцільною до провадження у разі урахування паритету мінімізації ризиків і витрат. Однак, ефект від такого впровадження ІТП може бути недостатньо великим для переходу промислового виробництва на якісно новий рівень; 2) ціллю перебудови (реструктуризації) організаційної структури управління певного суб'єкта господарювання чи промислового підприємства визначається отримання максимального ефекту від реалізації інформаційної системи чи інформаційної технології. Основною ціллю, у цьому випадку, є не лише оновлення існуючих зв'язків, а й побудова якісно нових технологічних і виробничо-господарських систем (у т.ч. створення нових і реорганізацію старих підрозділів, операційних одиниць тощо). В наслідок провадження цих процедур, збільшується ефективність функціонування певного суб'єкта господарювання, кінцева управлінська інформація переходить на якісно новий рівень (що було деталізовано й доведено авторами у попередніх наукових працях [8 – 11]); Зауважимо, що у відповідності до положень, розроблених у другій стратегії, інформаційний підрозділ певного суб'єкта господарювання стає одним із елементів організаційно-управлінських структур. При чому, прийняті за результатами провадження цим підрозділом прогнозно-аналітичних процедур управлінські рішення є визначальними для реалізації політик забезпечення економічної безпеки промислового підприємства. Признаємо і той факт, що витрати на інформатизацію промислового виробництва характеризують сукупний стан окремої галузі та економіки в цілому. До витрат на інформатизацію слід віднести 3 великі групи витрат на: а) програмне забезпечення; 2) оплату послуг та підтримку дієвості технологій; 3) витрати на техніку. У відповідності до аналізу зазначеного виду витрат – в сукупній структурі найбільшу частку займають затрати на програмне забезпечення (близько 60%). Оскільки, створення програмного коду і кількість затрачених людино-годин на продукування є незрівнянно більшим, ніж створення комп'ютерних засобів (основна сума затрат складають витрати на інновації і розробки нових продуктів). Слід признати, що в Україні сума затрат на програмне забезпечення складала (це приведено у табл. 1.1) мінімальні значення – 955,8 млн. грн. (29%) у 2005 р., до максимального рівня – 1941,2 млн. грн. (33,8%) у 2008 р.

Взагалі, відмітимо, що сума витрат на програмне забезпечення останніми роками стабілізувалась на рівні третини від сукупних витрат підприємств. В структурі національного господарства, однією з найбільш інноваційно активних галузей повинна бути промисловість, адже вона є фактично основним споживачем інтелектуального капіталу. При цьому, національна промисловість потребує найбільш об'ємних вливань задля підтримки стабільно високого рівня розвитку і, як наслідок, збільшення випуску високотехнологічної і конкурентної продукції (не лише на

внутрішньому, але й на зовнішньому ринках). Одночасно з цим, витрати на програмне забезпечення в національній промисловості склали лише від 192,8 млн. грн. (22,7%) у 2005 р. до 483,3 млн. грн. (34%) у 2008 р. Однак, зауважимо, що частина витрат на обчислювальну техніку в сукупних витратах на інформатизацію промислового виробництва з кожним роком стабільно зменшувалась – з 49,1% (417,7 млн. грн.) у 2005 році до 40,8% (543,95 млн. грн.) у 2009 році. Відмічені закономірності – щодо зменшення частки витрат на обчислювальну техніку. Проте, зазначене має свої підстави – з розвитком інноваційно активних підприємств і насиченням потреб придбання програмних продуктів поступово зменшувалось.

Разом з цим признаємо і той факт, що комп'ютеризація промислового виробництва є надзвичайно важливим питанням, особливо в контексті нарощення темпів реструктуризації української промисловості з метою регенерації її властивостей до якісного стану з більш ефективними технологіями управління, що і обумовить покращення стану інформаційної безпеки як промислових підприємств, так і промисловості в цілому. До основних витрат на оплату послуг сторонніх підприємств у сфері інформатизації відносяться витрати на адаптацію і підтримку програмного забезпечення, а також на підтримку в задовільному стані обчислюваної техніки. В українських реаліях, витрати на оплату послуг, за період, що досліджується, є відносно стабільним значенням – максимальна різниця складала не більше 4% за 5 років. Найбільші витрати в абсолютному значенні становили 397,85 млн. грн. у 2009 р. Тому, як вже зазначалось, важливим є не лише обсяг фінансових ресурсів, що затрачуються на окремі складові забезпечення інформаційного потенціалу промисловості, а й їхня структура.

Таблиця 1.- Ретроспективний огляд параметрів витрат на інформатизацію національного промислового виробництва у 2005 – 2009 рр. (абсолютні значення фактичних цін) \*

<i>Ретроспективний період, роки</i>	<i>Витрати на інформатизацію усього</i>	<i>У тому числі</i>		
		<i>Витрати на програмне забезпечення</i>	<i>витрати на обчислювальну техніку</i>	<i>витрати на оплату послуг сторонніх підприємств у сфері інформатизації</i>
<b><i>У промисловості</i></b>				
2005	850,7	192,8	417,7	240,2
2006	937,2	217,2	403,7	316,3
2007	1422,0	483,3	615,2	323,5
2008	1248,6	347,2	545,2	356,2
2009	1334,25	392,45	543,95	397,85
<b><i>Усього по Україні</i></b>				
2005	3296,4	955,8	1467,7	872,9
2006	3997,4	1322,2	1533,8	1141,4
2007	5557,1	1974,6	2273,2	1309,3
2008	5738,6	1941,2	2131,5	1665,9
2009	6368,95	2250,6	2334,25	1784,1

Примітка \* Узагальнено та систематизовано авторами статті за даними наукових джерел [12 – 14]

Так, наприклад, оптимальна частка витрат на програмне забезпечення повинна становити близько 60%, а витрати на обчислювальну техніку і технічну підтримку – по 20% (за свідченнями, приведеними у наукових роботах [15; 16]). Однак, за даними Державного комітету статистики України у промисловості ці структурі показники значно спотворені. Так, приміром, в середньому, витрати на програмне забезпечення (ПЗ) становлять лише 33,4% (що на 27% менше, ніж потрібно). Такий значний структурний перекис свідчить про небажання суб'єктів управління промисловістю платити досить відчутні для них суми за програмні продукти та прискорення проведення фінансового, технологічного та енергетичного аудитів.

Одночасно з цим, в Україні спостерігаються досить високі темпи закупівлі обчислювальної техніки і обладнання, витрати на які становлять в середньому 39,5% від загальних. Такий перекис у витратах в сторону обчислювальної техніки може свідчити лиш про те, що на даних засобах використовується неліцензійне ПЗ, яке в порівнянні з ліцензованим має багато «мінусів». З іншої сторони, дана проблема не є виключно проблемою промисловості, а є загальнонаціонального характеру, про що свідчить включення України до найбільш «тінізованих» ринків ПЗ (де не використовуються тендерні процедури).

Відносні середні витрати національної промисловості на оплату послуг сторонніх підприємств у сфері інформатизації становлять майже 27% (що є досить близьким до загально світового рівня). В провідних країнах Європи спостерігається поступове зменшення витрат на придбання ПЗ із збільшенням витрат на підтримку і розробку відкритого ПЗ, які допомагають зробити вузькоспеціалізоване ПЗ (його можна інстальювати на будь-яку кількість обчислюваних засобів, і яке буде абсолютно закритою для небажаних користувачів, по причині відсутності самого аналога). Для прикладу, розглянемо прогнозно-аналітичну оцінку інноваційних витрат в промисловості (приведено авторами у табл. 2) у разі підтримання існуючих тенденцій щодо перенавантаження технічним обладнанням (морально відсталим з точки зору неадекватності цільовому програмному забезпеченню). Проте, хоча ці показники явно не позначають обсяги затрат на інформатизацію виробництва, однак, вони включаються в суму придбання машин, обладнання, установок та капітальні витрати, що пов'язані з упровадженням інновацій. Таким чином, маючи фактичні витрати на інформатизацію промислового виробництва, і витрати на інновації можна обрахувати частину інформаційних витрат в загальному обсязі. Частка інформаційних витрат в структурі придбання машин, обладнання, установок та капітальних витрат, пов'язаних з упровадженням інновацій за період, що досліджується невинно падає. Зокрема, у 2005 році ця частка становила 27% (850,7 млн. грн.), а вже у 2009 році – лише 13,6%

(1334,25 млн. грн.). При цьому, у тому ж 2009 р. витрати на дослідження та розробки новітніх технологічних систем складали 9,7 %, витрати на їх рекламування – (хоча ця цифра і не занадто велика) аж 3,4% від загального фінансування інновацій.

Проте, співвідносний аналіз:

1)обсягів випуску промислової продукції у 2005 – 2009 рр. та інноваційних витрат;

2)часток витрат на придбання прогресивних технологій для промислового виробництва та енерго- й ресурсоемних галузей у промисловості

дозволяють стверджувати:

1)про їх надзвичайно щільну залежність і взаємозв'язок;

2)а, оскільки, ці параметри визначені нами базовими (по вагомості впливу) для побудови й обчислення показника-індикатора економічної безпеки у промисловості (зазначене деталізовано та обгрунтовано авторами у науковій праці [23]), то від кількості та результативності залучення інформаційних чинників до системи управління промисловістю і залежать ефективність провадження процесів по забезпеченню економічної безпеки;

3)усе-таки, найбільш ефективним процес інформатизації відбудеться, якщо частина витрат на неї буде становити близько до 30%;

4)за результатами аналізу інформаційних витрат в структурі загальних інноваційних затрат можна помітити, що їхня частка є досить вагомою (межа від 14,7% до 9,7%). Проте, вагомих відносний показник не є тотожним високому абсолютному значенню. В якості прикладу, можна привести свідчення, що в країнах Європейського союзу загально прийнятим є обсяг фінансування інноваційної діяльності по провадженню досліджень і розробок на рівні 2,5% від загального обсягу ВВП. Одночасно з цим, порівняємо, що в Україні реальне фінансування становить менше одного відсотка. Так, наприклад:

а) майже 35% світових інноваційних витрат у 2009 році здійснювали промислові підприємства США;

б) на європейські країни приходитьсь 24,1%;

в) тоді як на частку Японії припадає 12,6%.

Однак, частка найбільшого світового лідера у галузі витрат на наукові дослідження і розробки у промисловості, США, скоротилась з 1995 року на 3,7%. При цьому, активно нарощує обсяги інформаційних витрат на дослідження і розробки Китай – їх частка досягла 11,2% світових витрат (приведені дані за джерелами [15; 16] станом на 01.01.2010 р.). Таким чином, підкреслимо: країни, що розвиваються, приймають активну участь у розвитку світових інноваційних процесів, в свою чергу, і Україна в змозі приєднатись до загальносвітових перегонів щодо нарощення інноваційного та

інформаційного потенціалу задля регенерації національної економічної системи та інтенсифікації процесів загальноекономічного прискорення.

**Висновки.** Певним чином підсумовуючи вище наведені викладки, можна зробити висновки: 1) за останні 5 років інформаційний потенціал обумовив зниження рівня інноваційної безпеки в українській промисловості (ця тенденція і надалі погіршується). Необхідними є провадження нагальних заходів щодо упередження деструктивних змін в системі управління забезпеченням економічної безпеки. Оскільки, стратегія розширення масштабів діяльності більшості вітчизняних промислових підприємств, як правило, не базується на глибокому аналізі важливих елементів підвищення ефективності ведення їх бізнесу — оптимізації інформаційної інфраструктури, підвищення її надійності та безпеки, попередження ризиків використання неліцензійних програмних продуктів.

На відміну від розвинених країн, вітчизняна інноваційна система поки що не відповідає вимогам до ефективності її функціонування, а, відтак, стає найвагомим чинником нарощення загроз економічній безпеці держави. Оскільки, вона характеризується структурною деформованістю, інституційною неповнотою, неузгодженістю та незбалансованістю технологічних, економічних і соціально-ціннісних аспектів, а також не розробленістю і невідвістю механізмів провадження інноваційної діяльності. В той же час, особливої уваги потребує системне вивчення проблем використання ліцензованого програмного забезпечення в інформаційно-методичному забезпеченні промислового виробництва. Це дозволить забезпечити розвиток інформаційної культури і суспільної поваги до організації праці та результатів високотехнологічної діяльності ІТ-розробників.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Мунтіян В. І. Теоретичні засади економічної безпеки [Текст] / В. І. Мунтіян // Національна програма забезпечення економічної безпеки в контексті стратегії соціально-економічного розвитку України: Матеріали Круглого столу (1 листопада 2000 р.) / Відп. ред. С. І. Пирожков, Б. В. Губський, А. І. Сухоруков. – К.: Національний інститут українсько-російських відносин при Раді національної безпеки і оборони України, 2001. – С. 121.
2. Ситник Г. П. Система державного управління національною безпекою: аналіз чинників [Текст] // Управління сучасним містом. – К.: НАДУ, 2003. - №7-9. – С. 8 – 14.
3. Богданович В. Ю. Теоретичні основи аналізу проблем національної безпеки: Монографія. [Текст] / Богданович В. Ю. – К.: Вид-во «Основа», 2006. – 296 с.
4. Шкарлет С. М. Економічна безпека – інноваційний аспект: Монографія [Текст] / Шкарлет С. М. – К.: Книжкове видавництво НАУ, 2007. – 436 с.
5. Ляшенко О. М. Забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах глобалізації [Текст] / О. М. Ляшенко // Вісник Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль: Економічна думка. – № 5. – 2007. – С. 357 – 359.
6. Микитенко В. В. Траєкторії ендегенного зростання: пріоритети і вектора макроекономічної динаміки [Текст] / Микитенко В. В. // «Україна – Чехія – ЄС: сучасний стан і перспективи»: Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної



конференції (Випуск 4). Херсон – Прага – Гомель: Херсон, ХНТУ МОН України, Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2008. – 92 с. – С. 37 – 52.

7. *Алимов О. М.* Стратегічний потенціал продуктивних сил регіонів України: Монографія [Текст] / [Алимов О. М., Бандур С. І., Дейнеко Л. В., Микитенко В. В. та ін.] / За ред. д.е.н., проф. Б. М. Данилишина. – К.: РВПС України НАН України., 2009. – 324 с.

8. *Демешок О. О.* Засоби упередження загроз функціонуванню, трансформації та раціональному використанню інформаційного потенціалу економічної системи [текст] / О. О. Демешок, О. В. Гребенюк // Сучасні проблеми розвитку фінансової сфери України: [матеріали науково-практичної конференції 18.02.2010; за заг. ред. д.е.н, проф. Коваленка М. А.]. – Херсон: ХНТУ МОН України, Вид-во ПП Вишемирський В.С., 2010. – 362 с. – С. 289 – 301

9. Формування потенціалу соціально-економічних та організаційних змін: Монографія [текст] / [О. О. Демешок, О. В. Гребенюк, Ю. В. Киндзерський, В. Ю. Припотень, Я. І. Юрик та ін.] за ред. д.е.н. І. А. Ігнат'євої]. – К.: КНУД МОН України та РВПС України НАН України, Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2010. – 694 с. – С. 219 – 227, 311 – 327.

10. Управління розвитком трудового потенціалу України: Монографія [текст] / [О. В. Гребенюк, В. І. Барканов, О. О. Демешок, Я. І. Юрик та ін. / за ред. Савиної Г. Г.]. – Херсон, ХНТУ МОН України, Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2010 р. – 372 с. – С. 252 – 267.

11. *Демешок О. О.* Прогнозно-аналітична оцінка стратегічного потенціалу української економіки та її несприйнятливості деструктивним впливам [текст] / О. О. Демешок, Н. Б. Кирич // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журнал. – Вип. 1-2. – К.: НАУ МОН України, 2009. – С. 82 – 91.

12. Статистичний збірник «Діяльність підприємств – суб'єктів підприємницької діяльності». – Київ, Державний комітет статистики України, 2008. – С. 106 – 108.

13. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/Statist/elbul>.

14. Електронний ресурс. Режим доступу <http://www.bank.gov.ua/Statist/macro.htm>

15. Key figures Report 2008-2009. Science, Technologies and Competitiveness // European Commission. – 2010. – P.169

16. Офіційний сайт електронного журналу R&D/ Електронний ресурс – режим доступу <http://www.rdmag.com/>

17. Промисловість України у 2001 – 2006 рр. Статистичний збірник. [Текст] / Держкомстат України; За ред. Л. М. Овденко. – К.: 2007. – 302 с.

18. Промисловість України 2001 – 2007 рр.: статистичний збірник [Текст]; За ред. Л. М. Овденко / Дежавний комітет статистики України. – К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство». – 2008. – 345 с.

19. Статистичний щорічник України за 2005 р. [Текст] / Держкомстат України; За ред. О. Г. Осауленка. – К.: Консультант, 2006. – 574 с.

20. Статистичний щорічник України за 2006 р. [Текст] / Держкомстат України; За ред. О. Г. Осауленка. – К.: Консультант, 2007. – 584 с.

21. Статистичний щорічник України за 2007 р. [Текст] / Держкомстат України; За ред. О. Г. Осауленка. – К.: Консультант, 2008. – 579 с.

22. Статистичний щорічник України 2008 рік [Текст] / За ред. О.Г. Осауленко. / – К.: Держкомстат України, 2009. – 567 с.

23. *Демешок О. О.* Основні компоненти концепції компромісно-рівноважного реагування на загрози і ризики економічній безпеці наукоємного підприємства [текст] / О. О. Демешок, В. Ю. Припотень // Збірник матеріалів науково-практичної конференції «Україна – Польща – ЄС: сучасний стан та перспективи», м. Опольє. – Херсон: ХНТУ МОН України та Опольський університет, Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2010. – 288 с. – 195 – 207.

УДК 656.7.073 (045)

О.В. Артамонова

## **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ АВІАКОМПАНІЙ НА РИНКУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

*Стаття присвячена визначенню ефективності функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності послуг авіакомпаній на ринку вантажних перевезень.*

*Ключові слова: ефективність, ефект, механізм, управління (забезпечення), конкурентоспроможність, авіакомпанія, вантажні авіаперевезення.*

*Статья посвящена определению эффективности функционирования механизма обеспечения конкурентоспособности услуг авиакомпаний на рынке грузовых перевозок.*

*Ключевые слова: эффективность, эффект, механизм, управление(обеспечение), конкурентоспособность, авиакомпания, грузовые авиаперевозки.*

*The article is sanctified to determination of efficiency of mechanism's functioning which provides of competitiveness of airlines service's at the market of cargo transportations.*

*Keywords: efficiency, effect, mechanism, management (providing), competitiveness, airline, cargo air transportations.*

**Постановка проблеми.** Кінцевою метою механізму забезпечення конкурентоспроможності послуг авіакомпанії на ринку вантажних перевезень є забезпечення ефективності її функціонування у довгостроковій перспективі шляхом збільшення доходів авіакомпанії за рахунок забезпечення конкурентоспроможності послуг та розвитку стратегічних зон господарювання, а також забезпечення фінансової стійкості авіакомпанії. Актуальність проблеми визначення ефективності механізму забезпечення конкурентоспроможності послуг авіакомпаній на ринку вантажних перевезень обумовлена тим, що ефективність є головним критерієм встановлення доцільності запровадження самого механізму забезпечення конкурентоспроможності, та заходів, які він передбачає.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема оцінки ефективності механізму забезпечення конкурентоспроможності послуг, в тому числі вантажних авіаперевезень є мало дослідженою. Окремі аспекти формування якості транспортних послуг, економіки транспорту та маркетингу авіатранспортних послуг представлені в роботах провідних російських та українських вчених Костроміної С.В., Аругюнової Г.І. , Трихункова М.Ф., Кураченко Ю.П., Кулаєва Ю.Ф., Габрієлової Т. Ю., Косарева А.І. та ін. Питання аналізу та оцінки конкурентоспроможності авіакомпаній були представлені в роботах Л.Н. Кононової [1], О.В. Коваленко [2], формування стратегій підвищення конкурентоспроможності авіапідприємств в роботі Т.Н. Шкода [3].

**Формулювання цілі.** Головною метою системи менеджменту конкурентоспроможності авіакомпаній на ринку вантажних перевезень є розвиток підприємств у довгостроковій перспективі через створення

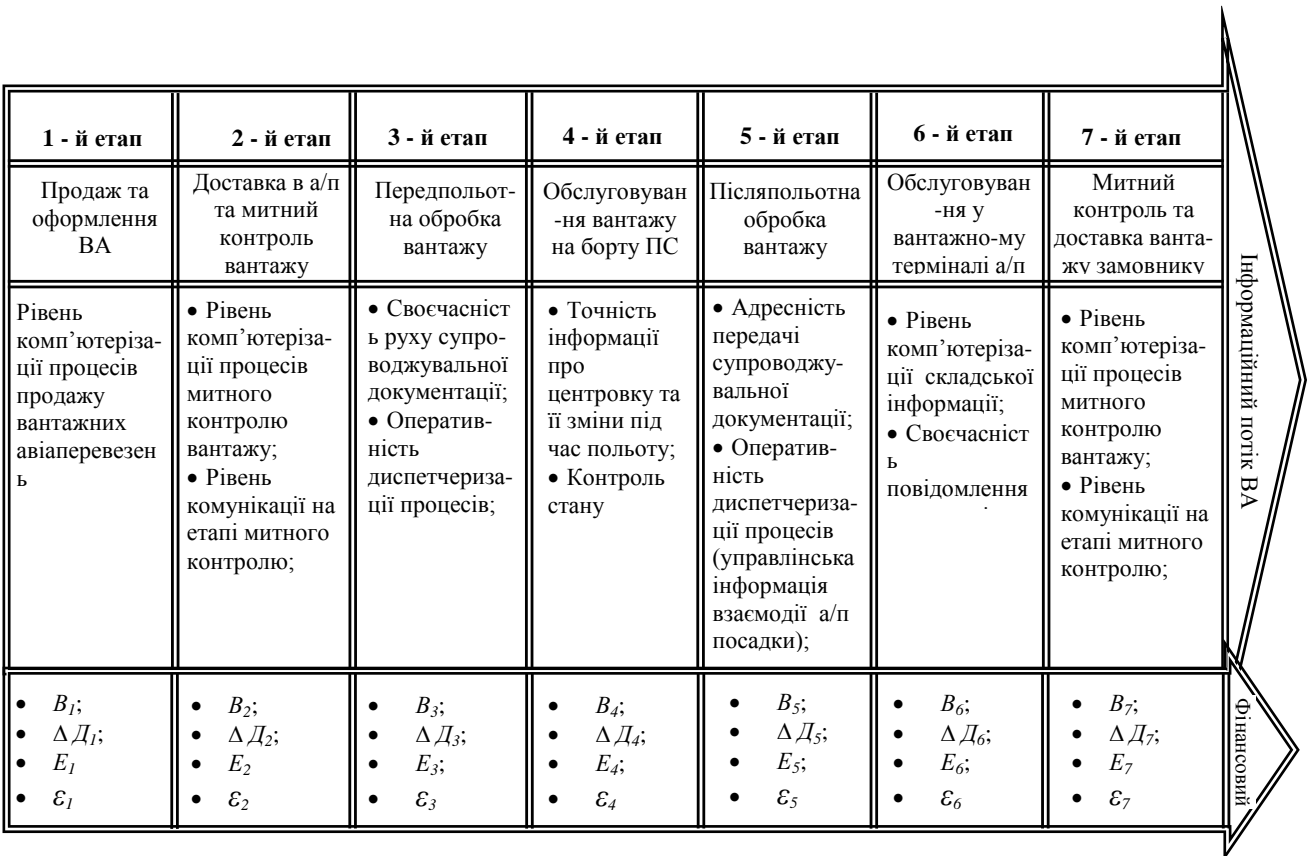
ефективного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств та встановлення динамічного балансу з конкурентним маркетинговим середовищем. Головна ціль даного дослідження - оцінка ефективності механізму забезпечення конкурентоспроможності вантажних авіаперевезень за рахунок підвищення якості авіатранспортних послуг, яка припускає виділення долі ефекту поліпшення якості на кожному етапі процесу вантажних авіаперевезень. На сьогоднішній день авіакомпанії, що здійснюють вантажні перевезення, у зв'язку з дефіцитністю ресурсів мають забезпечити ефективне їх використання, перш за все, за рахунок підвищення якості послуг. Таким чином, система менеджменту якості має становити основу для системи забезпечення конкурентоспроможності і задоволення споживачів. Як показали раніше виконані автором дослідження, головним фактором, що визначає специфіку й ефективність послуг, особливо вантажних авіаперевезень, є спільна участь і взаємодія виробників і замовників у процесі реалізації, що одночасно об'єднує в собі надання і використання послуг, інтегральна якість яких характеризує ефективність, корисний результат участі на всіх етапах авіатранспортного процесу не лише авіаційних та сервісних організацій, але і самих замовників. На цій підставі пропонується розглядати їхню взаємодію в рамках єдиного інтегрованого потоку вантажних авіаперевезень, який відображено на рисунку 1.

Така форма інтеграції на сучасному етапі розвитку ринку може виявитися дуже ефективною не тільки з позиції прояву синергійного ефекту, але й у зв'язку з появою загальних цілей і інтересів, взаємного забезпечення як окремих характеристик – параметрів послуги (безпека польоту, швидкість виконання завантажувально-розвантажувальних робіт за рахунок конструкторсько-технологічної діяльності замовників і виробничої бази вантажних авіаперевізників, швидкість проходження формальних процедур і ін.), так і економічних вигод для авіакомпанії і замовника одночасно. Ефективність функціонування цього потоку досягається за рахунок гармонізації і консолідації дій і зусиль усіх його членів (ланок) – учасників авіатранспортного процесу на всіх його етапах. Відповідно, і показники ефективності функціонування такого потоку будуть відрізнятися від загальноприйнятих показників комерційних організацій рівнем комплексності і глобалізації, а також сполученням економічних і соціальних цінностей і досягнень. Оцінка ефективності механізму забезпечення конкурентоспроможності вантажних авіаперевезень за рахунок підвищення якості авіатранспортних послуг припускає виділення долі ефекту поліпшення якості на кожному етапі

1 - й етап	2 - й етап	3 - й етап	4 - й етап	5 - й етап	6 - й етап	7 - й етап
Продаж та оформлення ВА	Доставка в а/п та митний контроль вантажу	Передпольотна обробка вантажу	Обслуговування вантажу на борту ПС	Післяпольотна обробка вантажу	Обслуговування у вантажно-му терміналі а/п	Митний контроль та доставка вантажу
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доступність каналів продажу;</li> <li>• Простота, зручність та швидкість документального оформлення;</li> <li>• Компетентність агентів з продажу;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зручність і доступність своєчасної доставки транспортом в а/п;</li> <li>• Технологія митного оформлення ;</li> <li>• Тривалість проходження митного контролю;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тривалість проходження формальностей при вильоті;</li> <li>• Тривалість виконання завантажувальних робіт;</li> <li>• Технічні та технологічні можливості обробки вантажу в а/п вильоту;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технічні та технологічні можливості обробки вантажу на борту ПС;</li> <li>• Правильність розміщення і надійність кріплення вантажу (згідно з умовами центровки);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тривалість оформлення формальностей після прильоту;</li> <li>• Тривалість виконання розвантажувальних робіт;</li> <li>• Технічні та технологічні можливості обробки вантажу в а/п прильоту;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рівень сервісу у вантажному терміналі а/п;</li> <li>• Наявність умов зберігання вантажу;</li> <li>• Техніко-технологічні можливості вантажного терміналу;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Компенсації при затримці, пошкодженні чи втраті вантажу;</li> <li>• Зручність і доступність своєчасної доставки транспортом із аеропорту;</li> <li>• Прогресивність форми обслуговування «від складу до складу»;</li> </ul>

Основний потік ВА

**Рисунк 1. Показники якості та ефективності інтегрованого потоку вантажних авіаперевезень.**



процесу вантажних авіаперевезень. Визначення пайової участі кожного етапу в одержаному економічному ефекті дозволяє не лише отримати його достовірну величину, розподілену по етапам, але й забезпечує цілий ряд переваг, а саме:

- величина ефекту, розподілена по етапам, дозволить оцінити роль кожного етапу у формуванні ефекту, виділити параметри якості на кожному етапі, провести їхнє ранжирування, диференціювати вимоги, пропоновані до різних етапів;

- величина ефекту виступає важливою оцінкою діяльності організацій, ступеня раціональності використання наявних ресурсів і може бути домінуючим фактором при оцінці якості праці підрозділів;

- величина ефекту може бути критерієм при плануванні робіт і виборі перспективних напрямків у самій організації, а також слугувати орієнтиром для організацій, що стоять над нею;

- поєднання величини ефекту із системою матеріального стимулювання підрозділів дозволить більш диференційовано підходити до заохочення, що має збільшити результативність роботи;

З метою досягнення названих цілей автор пропонує побудувати інтегрований потік вантажних авіаперевезень (ІПА), який об'єднує в собі основний, інформаційний і фінансовий потоки і зображений на рисунку 1.

Розроблена автором система параметрів в середині ІПА дозволяє згенерувати результати синергії на різних етапах процесу вантажних авіаперевезень при взаємодії всіх його учасників.

Автор пропонує виділяти наступні якісні характеристики на кожному етапі процесу вантажних авіаперевезень в середині основного та інформаційного потоків останніх, які визначають їх техніко-технологічний та інформаційний рівень.

В свою чергу фінансові параметри дозволяють вирахувати економічний ефект на всіх етапах і оцінити значення кожного у формуванні загального економічного ефекту через відповідні коефіцієнти пайової участі,  $k_i$ , враховуючи два фактори: витрати і коефіцієнти значимості робіт. Вони можуть бути визначені за формулою:

$$k_i = \frac{B_{\phi_{m_i}} \cdot R_i}{\sum_{i=1}^n B_{\phi_{m_i}} \cdot R_i}, \quad \sum_{i=1}^n k_i = 1 \quad (1)$$

де  $k_i$  – коефіцієнт пайової участі;

$B_{\phi_{m_i}}$  – витрати  $i$ -го етапу на функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності послуг з вантажних авіаперевезень;

$R_i$  – коефіцієнт значимості робіт  $i$ -го етапу;

$n$  — кількість етапів транспортного процесу.

Тоді, економічний ефект забезпечення конкурентоспроможності за

рахунок підвищення якості послуг, що припадає на певний етап авіатранспортного процесу, можна визначити за формулою:

$$E_i = k_i \cdot E_{\Sigma}, \quad (2)$$

де  $E_i$  — ефект, що припадає на  $i$ -й етап;

$E_{\Sigma}$ , — загальний економічний ефект.

Класична схема визначення економічного ефекту ( $E_{\Sigma}$ ) для авіакомпанії представлена формулою

$$E_{\Sigma} = \Delta D - (B_{\phi m}), \quad (3)$$

де  $\Delta D$  - збільшення доходів авіакомпанії внаслідок запровадження механізму забезпечення конкурентоспроможності послуг з вантажних перевезень;

$B_{\phi m}$  - витрати на функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності послуг з вантажних авіаперевезень;

Приріст доходів на кожному етапі  $\Delta D_i$  буде визначатись пропорційно коефіцієнту пайової участі  $k_i$  за формулою:

$$\Delta D_i = k_i \cdot \Delta D, \quad (4)$$

Практично  $E_{\Sigma}$  являє собою сумарний прибуток від якості, одержуваний за рахунок:

-підвищення частоти звертань за транспортними послугами з боку постійних клієнтів авіакомпанії (збільшення обсягів вантажних авіаперевезень призводить з до зростання доходів авіакомпанії);

- залучення нових замовників, що обирають кращу якість (підвищення комерційного завантаження веде до зростання прибутку авіакомпанії).

Зіставлення показників збільшення доходів  $\Delta D$  внаслідок функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності послуг авіакомпаній на ринку вантажних перевезень і витрат на нього дозволить отримати відносний показник ефективності функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності,  $\varepsilon$  за формулою:

$$\varepsilon = \frac{\Delta D}{B_{\phi m}} \rightarrow \max \quad (5)$$

Це класична схема визначення ефективності функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності послуг з вантажних перевезень всередині ППВА, яка орієнтована на досягнення максимального економічного результату при раціональному рівні витрат на його функціонування.

**Висновки і напрямки подальших досліджень.** Вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності послуг авіакомпаній на ринку вантажних авіаперевезень потребує розробки і запровадження відповідного

механізму, орієнтованого в кінцевому рахунку на досягнення максимального економічного результату при раціональному рівні витрат на його функціонування. Отже, будь-які рішення стосовно запровадження і функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності потребують наукового обґрунтування, що обумовлює необхідність здійснення оцінки ефективності функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності послуг авіакомпаній на ринку вантажних перевезень.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Оцінка конкурентоздатності авіакомпаній на авіатранспортному ринку України: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.04 [Електронний ресурс]. Режим доступу <http://www.nbuv.gov.ua> / Л.М. Кононова; Нац. авіаційний ун-т. — К., 2002. — 17 с. — укр.
2. Підвищення конкурентоспроможності підприємств авіаційної інфраструктури: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.04 / Національний авіаційний ун-т. — К., 2002. — 16с.
3. Формування стратегій підвищення конкурентоспроможності авіапідприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс]. Режим доступу <http://www.nbuv.gov.ua> / Т.Н. Шкода; Нац. авіац. ун-т. — К., 2006. — 19 с. — укр.
4. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты [Текст] / П. Ф Друкер Пер. с англ. — М.: Дело, 1994. — 248с.
5. Оучи У. Методы эффективного управления: Японский и американский подходы [Текст] / У. Оучи. — М.: Экономика, 1989. — 273с.

УДК 330.341

Sibruk V.L.

Kryshkevych K. A.

### DEVELOPMENT OF BLUETOOTH MARKETING IN UKRAINE

*The article evaluates prospects of Bluetooth marketing development in Ukraine as a new type of marketing communication.*

*Keywords: Bluetooth, marketing communications*

*В статті оцінюються перспективи розвитку Bluetooth маркетингу в Україні як нового виду маркетингових комунікацій.*

*Ключові слова: Bluetooth, маркетингові комунікації.*

*Статья оценивает перспективы развития Bluetooth маркетинга в Украине как нового вида маркетинговых коммуникаций.*

*Ключевые слова: Bluetooth, маркетинговые коммуникации.*

**Introduction.** Every business is looking for reducing costs, getting more customers and profit, spending less time on marketing and more time on running business. However, with the economic climate the way it is that becomes harder and harder. Many companies are now cutting costs and one of the first things to be cut is advertising. It is a vicious circle because cutting advertising means less exposure and reduces the chance of new customers coming to business. At the same time nowadays consumers are very skeptical to new ideas that marketing



specialists represent. Thus, it is hard to attract and keep customers' interest to any kind of goods.

**Analysis of research and publications.** The topic of Bluetooth marketing research is quite new for Ukraine and other countries of the world. Mobile marketing is more investigated in general not concentrating on its components. As the result, there have not been any scientific researches or publications on the topic of Bluetooth marketing yet.

**Goal.** The goal of the article is to determine and analyze prospects of Bluetooth marketing development in Ukraine.

**Primary part.** To ensure the successful sale of a product, companies need to do more than simply provide an excellent quality or set the lowest price. Traditionally, the good must be accompanied with original, informative and attractive message and represented in unobtrusive way that would convince the customer that he or she needs and desires such product. So, the need for new methods of advertizing increases as market competition intensifies. This results in infusion of additional funds in promotion and advertizing. But if a business cannot afford extra spending it may face some difficulties in unfavorable economic environment. The solution in such cases should be to provide advertizing involving as fewer costs as possible.

Bluetooth marketing is a “lifebuoy” for businesses which want to save on promotion. It is a new format of mobile marketing that represents distribution of different information with advance request on mobile phones of surrounding people with help of Bluetooth technology. A few years ago nobody thought of a possibility to use a signal as a marketing instrument. But today an ordinary mobile phone became an additional marketing channel which even replaces advertizing on radio, television, printing advertizing and Internet. A modern mobile phone is now represented not only as a mean for communication but as a powerful media centre. It has such characteristics which did not have a computer two or three years ago.

Bluetooth marketing is the cheapest marketing method because a business should invest money only once on a small Bluetooth transmitter which then should be connected to a power plant. The transmitter which covers an area up to 40 square meters is in constant research of mobile phones with turned on Bluetooth signal. As soon as it finds such phone or a PDA (handheld personal computer) in the zone of its work it automatically sends a proposal to accept the message which is transmitted by this device. The message can be represented in different forms:

- sale coupon or a flyer;
- video trailers, posters and schedule of movies in cinema;
- music records which will be represented in night clubs or on concerts;
- announcements and thesis of exhibitions and conferences;
- catalogs of goods and messages informing about discounts;
- branded ringtones, pictures, videos, JAVA-games;
- an invitation to take part in special brand quiz;

– surveys and questionnaires.

This device can be also portable which allows to use it in any place with big amount of people. In Table 1 we summarized places with big amounts of people where Bluetooth marketing may be used.

**Table 1. - Areas with big amounts of people where Bluetooth marketing can effectively work**

<b>Transport and main streets</b>	<b>Educational establishments</b>	<b>Shops</b>	<b>Sport and lounges</b>	<b>Business</b>
Airport Subway Bus Tram Highways with traffic jams Squares	University School	Supermarket Shopping mall Boutique	Football stadium Beach Cinema Concert Festivals Dolphinarium Fast food restaurant Café HoReCa Night club	Exhibition Presentation Conference Business centre Bank

As a result, business may achieve direct contact with potential customers, get good possibilities to connect with them in needed time and place, get an instrument for “virus” distribution of advertising. It allows to send an unlimited number of adverts for free forever. At the same time, the customer has an opportunity to refuse from accepting of any messages in general or accept only those files which are interesting for him, he also can control advertising and follow his own interests. Thereby, this advertising method is not as obsessive as TV advertising or SMS messages. It is more efficient because implies customers activity in the process. The analysis of the system of work of Bluetooth marketing can help us to determine major pros and cons of this new method of communication which we summarized in Table 2.

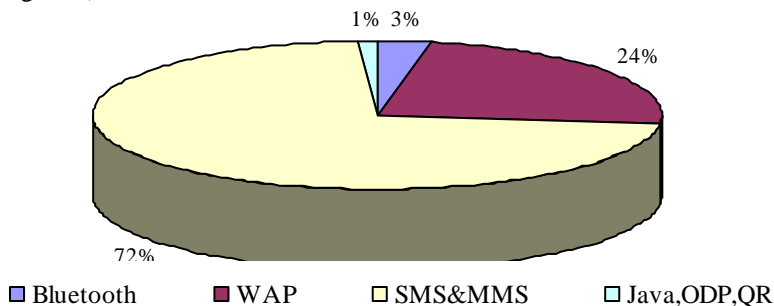
Analyzing the Table 2 we can assert that the exceeding number of advantages explains the popularity of this new promotion strategy. Furthermore, the quantity of mobile phone users is growing every day and this resulted in a need for comparative analyses with traditional communication methods to approve the efficiency of Bluetooth marketing.

**Table2. - Advantages and disadvantages of Bluetooth marketing**

<b>Advantages</b>	<b>Disadvantages</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Business involves less costs on advertizing comparing with traditional communication methods.</li><li>2. Mobile phones are always on and ready to receive Bluetooth message whereas standard communication means require an additional access to Internet or TV.</li><li>3. Personal character of advertizing</li><li>4. Bilateral character which provides ability to create interactive communications and gives an audience opportunity to take part in business.</li><li>5. Business can exactly know the index of how many client received the advertisement and how many of them downloaded it.</li><li>6. Differentiated marketing.</li><li>7. Free for consumer.</li><li>8. Environmentally friendly.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mobile phone may catch a “virus”</li><li>2. Interfere in private life</li><li>3. Unauthorized connection to mobile phone (nowadays it is possible only with old-model cellphones)</li><li>4. It is advisable to use Bluetooth marketing together with traditional posters or flyers to inform customers with inactive Bluetooth about distribution of messages.</li></ol>

For this purpose we determined the most considerable shortcomings which have standard means and Bluetooth marketing does not. SMS Marketing has some limitations such as distribution of only text files. The volume of message is significantly limited and the most important is that this service is payable. This type of communication is also very obsessive because customers do not usually have an opportunity to refuse from accepting SMS. Internet marketing has its own disadvantages. If a customer has slow internet connection it can result in difficulties in using animated films in advertisements. The majority of Internet users are not sure that their personal information will be confidential and the most considerable disadvantage is a risk of spam or virus. Television and printed advertizing are the oldest promotion means and as a result the most annoying and without any innovations but still stable. Summarizing all processed information, there appears an obvious explanation why big companies all over the world such as McDonalds, Coca-Cola, Nokia, Samsung, LG, Motorola, BMW, Ford, Audi, Nike and many others are using Bluetooth marketing. They recognize how immensely powerful it is to be able to get adverts into the palm of a customer’s hand.

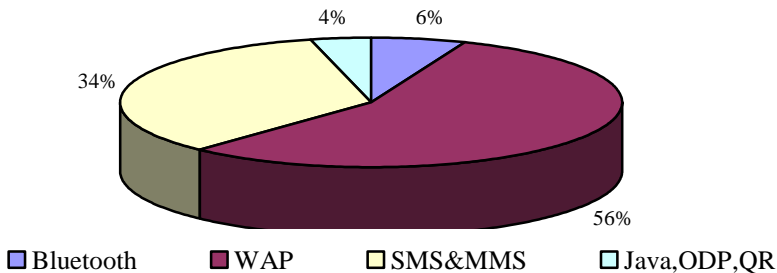
Mobile marketing is successful not only in USA and Great Britain but in CIS countries too. For today, it is available and applied in Ukraine, however its share is not so significant comparing with other mobile marketing techniques. On the basis of experts results for 2010 the percentage ratio of Bluetooth marketing within other mobile marketing communication means in Ukraine is approximately 3% (Figure 1).



**Figure 1. Share of Bluetooth marketing in 2010**

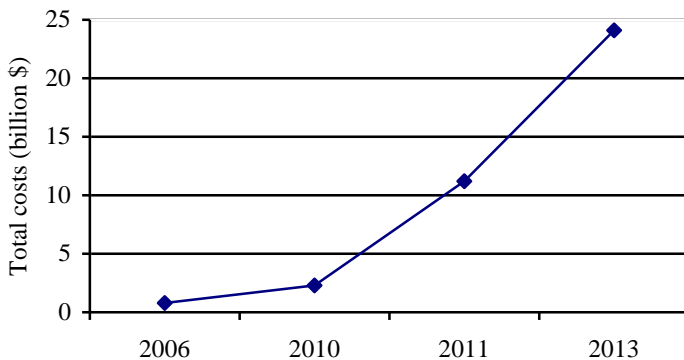
According to market analysis and researches we made a forecast for 2013 where the segment of Bluetooth marketing will increase in 2 times (Figure 2).

To determine real prospects of Bluetooth marketing development in Ukraine it is important to take into account the difference between total costs involved into mobile advertisement market.



**Figure 2. Forecast of Bluetooth marketing share in 2013**

According to experts analysis for the period from 2006 to 2010 mobile advertisement market of the world grew almost in 3 times. Using this data and recent researches we expect more considerable increase in total costs for 2013 (Figure 3).



**Figure 3. Dynamic of mobile advertisement market in the world**

**Conclusion.** During the last years there was observed an instantaneous development of Bluetooth marketing in the world's countries. This tendency is explained by the facts that this communication method is the cheapest, has personal and bilateral character and many other advantages. For Ukraine this type of mobile marketing is new but very promising. Taking into account experts analysis and our researches in 3 years its share among standard mobile advertizing methods will increase more than 2 times and involve more total costs. So, we can assert that in few years Bluetooth marketing will occupy its niche in mobile marketing of Ukraine.

#### REFERENCES

1. [http://www.applied-media.com.ua/docs/Applied\\_Media\\_sept.pdf](http://www.applied-media.com.ua/docs/Applied_Media_sept.pdf)
2. <http://bluetoothmarketing.com.ua/index/part/pages/id/5.html>
3. [http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/comm\\_intro.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/comm_intro.htm)
4. <http://media.mabila.ua/ru/articles/bluetooth-market/>

## **РОЗРОБКА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПРИ НАДАННІ АВІАКЕЙТЕРИНГОВИХ ПОСЛУГ**

*В статті представлено розробку виробничої програми що формується по критеріях набуття максимального прибутку підсистемами виробництва, постачання і збуту авіакейтерингового підприємства.*

*В статтє представлена розробка производственной программы формирующейся по критериям получения максимальной прибыли подсистемами производства, снабжения и сбыта авиационного кейтерингового предприятия.*

*The article presents the development of the production program of the emerging criteria for profit maximization sub-systems of production, supply and sale of aviation catering company.*

*Ключові слова: виробнича програма, підсистема виробництва, попит, авіакейтерингове підприємство, еластичність попиту, реалізація продукції.*

**Постановка проблеми.** Практичний інтерес до проблеми визначення ефективності авіакейтерингових підприємств, а також недосконалість виробничих програм підсистем даних підприємств обумовили необхідність розробки оптимальної виробничої програми, в якій повинні враховуватися і поєднуватися один з одним всі чинники, що впливають на кожен вид цільових функцій і їх обмеження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема ефективного використання спеціалізації авіапідприємств в економічних умовах, що швидко змінюються, присвячені дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених: В.І. Щелкунова, Е.Ареф'євої, П.А. Страсмана, Д.І. Блюменау, М.Г. Твердохліба, А.Д. Урсула та ін. Крім того, в області спеціалізованих послуг: М.Д. Виноградського, С.В. Курака, Т.П. Данько, З.М. Округ, Є.Н. Євсигінеєва та ін. Вивчення опублікованих робіт і практика господарської діяльності свідчать про відсутність достатнього висвітлення принципово важливих питань, пов'язаних із комплексною всебічною оцінкою економічної ефективності надання авіакейтерингових послуг авіапідприємствам. Недостатньо також досліджена проблема підвищення ефективності управління авіакейтеринговими підприємствами в Україні.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Серед опублікованих раніше досліджень недостатньо освітлено обґрунтування системи показників щодо оцінки ефективності управління авіакейтеринговими підприємствами для впровадження нестандартної репрезентативності нового економічного вигляду положень ефективності авіакейтерингового підприємства.

**Мета статті.** Метою статті є формування оптимальної виробничої програми яка формується по критерію набуття максимально можливого значення прибутку всіма підсистемами виробництва, постачання і збуту в сукупності.

**Вклад основного матеріалу.** Види попиту по-різному впливають на процес формування виробничої програми авіакейтерингового підприємства. Виробнича програма підприємства формується по критерію набуття максимально можливого значення прибутку всіма підсистемами виробництва, постачання і збуту в сукупності.

Прибуток  $F$  цьому випадку визначається таким чином:

$$F = D - \sum_{k=1}^K Z_k, k = 1, K, \quad (1)$$

де  $D$  — дохід від реалізації продукції підприємством за даний період часу  $\Delta t$ ;

$Z_k$  - витрати на  $k$ -м рівні ПКС за період часу  $\Delta t$ ;

$$D = \sum_{i=1}^n d_i, i = 1, n, d_i \quad (2)$$

- кількість видів продукції, що випускається і реалізовується, за даний період часу  $\Delta t$ .

При формуванні виробничої програми слід враховувати ступінь чутливості попиту по кожному  $i$ -му виду продукції як до зміни ціни (цінова еластичність) на неї, так і до зміни ціни на інші види продукції (перехресна еластичність).

Коефіцієнт еластичності попиту від ціни  $E_p$  є відношенням процентної зміни кількості попиту до процентної зміни ціни:

$$E_p = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \frac{P}{Q}, \quad (3)$$

де  $\Delta Q$  - зміна кількості продукції, що необхідна;

$\Delta P$  - зміна ціни;

$Q$  - відповідно, первинна ціна і первинна кількість продукції, що необхідна.

На основі аналізу реакції покупців на зміну ціни на продукцію при різному характері еластичності попиту, який безпосередньо впливає на формування оптимальної виробничої програми авіакейтерингового підприємства, формуються залежності зміни попиту при різних значеннях коефіцієнта еластичності.

1. Попит на  $i$ -й вид продукції, абсолютно нееластичний, тобто  $E_{ip} = 0$ .

$$\text{При зниженні ціни } \Pi_i \left( \ddot{O}_{i(t+1)} < \ddot{O}_i; \frac{\partial \ddot{O}_s(t)}{\partial t} < 0 \right), \quad (4)$$

де  $t=1, T, T$  - загальна кількість даних моментів часу) або її зростанні  $\left( \ddot{O}_{i(t+1)} > \ddot{O}_i; \frac{\partial \ddot{O}_s(t)}{\partial t} > 0 \right)$  у часі кількість продукції, що купується, не змінюється. В цьому випадку можна вважати, що швидкість попиту  $S(t)$  є постійною величиною, не залежною від часу і ціни  $\Pi_i$ , тобто  $S = const$ . Для даного випадку прибуток  $F$  може бути представлена лінійною функцією від об'ємів реалізації продукції за даний період часу  $\Delta t$ :

$$F = \sum_{i=1}^n (\ddot{O}_s - \tilde{N}_s) \tilde{o}_s, \quad (5)$$

де  $C_s$  - собівартість виробництва і реалізації продукції; в даному випадку вважається також не залежною від обсягів виробництва і реалізації продукції;

$i = \overline{1, n}$ , ( $n$  — кількість видів продукції з абсолютно нееластичним попитом).

2. Попит на  $i$ -й вид продукції, відносно нееластичний, тобто  $0 < E_{ip} <$

$$1. \text{ При зниженні ціни } \Pi_i \left( \ddot{O}_{i(t+1)} < \ddot{O}_i; \frac{\partial \ddot{O}_s(t)}{\partial t} < 0 \right) \quad (6)$$

темпи зростання попиту  $S_i(t)$  менше темпу зниження ціни, тобто

$$\left| \frac{\partial^2 S_i(t)}{\partial t^2} \right| < \left| \frac{\partial^2 \ddot{O}_s(t)}{\partial t^2} \right|; \quad (7)$$

$\frac{\partial S_i(t)}{\partial t} > 0; \frac{\partial \ddot{O}_s(t)}{\partial t}$  за умови, що  $S_i(t)$  і  $\Pi_i(t)$  є безперервними

функціями. При зростанні ціни  $\Pi_s \left( \ddot{O}_{i(t+1)} < \ddot{O}_i; \frac{\partial \ddot{O}_s(t)}{\partial t} > 0 \right)$  темп зниження попиту менший

$$\text{темпу зростання ціни: } \left| \frac{\partial^2 S_i(t)}{\partial t^2} \right| < \left| \frac{\partial^2 \ddot{O}_s(t)}{\partial t^2} \right|; \frac{\partial S_i(t)}{\partial t} < 0. \quad (8)$$

Для даного випадку прибуток  $F$  може бути представлена нелінійною функцією від об'ємів реалізації продукції за даний період часу  $\Delta t$ :



$$F = \sum_{i=1}^{n_1} (\ddot{O}_s(\tilde{o}_s) - \tilde{N}_s(\tilde{o}_s)) \tilde{o}_s, \quad s = \overline{1, n}, \quad (9)$$

де  $n_1$  - кількість видів продукції з відносно нееластичним попитом;

$\ddot{O}_s(\tilde{o}_s) = \ddot{O}_s - [\Delta \ddot{O}_s(\tilde{o}_s)] \tilde{o}_s$ ;  $\Delta \ddot{O}_s(\tilde{o}_s)$  - зміна ціни  $i$ -го виду продукції від об'ємів її реалізації;

$\tilde{N}_s(\tilde{o}_s) = \tilde{N}_s - [\Delta \tilde{N}_s(\tilde{o}_s)] \tilde{o}_s$ ;  $\Delta \tilde{N}_s(\tilde{o}_s)$  - зміна ціни  $i$ -го виду продукції, що випускається, залежно від обсягів її виробництва і реалізації.

3. Попит на  $i$ -й вид продукції, одинично еластичний, тобто  $E_{\tilde{o}_i} = 1$ .

При зниженні ціни  $C_i (\ddot{O}_{i(t+1)} < \ddot{O}_{it}; \frac{\partial \ddot{O}_{it}}{\partial t} < 0$  (10)

темів зростання попиту дорівнюють темпам зниження ціни, тобто

$$\left| \frac{\partial^2 S_i(t)}{\partial t^2} \right| = \left| \frac{\partial^2 \ddot{O}_s(t)}{\partial t^2} \right|; \frac{\partial S_i(t)}{\partial t} > 0; \frac{\partial \ddot{O}_i(t)}{\partial t} < 0 \quad (11)$$

При зростанні ціни  $C_i (\ddot{O}_{i(t+1)} > \ddot{O}_{it}; \frac{\partial \ddot{O}_{it}}{\partial t} > 0$  темів зниження

попиту дорівнюють темпам зростання ціни, тобто

$$\left| \frac{\partial^2 S_i(t)}{\partial t^2} \right| = \left| \frac{\partial^2 \ddot{O}_s(t)}{\partial t^2} \right|; \frac{\partial S_i(t)}{\partial t} < 0; \frac{\partial^2 \ddot{O}_i(t)}{\partial t} > 0. \quad (12)$$

Для даного випадку прибуток  $F$  може бути представлена також нелінійною функцією (3.2).

4. Попит на  $i$ -й вид продукції, відносно еластичний, тобто  $1 < \dot{A}_{\tilde{o}_i} < \infty$ .

При зниженні  $C_s (\ddot{O}_{s(t+1)} < \ddot{O}_{st}; \frac{\partial \ddot{O}_{st}}{\partial t} < 0)$  темпи зростання попиту більше темпу зниження ціни:

$$\left| \frac{\partial^2 S_i(t)}{\partial t^2} \right| > \left| \frac{\partial^2 \ddot{O}_s(t)}{\partial t^2} \right|; \frac{\partial S_i(t)}{\partial t} > 0; \frac{\partial \ddot{O}_i(t)}{\partial t} < 0. \quad (13)$$

При зростанні ціни  $C_s (\ddot{O}_{s(t+1)} > \ddot{O}_{st}; \frac{\partial \ddot{O}_{st}}{\partial t} > 0)$  темпи зниження попиту вищі за темп зростання ціни:

$$\left| \frac{\partial^2 S_i(t)}{\partial t^2} \right| > \left| \frac{\partial^2 \ddot{O}_s(t)}{\partial t^2} \right|; \frac{\partial S_i(t)}{\partial t} < 0; \frac{\partial \ddot{O}_i(t)}{\partial t} > 0. \quad (14)$$

Для даного випадку прибуток  $F$  також може бути представлена нелінійною функцією (3.2).

5. Попит на  $i$ -й вид продукції, абсолютно еластичний, тобто  $\dot{A}_{ij} = \infty$ .

При зниженні ціни  $\Pi_s (\ddot{O}_{s(t+1)} < \ddot{O}_s; \frac{\partial \ddot{O}_{s_t}(t)}{\partial t} < 0)$  об'єм попиту

може необмежено зростати.

При зростанні ціни  $\Pi_s (\ddot{O}_{s(t+1)} < \ddot{O}_s; \frac{\partial \ddot{O}_{s_t}(t)}{\partial t} < 0)$  об'єм попиту падає

практично до нуля. Для даного випадку прибуток  $F$  повинен виражатися квадратичною функцією:

$$F = \sum_{i=1}^{n_4} (\ddot{O}_s - \Delta \ddot{O}_s \tilde{O}_s) \tilde{O}_s - \sum_{i=1}^{n_4} (C_i - \Delta C_s X_s) X_i, \quad (15)$$

де  $\Delta \Pi_i, \Delta \tilde{N}_s$  - зміни, відповідно, ціни і собівартості  $i$ -го виду продукції залежно від об'ємів реалізації. Таким чином, в реальних умовах витрата ресурсів на виробництво одиниці продукції має нелінійний характер і в загальному випадку залежить від обсягів випуску всіх видів номенклатури на авіакейтеринговому підприємстві. Тому при формуванні виробничої програми необхідно враховувати зміну витрати ресурсів на виробництво одиниці продукції, яке, у свою чергу, впливає на собівартість продукції і, отже, на прибуток авіакейтерингового підприємства.

**Висновки.** На основі дослідження ресурсно-тимчасових характеристик для всіляких видів матеріальних потоків розроблена система формування оптимальної виробничої програми для різних умов ринкового попиту і ресурсних обмежень, що включає сукупність показників з обґрунтуванням використовуваних цільових функцій і системи обмежень.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Вітлінський В.В., Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком [Текст]/ В.В. Вітлінський, П.І. Верченко: Навчально-методичний посібник. - Київ: КНЕУ, 2000.- 292с.
2. Дубров А. М., Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе. [Текст]/ Дубров А. М., Лагоша Б. А., Хрусталева Е. Ю., Барановская Т. П.-М.: Финансы и статистика - 1999.
3. Ілляшенко С.М. Економічний ризик [Текст]/ С.М. Ілляшенко Видання 2-ге, доп. і перер., Київ, 2004
4. Устенко О.Л. Теория экономического риска [Текст]/ О.Л. Устенко Межрегион. акад. упр. персоналом.- К., 1997.- 164 с.

## **ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АВІАПІДПРИЄМСТВ**

*Розглянуті концептуальні питання розвитку підприємства та особливості управління інноваційним розвитком авіапідприємства, за результатами аналізу удосконалена методика опису змін додаванням інноваційної складової.*

*Ключові слова: розвиток авіапідприємства, особливості сприйняття інноваційних змін в організації.*

*Рассмотренные концептуальные вопросы развития предприятия и особенности управления инновационным развитием авиапредприятия, по результатам анализа усовершенствованна методика описания изменений организации дополненне инновационной составляющей.*

*Ключевые слова: развитие авиапредприятия, особенности восприятия инновационных изменений в организации.*

*Considered conceptual questions of the development of enterprise and particularities of management innovation development of the aviaenterprises, on result of the analysis is offered new component in methodic of the organizing transformation.*

*Key words: development of the aviaenterprises, particularity ideation of innovation in organization.*

**Вступ.** Ринкова економіка ХХІ століття характеризується все більшою присутністю інноваційної складової в економічній конкуренції. Відповідно до загально відомих «циклів Кондратьєва» часовий відрізок для відносного спокою на ринках все зменшується, оскільки товари на ринках постійно витісняються підривними інноваціями. Підприємство має постійно розвиватись у такий спосіб щоб своєчасно реагувати на такі зміни, тому дослідження в цьому напрямку актуальні.

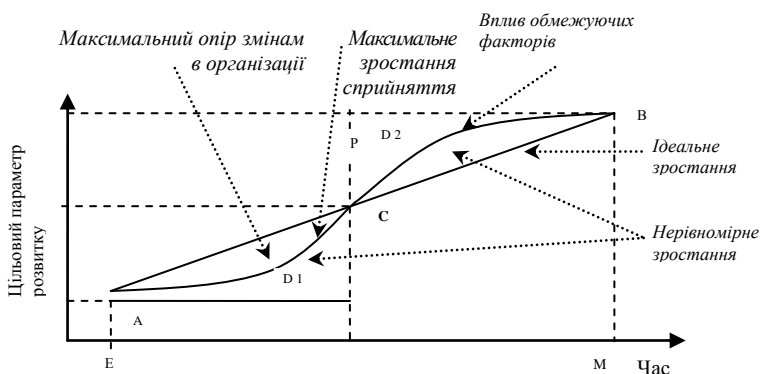
**Постановка проблеми.** Темам розвитку підприємства та інноваційної діяльності присвячено значну кількість наукових праць, проте відсутнє дослідження і практичні інструменти реалізації управління змінами при інноваційному розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед відомих фахівців, які займалися проблемами розвитку авіатранспортної галузі, можна назвати професорів Кулаєва Ю.Ф., В.И. Щелкунова та Сича Є.М. [1,2]. Описання методик інноваційного менеджменту надано в роботі [4]. Проте, описанню формалізації та управлінню змінами присвячені роботи зі загальних питань менеджменту [3,7,8], управління проектами [5], але особливості оцінки змін описано в роботі [6].

**Невирішена раніше частина загальної проблеми. Мета статті.** Незважаючи на значний розвиток наукової думки в досліджуваному питанні, досі не достатньо дослідженою є формалізація змін, які спричиненні інноваційною діяльністю. Розвинутий рівень формалізації забезпечує придатність об'єкту до управління, тому метою цієї статті є удосконалення формалізації зазначених змін для забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

**Викладення основного матеріалу.** Сучасна наукова економічна думка визначає розвиток підприємства, в загальному розумінні, як сукупність внутрішньо та зовнішньо обумовлених послідовностей переходів внутрішнього змісту підприємства з одного стану відносної стійкості у інший кращої якості, починаючи від моменту до останнього етапу розвитку. Проте таке визначення дозволяє визначитися тільки зі суттю явища. Для практичної реалізації спробуємо надати визначення на методичному рівні, оскільки це надає можливість розроблення конкретних шляхів управління розвитком авіапідприємства. Так, розвиток авіапідприємства — це процес поступової зміни якісних та відповідних кількісних характеристик окремих бізнес-процесів, що забезпечує ефективність всієї діяльності. Проте ключовим питанням в цьому випадку стає описання процесу здійснення змін.

Як зазначається в роботі [6; 4, с.123 - 124] розвиток організації відбувається нерівномірно (рис.1). S-подібна логістична крива показує характер руху від початкового до кінцевого стану (за умов рівномірного розвитку цей рух мав би вигляд прямої лінії АВ).



**Рисунок 1. Опір змін в організації при впровадженні інновації**

Такий характер обумовлений наступним: впровадження змін на етапі АС наштовхується на супротив, в т.С менеджменту вдається остаточно перебороти супротив, організація швидко змінюється, але з часом швидкість змін спадає, оскільки наштовхується на зовнішні обмеження (розмір ринку тощо). Для розробки методичних рекомендацій застосуємо табличний підхід, що наведений в роботі [3, с. 39]. Застосуємо запропоновані критерії оцінки змін до тих, що викликані інноваційними змінами, але з урахуванням зазначеної S- подібної закономірності. Результати такого аналізу наведено в таблиці 1.

**Таблиця 1. -Особливості організаційних змін в інноваційній діяльності**

*Проблеми системного підходу в економіці, 2011, №36*

№	Аспекти діяльності по здійсненню змін в організаціях	Загальноприйняті підходи до здійснення змін і результати їхнього застосування	Підхід стратегічних змін у реальному часі і результати його застосування	Підхід інноваційних перемін в реальному часі і результати його використання
1	Тип інформації, доступної учасникам програм	Обмежене, фрагментарне бачення дійсності з погляду невеликої групи формує основу для інформації, які використовуються людьми при плануванні змін, за впровадження яких будуть відповідати інші співробітники організації	Широкомасштабна та цілісна картина реальності, характерна для великої групи, надає можливість використання інформації всім співробітникам, що на цій основі планують і реалізують зміни в глобальному масштабі	Декларовано широкомасштабна та цілісна картина реальності, проте новизна змін, як правило, не дозволяє значній більшості людей організації одночасно розуміти системність всіх змін, що вимагає застосування координаційних інструментів управління проектами
2	Як досягається зацікавленість у результатах спільної діяльності і відповідальність за прийняті рішення	Завдяки кампанії, проведеної незначною кількістю людей, що просувають свої індивідуальні стратегії, плани і рекомендації іншим членам організації, що займається впровадженням змін	У якості природного побічного продукту залучення людей у процес змін	Процес залучення людей у зміни має принципове значення, оскільки фундаментальні зміни вимагають системну трансформацію усіх підсистем та складових організації, що особливо важливо для авіапідприємства
3	Масштаби зацікавленості і відповідальності людей	Люди почувають відповідальність тільки за свою частину загальної діяльності організації по здійсненню змін	Люди почувають відповідальність за діяльність всієї організації по здійсненню змін	Люди почувають відповідальність за діяльність всієї організації по здійсненню змін
4	Як відбуваються зміни	Послідовно, починаються в окремих частинах організації в різний час	Починаються одночасно у всій організації	Нерівномірно: як правило, одночасно у всій організації, але можливі конфлікти
5	Представлення людей про зміни	Зміни розглядаються як перешкода «дійсній роботі»	Зміни вважаються невід'ємною частиною «дійсної роботи» співробітників організації	Розділяються на: інноваторів, послідовників, прихильників, тих, що сприймають пізніше
6	Темп змін і їхній характер	Перетворення роботи відбувається повільно, в окремих підрозділах підприємства; планування і реалізація виявляють собою окремі етапи	Зміни проходять у швидкому темпі та у реальному масштабі часу, охоплюючи всю організацію; стадії планування і здійснення нероздільні	Зміни проходять нерівномірно та у реальному масштабі часу, охоплюючи всю організацію; стадії планування мають часовий лаг на етапі D1
7	Тип змін, що відбуваються	Або значні зміни в частині організації, або обмежені - у глобальному масштабі компанії	Істотні зміни відбуваються у всій організації	Фундаментальні зміни відбуваються у всій організації

**Висновки.** Інноваційні зміни дозволяють забезпечувати фундаментальний розвиток авіапідприємства. Процес інноваційних змін в авіапідприємстві характеризується закономірними складнощами. Запропонована оцінка сімох аспектів інноваційної діяльності дозволяє краще спланувати та здійснити інноваційні стратегії авіапідприємства. Актуальним питанням для подальших досліджень є також первинний процес генерації креативного рішення.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Кулаев Ю.Ф., Щелкунов В.И. Экономика гражданской авиации Украины. [Текст] / Ю.Ф. Кулаев., В.И. Щелкунов – К.:Феникс, 2010. – 736с.
2. Сич Є.М. Ільчук В.П. Економіко-управлінські аспекти інноваційного розвитку залізничного транспорту [Текст] // Проблеми системного походу в економіці: Сб. науч. тр., выпуск № 4. - К.: КМУГА, 2000. - С.45 – 47
3. Джейкобс В.Р. Стратегические перемены в реальном времени: Эффективное внедрение метода стратегических перемен – путь к успеху. [Текст] / Роберт В. Джейкобс. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 408с.
4. Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності. [Текст] / В.В. Стадник, М.А.— К.: Видавничий центр "Академія", 2005. — 400с.
5. Бушуев С.Д. Динамическое лидерство в управлении проектами [Текст]/ С.Д.Бушуев, В.В. Морозов— К.: Українська асоціація управління проектами, Видавничий дім «Деловая Украина», 2000. – 312 с.
6. Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование [Текст] / Грэм Хулей, Джон Сондерс, Найджел Пирси. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800с.
7. Камерон. К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / Пер. с англ. ред. И.А. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
8. Голдман М.А. Менеджмент и устойчивость экономической рост [Текст] / М.А. Голдман //Пробл. теории и практики упр.. - 2001. - №.: 4. - С.93-96.

УДК 65.012.8:656.71

О.М. Ложачевська  
А.С. Ложачевська

### **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АВІАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ**

*Обґрунтовано методичні підходи щодо оцінки ефективності авіаційної безпеки з використанням порівняльно-вартісного аналізу. Охарактеризовано показники ефективності авіаційної безпеки.*

*Ключові слова: авіаційна безпека, ефективність.*

*Обоснованы методические подходы оценки эффективности авиационной безопасности с использованием сравнительно-стоимостного анализа. Охарактеризованы показатели эффективности авиационной безопасности.*

*Ключевые слова: авиационная безопасность, эффективность.*

*Methodical approach to evaluating the effectiveness of aviation security. using a comparative cost analysis. Characterize the performance of aviation security.*

*Key words: aviation security, the effectiveness.*

**Постановка проблеми.** Авіаційна галузь — один з найвиразніших прикладів існуючих небезпек життєдіяльності людини, їх джерел і чинників. Специфіка авіаційної галузі суттєво розмежує поняття економічної безпеки. Окремо розглядається економічна безпека як безпека підприємницької діяльності (корпоративна безпека), головними завданнями якої постають

забезпечення галузевої принадності підприємства, збереження майнового комплексу та кадрового потенціалу, запобігання здійсненню процесів неефективної концентрації, конкурентного поглинання. Також економічна безпека розглядається як авіаційна безпека, екологічна безпека та безпека польотів (безпека авіації) і вирішує задачі запобігання фінансових втрат в результаті непрацездатності авіаційної техніки.

Безпека авіації — це комплексна властивість авіаційної транспортної системи виконувати свої функції без завдання збитків (чи з мінімальними збитками) самій системі або населенню, в інтересах якого вона розвивається, її основними компонентами є безпека польотів, авіаційна та екологічна безпека. Саме цим компонентам безпеки приділяється максимальна увага в діяльності ІКАО. Чинники безпеки польотів, екологічної й авіаційної безпеки та їхні наслідки взаємозалежні. Для їх розгляду потрібен комплексний підхід, який реалізується в Програмі забезпечення безпеки авіації.

Програма розвитку транспортного сектора Європейського співтовариства (Транспортна Програма ЄС, 1994) передбачає:

- розвиток більш ефективної, безпечної й екологічно чистої транспортної системи;

- спрощення взаємних зв'язків і сумісності окремих транспортних мереж;

- збільшення ефективності кожного індивідуального транспортного сектора і вдосконалення співробітництва між ними;

- заохочення розроблення нової інфраструктури з метою зниження ступеню пошкодження довкілля і вдосконалення співвідношення «якість/ціна»;

забезпечення індустрії, транспортних операторів, споживачів та органів влади (тобто всіх сторін, зацікавлених у розвитку транспортного сектора економіки) відповідними інструментами прийняття рішення.

Повітряний транспорт став суттєвим елементом світової транспортної системи, який надає мобільності споживачам, посилюючи життєздатність глобальної економіки. Технологічні зміни, спрямовані на підвищення ефективності авіаційної транспортної системи, підтримуються постійними інвестиціями в авіаційні дослідження та розроблення нової техніки і нових технологій. Ефективність цивільної авіації визначається повнотою реалізації перелічених чинників і вказує на те, як використовуються ресурси (транспортні засоби, персонал, паливо, час, фонди тощо) для надання авіапослуг та задоволення попиту на них. Поєднання економічного спаду й різкого скорочення попиту на повітряні перевезення спричинило збільшення експлуатаційних видатків внаслідок стрімкого зростання витрат на гарантування безпеки та страхування. Експлуатаційні збитки авіакомпаній протягом останнього десятиріччя складуть 4 % від величини експлуатаційних доходів. З метою обмеження збитків авіакомпанії скоротили

частоту рейсів, кількість працівників, прискорили зняття з експлуатації старі повітряні судна й перенесли терміни постачання нових повітряних кораблів, скорочуючи таким чином капітальні витрати. Деякі авіакомпанії вимушені були повністю припинити свою діяльність у зв'язку зі швидким погіршенням їх фінансового стану.

**Аналіз останніх досліджень і результатів.** Проблеми економічного розвитку підприємств авіаційної галузі досліджуються значною кількістю вчених та економістів-практиків. Найбільш вагомий вклад у розвиток економіки авіаційної галузі як самостійної науки внесено С. Подрезою, В. Щелкуновим, В. Матвєєвим, С. Мізюк, О. Бондаренко, М. Висоцькою, В. Загорулько, А. Кудріним, Й. Косарєвим та ін. Сучасні дослідження проблем ефективного розвитку підприємств авіаційної галузі сформували обособлені спеціалізовані напрями, найбільш виразними з яких постають – дослідження розвитку авіатехнічного комплексу (С. Подреза, А. Кудрін); дослідження організаційного забезпечення ефективності функціонування авіапідприємств (М. Висоцька); дослідження методів стратегічного управління розвитком авіапідприємств (В. Загорулько, С. Омеляненко); дослідження економічного механізму розвитку авіаційної галузі (В. Щелкунов); дослідження системи економічної безпеки та механізму авіаційної безпеки (С. Мізюк, О. Бондаренко), дослідження умов створення авіаційних альянсів (В. Матвєєв, Й. Косарєв). В сфері економічної безпеки найбільш цінним є дослідження О. Бондаренко, котре присвячено розробці моделі економічної безпеки авіакомпанії на основі логічного підходу. Визначено фактори загроз економічної безпеки авіакомпанії, серед яких відсутній фактор авіаційної безпеки (АБ). Розроблена структура механізму забезпечення економічної безпеки авіакомпанії, яка містить елементи зовнішнього й внутрішнього середовища. У складі елементів відсутні „авіаційна безпека”. Стан та ефективність авіаційної безпеки не враховано при визначенні показника рівня економічної безпеки авіапідприємства.

**Мета дослідження.** Метою даного дослідження є обґрунтування методичного підходу щодо визначення умов забезпечення та методів оцінки ефективності АБ.

**Виклад основного матеріалу.** Економічна категорія „ефективність” має складну систему визначення. Базовим поняттям виступає „ефект” (від лат. effectus – виконання, дія) як результат або слідство будь-яких причин, дій. Сучасна економічна теорія визначає узагальнення та відмінність даних понять. Так, ефект має абсолютний вираз досягнутого результату, а ефективність виступає відносною характеристикою ефекту. В практиці господарювання розрізняють одноразовий та мультиплікаційний ефект. Одноразовий ефект – це ефект, котрий отриманий тільки раз і не буде отриманий повторно. Мультиплікаційний ефект – це ефект, отримання котрого є періодичним або постійним. Цей ефект створюється у таких видах:



Проблеми системного підходу в економіці, 2011, №36

- дифузійний ефект – той, що може бути досягнутий не тільки в умовах однієї авіакорпорації та й інших;
- резонансний ефект – той, що реалізується в умовах однієї авіакорпорації та впливає на діяльність інших;
- ефект стартового вибуху – вірогідність наявності у перспективі ланцюгової реакції;
- ефект супровідних можливостей – той, що виникає разом із створенням інших неосновних результатів;
- ефект акселерації – той, що визначає не тільки отримання позитивного результату, а й прискорення темпів його розповсюдження.

Діалектичний зв'язок між усіма видами ефекту полягає у тому, що вони формують єдиний загальний інтегральний ефект.

Абсолютний ефект характеризує загальну величину ефекту, який авіакорпорація може отримати від власної діяльності за визначений період часу. Порівняльний ефект відображає слідство порівняння можливих варіантів господарювання та вибору найкращого з них.

За містом виникнення розрізняється локальний та загальноекономічний ефект. Локальний ефект – це такий вид ефекту, котрий відображається безпосередньо на діяльності конкретної авіакорпорації, а загальноекономічний ефект відбивається на національній економіці.

Вимірювання ефективності пов'язано з визначенням її критерію та системи показників. Критерій – це головна ознака, що використовується для здійснення кількісного аналізу оцінки рівня ефективності визначеного управлінського рішення. Головним критерієм функціонування механізму перерозподілу пайових внесків працівників авіакорпорацій слід вважати зростання продуктивності праці. Економічна ефективність – результативність процесу виробництва, співвідношення між результатами господарської діяльності та витратами на організацію господарської діяльності. Показниками ефективності виступають продуктивність праці, фондвіддача та ін. Ефективність діяльності є комплексним відображенням кінцевих результатів використання матеріальних ресурсів та робочої сили за визначений період часу. Ефективність діяльності може мати абсолютний вираз через розрахунок економічного ефекту, котрий відображають різними вартісними показниками, котрі є характеристиками проміжних та кінцевих результатів діяльності підприємств. До таких показників в умовах авіатранспортних підприємств відносяться:

- обсяг чистого доходу;
- обсяг прибутку;
- величина економії витрат.

При формуванні системи показників ефективності використовуються такі принципи:

- забезпечення зв'язку між визначеними критеріями та системою конкретних показників ефективності;

- відображення ефективності використання усіх видів ресурсів;
- можливість використання визначених показників ефективності на усіх рівнях управління;
- виконання визначеними показниками стимулюючої функції усіх видів діяльності.

Особливості методичних підходів до оцінки ефективності зведено до наступного:

- при аналізі та оцінці використовуються обмеження кількості економічних та фінансово-бухгалтерських показників;
- у порівняльному аналізі використовується система вартісних та натуральних показників;
- інтегральний показник розраховується за допомогою різних систем рангової кореляції та кластерного аналізу;
- ступінь впливу головних показників на кінцеві результати функціонування перевіряється за допомогою регресійних моделей;
- визначення закономірностей зміни головних показників ефективності функціонування і обґрунтування їх прогностичних величин.

Економічна ефективність характеризується системою показників, котрі розрізняються за рівнем узагальнення (узагальнюючі та приватні) та рівнем управління (показники діяльності або стану підприємства в цілому, підсистеми – окремого процесу або явища).

Економічна ефективність – це співвідношення результатів та витрат, ефект – це різниця між результатами та витратами на їх досягнення.

Таким чином, визначаються наступні методичні підходи щодо вимірювання ефективності АБ: спрощений, порівняльно-вартісний, ранговий, функціонально-ваговий, прогностичний. Специфіка діяльності із забезпечення АБ зведена до порівняння результатів та витрат на їх досягнення, що обумовлює використання порівняльно-вартісного підходу до оцінки ефективності АБ. На основі визначеного підходу *ефективність АБ* визначається як відношення досягнутого результату – величини відверненого (або покритого) збитку внаслідок запобігання акту незаконного втручання (АНВ), пом'якшення наслідків, зменшення матеріальних збитків внаслідок загрози скоєння АНВ тощо – до залученого для цього обсягу коштів для фінансування комплексу заходів, а також вартості трудових і матеріальних ресурсів. Економічний зміст показника полягає, по-перше, у перебільшенні суми відверненого збитку над величиною витрат, що забезпечили запобігання АНВ; по-друге, у перебільшенні суми фінансового резерву на покриття збитку над сумою фактичного збитку, що утворився внаслідок виникнення АНВ.

Умовами досягнення ефективності АБ є капітальні, експлуатаційні витрати і витрати на обслуговування; швидкість транспортування, ціна за використання транспортного простору, тарифи; вигоди споживачів і оператора; собівартість подорожі для одного пасажира; спроможність

транспорту; коефіцієнт завантаження для вантажного й громадського транспорту тощо.

Таким чином, ефективність АБ перебуває у залежності від якості заходів з попередження та ліквідації наслідків АНВ. Якісне здійснення фінансування витрат та операцій з запобігання та ліквідації наслідків АНВ обумовлюється об'єднаним впливом інституціональних та кадрових факторів. Так, авіапідприємство, що є корпорацією, котра створена та існує на основі права трудової власності отримує систему АБ, яка, по-перше, запобігає нецільовому використанню прибутку найманим керівництвом; по-друге, виключає безконтрольну передачу корпоративних прав працюючими власниками третім особам, які можуть мати зацікавленість у банкрутстві або ліквідації даної корпорації шляхом погіршення системи АБ. Державне авіапідприємство отримує ефективно систему АБ тільки за умов наявності високопрофесійного керівництва (менеджеральний фактор) та дієвості системи контролю за АБ (контрольний фактор), у тому числі з боку профільного міністерства.

**Висновок.** Формування системи авіаційної безпеки в авіатранспортних підприємствах має специфічну залежність від якості заходів з попередження та ліквідації наслідків АНВ. Науковою новизною проведеного дослідження є визначення підходів щодо оцінки ефективності дії системи авіаційної безпеки і виявлення факторів підвищення якості заходів з АБ. Важливою умовою підвищення АБ в умовах авіапідприємств виступає забезпечення економічної зацікавленості керівництва, працівників, власників у здійсненні якості заходів з попередження АНВ. Це обумовлює практичну цінність викладеного наукового матеріалу, яка полягає у можливості продовження досліджень в напрямках створення системи стимулювання діяльності з підвищення АБ, удосконалення методів зростання ефективності АБ, обґрунтування методичного забезпечення аналізу стану та ефективності АБ.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ложачевська О.М., Паламарчук Ю.А. Формування стратегії економічного розвитку пасажирського терміналу аеропорту. Монографія [Текст]– К.: Кондор, 2009.- 240с.
2. Ложачевська О.М., Шаповал Н.С. Фактори, впливаючі на розвиток воздушного транспорту України [Текст]// Економіст. – 2002. - №7. –С. 96 – 97.
3. Высоцкая М.П. Методика анализа кадрового потенциала авиатранспортного комплекса Украины [Текст] // Залізничний транспорт України. - № 1. – 2004. – С. 19-20.
4. Подреза С.М., Євстіфеев В.С. Системний підхід до реформування ринкових структур цивільної авіації України. [Текст]// Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: 36. наук. пр., № 15. – 2004. – С. 141-153.

#### ТЕХНІЧНІ НАУКИ

УДК 656.7.073:656.71 (045)

## **АЛГОРИТМ ПРОГНОЗУВАННЯ АВІАЦІЙНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

*В статті наведена розроблена математична модель та алгоритм наближеного рішення задачі прогнозування перевезень різних категорій авіаційних вантажів.*

*Ключові слова: авіаційні вантажні перевезення, прогноз, алгоритм.*

*В статтє приведена разработанная математическая модель и алгоритм прогнозирования перевозок разных категорий авиационных грузов.*

*Ключевые слова: авиационные грузовые перевозки, прогноз, алгоритм.*

*Mathematical model and algorithm of forecasting of different aviation goods categories transportations are presented in the article.*

*Key words: aviation cargo transportations, forecast, algorithm*

**Вступ.** В останні роки, значення всіх виробничих показників роботи авіаційного транспорту у сфері вантажних перевезень рік у рік мають стійку тенденцію до росту, як в Україні так і у всьому світі. Це вимагає ефективної організації наземної системи обслуговування вантажних авіаційних перевезень, обробки вантажів та подальшої їх доставки кінцевому одержувачу. Одним із основних кроків у системі управління вантажопотоками являється оптимізація складу та кількості засобів механізації, задіяних у завантажувально-розвантажувальних, транспортних процесах аеропорту та оцінка ефективності їх функціонування на перспективу. Для цього потрібно мати досконалу методику визначення тенденцій розвитку авіаційних вантажопотоків різних категорій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналізуючи існуючі теоретичні дослідження в області методів прогнозування перевезень, можна зробити висновок, що багато сучасних задач прогнозування для нової децентралізованої економічної системи, поки що залишаються невирішеними. Розгляду теоретичних та методологічних проблем планування та прогнозування перевезень на транспорті присвячені роботи Андропова А.М., Єрмолаєва Ф.П., Горчакова Я.Л., Леонтьєва Р.Г., Негрея В.Я., Папояна А.Р., Парамонова Ю.М., Персіанова В.А., Правдіна Н.В., Саболина В.А., Соколова А.А., Ускова Н.С., Фролова О.Р., Хижняка А.Н., Чепиноги Л. та інших авторів [1-3]. Ці дослідники та спеціалісти заклали основи вітчизняної економіки транспорту, оптимального управління пасажиро- та вантажопотоками. Разом з тим, питання розробки моделей визначення об'ємів вантажних перевезень на перспективу з урахуванням нових економічних умов детально в їх роботах не розглядалися.

**Постановка задачі.** Попередніми дослідженнями було встановлено, що кількісна міра ефективності функціонування засобів механізації в

завантажувальних та розвантажувальних процесах аеропорту, відносно прогнозованих об'ємів вантажопотоків, досягає свого максимального значення, якщо для кожної категорії вантажів (небезпечний, швидкопсувний, цінний і т.п.) його прогнозований об'єм дорівнює середньому значенню фактичних об'ємів цієї ж категорії вантажів. Тому постає задача розробки методики визначення сумарного об'єму імпортних та експортних вантажів на перспективу в умовах становлення ринкових відносин.

Надходження вантажів до складських приміщень протягом року, відбувається в окремі моменти часу. Тому, можна припустити, що вантажопотоки кожного року надходять за певним встановленим розкладом. Також, припустимо, що у період спостереження та у перспективі вантажопотоки надходять по одному і тому ж розкладу протягом кожного року, тобто час їх надходження співпадає.

Очевидно, що зроблені припущення – досить тенденційні і дуже часто зустрічаються у процесах, які тривають у часі невизначено довго. Такі випадкові процеси називаються стаціонарними. При дослідженні таких процесів, у якості початку відліку можна вибрати будь-який момент часу, так як на будь-якій ділянці часу ці процеси мають одні і ті ж характеристики. Проте, враховуючи обмежену кількість спостережень у нашому прикладі, а також складний вид числових характеристик для кожної категорії вантажу, ми будемо абстрагувати від відмінностей в об'ємах вантажопотоків, які надходять в однакові моменти часу кожного року у період спостереження.

На базі даних припущень, для того щоб вивчити характер коливань фактичних об'ємів вантажопотоків навколо загальної тенденції їх розвитку на перспективу, використовувалися ретроспективні дані ДП МА «Бориспіль» за період з 2005 по 2009р.р.

**Математична модель визначення об'ємів вантажопотоків на перспективу.** Отже, розглянемо задачу визначення об'ємів вантажопотоків на перспективу, надходження яких відбувається у моменти встановленого розкладу. Перш за все, потрібно відмітити, що будь-яке значення параметру, обчислене на основі обмеженого числа спостережень, завжди буде містити елемент випадковості. Таке наближене, випадкове значення називається оцінкою параметра. Відповідно до добре відомого закону великих чисел, при великій кількості спостережень, середнє арифметичне значення випадкового параметра, яке спостерігається, дуже близьке до математичного очікування цієї величини з великою ймовірністю. На жаль, на практиці часто доводиться враховувати обмежене число спостережень, як і у нашому випадку, а також складний вид функції розподілу об'ємів кожної категорії вантажу за моментами надходження у період спостереження. З урахуванням цих складностей, пропонується єдиний метод для визначення об'ємів різних вантажопотоків. В даному методі, при визначенні об'єму кожної категорії вантажу використовуються дискретні значення функції апостеріорного

розподілу ймовірностей цих об'ємів за моментами надходження на кожен рік спостереження.

Спочатку введемо деякі нові позначення. Нехай  $B_k(r, t)$  – об'єм вантажу  $k$ -го типу, який надходить у момент часу  $r$  розкладу в рік спостереження  $t$ . Позначимо

$$\text{Min}B_k(t) = \min\{B_k(r, t)\} \quad (1)$$

де,  $r$  – моменти надходження вантажу у рік  $t$ , тобто  $\text{Min}B_k(t)$  – мінімальний об'єм вантажу  $k$ -ого типу для року спостереження  $t$ . За величинами  $\text{Min}B_k(t)$  визначаються відносні об'єми  $k$ -ого типу вантажу для всіх моментів надходження вантажопотоків за рік  $t$ , наступним чином:

$$\Delta_k(r, t) = B_k(r, t) - \text{Min}B_k(t) \quad (2)$$

де,  $k = 1, \dots, P$  та  $r$  – моменти надходження вантажу за рік спостереження  $t$ . Величину  $\Delta_k(r, t)$  будемо називати відносним об'ємом. Зрозуміло, що за значенням величини  $\Delta_k(r, t)$ , використовуючи метод найменших квадратів [4], можна встановити деяку тенденцію зміни об'ємів вантажопотоків  $k$ -ого типу вантажу для кожного року спостереження  $t$ .

Складний вид часової характеристики вантажопотоків ускладнює обґрунтування виду функції від моментів надходження вантажів за період спостереження та оцінювання її параметрів. Тому, застосування методу найменших квадратів у явному вигляді, стає недоцільним.

У XIX ст. та на початку XX ст. Гаус, Коши, Б'єнеме, Чебишев, Грам, Шмідт та інші показали, що оцінки найменших квадратів максимізують щільність нормального закону розподілу ймовірності помилок, і таким чином ввели метод максимуму правдоподібності [5, 6]. Оцінки параметрів даним методом співпадають із оцінками, отриманими в результаті застосування методу найменших квадратів, при умові що модель вибрана правильно.

Для застосування методу максимуму правдоподібності, спочатку визначаємо  $P_r^k(t)$  – ймовірність надходження об'єму  $B_k(r, t)$  вантажу  $k$ -ого типу в момент  $r$  розкладу за рік спостереження  $t$ , для того щоб знайти емпіричний розподіл цих ймовірностей. Так як в подальшому використовуються дискретні значення функції апріорного (отриманого на базі апостеріорного розподілу) розподілу, індекс  $k$  будемо відпускати.

Використовуючи ретроспективні дані емпіричне значення для  $p_r(t)$  визначається за формулою:

$$p_r(t) = \frac{\Delta(r, t)}{\Delta(t)} \quad (3)$$

де,  $\Delta(t) = \sum_{r=1}^L \Delta(r, t)$ . Тут,  $L$  - кількість моментів надходжень вантажів.

Таким чином, для емпіричних значень ймовірності відносних об'ємів  $\Delta(r, y)$  вантажопотоків, які надходять у моменти  $r$  встановленого розкладу на кожний рік  $y$  періоду спостереження, маємо наступні розподілення:

$$\begin{aligned} & p_1(1), p_2(1), \dots, p_L(1), \\ & p_1(2), p_2(2), \dots, p_L(2), \\ & \quad \cdot \\ & \quad \cdot \\ & \quad \cdot \\ & p_1(m), p_2(m), \dots, p_L(m), \end{aligned}$$

де,  $m$  - число років спостереження, і  $r = 1, \dots, L$ .

Припустимо, що  $p_r(y) = p_r(t)$ , де  $p_r(y)$  - ймовірність надходження вантажу в момент  $r$  розкладу на перспективний рік  $y$ . Це значить, що у цей момент для відносного об'єму  $\Delta(r, y)$  виконується умова  $\Delta(r, y) = \Delta(r, t)$ . Після визначення відносного об'єму  $\Delta(r, y)$ , для всіх моментів надходження вантажів на рік  $y$ , об'єм  $B(r, y)$  даного типу вантажу на момент  $r$  розкладу на цей рік, можна визначити відповідно до умови (2) за наступною формулою:

$$B(r, y) = \Delta(r, y) + \text{Min}B_k(t) \quad (4)$$

Таким чином, задача визначення об'ємів кожного типу вантажу, надходження яких відбувається у моменти розкладу  $r$  на перспективний рік  $y$  (по припущенню стаціонарності надходження вантажів на кожен рік періоду спостереження та перспективного періоду), зводиться до задачі визначення ймовірності  $p_r(y)$ , для всіх  $r = 1, \dots, L$ .

Для визначення  $p_r(y)$  розглянемо наступну задачу, сформульовану по критерію максимізації правдоподібності ймовірності  $p_r(y)$ , для всіх  $r = 1, \dots, L$ .

В цій задачі потрібно знайти:

$$\prod_{(r,t):x_{rt}=1} p_r(t) \rightarrow \max \quad (5)$$

при обмеженнях:

$$\sum_{t=1}^m x_{rt} = 1 \quad (6)$$

$$\sum_{(r,t):x_{rt}=1} p_r(t) = 1 \quad (7)$$

$$x_{rt} = 0 \vee 1 \quad (8)$$

Нехай,  $X = \|x_{rt}\|$ ,  $m \times L$  - матриця невідомої цієї задачі. Із умови задачі випливає, що лише один елемент  $x_{rt}$  у кожному стовпчику  $r$  матриці  $X$ , може приймати значення 1, і сума значень  $p_r(t)$  за цими елементами, повинна дорівнювати 1, так як моменти надходження вантажів за розкладом являються стаціонарним процесом. Проте, на практиці остання умова часто не виконується, у зв'язку із наявністю елемента випадковості у даних. Тому, для виконання останньої умови будемо вирішувати наступну задачу:

знайти:

$$f(\tau, x) = \prod_{(r,t):x_{rt}=1} [p_r(t) - \tau_r(t)] \rightarrow \max \quad (9)$$

при обмеженнях:

$$\sum_{t=1}^m x_{rt} = 1 \quad (10)$$

$$\sum_{(r,t):x_{rt}=1} p_r(t) - \tau_r(t) = 1 \quad (11)$$

$$\tau_r(t) \leq p_r(t) \quad (12)$$

$$x_{rt} = 0 \vee 1 \quad (13)$$

$$\tau_r(t) \geq 0 \quad (14)$$

**Алгоритм рішення задачі.** Задача (9) - (14) відноситься до класу складно вирішувальних задач (*NP*-повних). Тому, нижче пропонується алгоритм знаходження її наближеного рішення, який зарекомендував себе на практиці найефективніше. Перед тим як представимо алгоритм знаходження змінних  $x_{rt}$  та  $\tau_r(t)$ , відмітимо, що арифметичне середнє не перевищує геометричного середнього, тобто:

$$\sum_{(r,t):x_{rt}=1} \frac{[p_r(t) - \tau_r(t)]}{L} \geq \sqrt[L]{\prod_{(r,t):x_{rt}=1} [p_r(t) - \tau_r(t)]} = f(\tau, x)^{\frac{1}{L}} \quad (15)$$

Звідси випливає, що  $\pi(\tau, x)$  являється верхньою межею для цільової функції  $f(\tau, x)$ , де

$$\pi(\tau, x) = \left( \frac{\sum_{(r,t):x_{rt}=1} [p_r(t) - \tau_r(t)]}{L} \right)^L \quad (16)$$

Відомо, що якщо значення  $p_r(t)$  дорівнюють один одному для всіх пар індексів  $r, t$  такі що  $x_{rt} = 1$ , то

$$f(\tau, x) = \pi(\tau, x) \quad (17)$$



Іншими словами, в оптимальному рішенні задачі, якщо  $x_{rt} = 1$ ,  $x_{sh} = 1$ , для років  $t$  та  $h$  періоду спостереження, то

$$p_r(t) - \tau_r(t) = p_s(h) - \tau_s(h) \quad (18)$$

де,  $r$  і  $s$  довільні моменти надходження вантажів на ці роки. Таким чином, потрібно знайти такі значення змінних  $\tau_r(t)$ , які максимізують функцію  $\pi(\tau, x)$ , тобто мінімізують

$$\sum_{(r,t):x_{rt}=1} \tau_r(t) \quad (19)$$

Для цього у кожному стовпчику  $r$  і на деяких рядках  $t$  матриці  $X$  потрібно знайти елементи  $x_{rt}$  (для цих індексів  $x_{rt} = 1$ ), такі, що значення  $p_r(t)$  близькі один до одного відносно більшого числа пари індексів  $r, t$ .

Якщо

$$\sum_{(r,t):x_{rt}=1} p_r(t) = 1 \quad (20)$$

то установити  $\tau_r(t) = 0$  для всіх  $r$  та  $t$ .

Якщо

$$\sum_{(r,t):x_{rt}=1} p_r(t) > 1 \quad (21)$$

то виділяються індекси  $r$  та  $t$  такі, що у перших значеннях  $p_r(t)$  максимальні серед вибраних елементів матриці  $X$ , у других при зменшенні  $p_r(t)$  на  $\tau_r(t)$ , значення  $p_r(t) - \tau_r(t)$  стають рівними для більшого числа вибраних елементів матриці  $X$ .

В цьому випадку:

$$\tau_r(t) = \frac{1 - \sum_{(r,t):x_{rt}=1} p_r(t)}{N(\max P)} \quad (22)$$

де, індекси  $r$  та  $t$  вибрані індекси для зменшення значення  $p_r(t)$ ,  $N(\max P)$  - число цих елементів.

Запропонований алгоритм краще застосовувати для визначення об'ємів вантажопотоків на один рік перспективи. Після цього, перспективний рік розглядається як рік спостереження, і даний процес продовжується на наступний період.

**Висновки.** У результаті проведених досліджень розроблена математична модель та алгоритм прогнозування об'ємів різних категорій авіаційних вантажів. Встановлено, що задача даного типу відноситься до класу складно вирішувальних  $NP$ - повних задач.

За допомогою запропонованої моделі, яка відображає загальну тенденцію розвитку перевезень, можуть бути визначені прогнозовані об'єми

кожної категорії вантажів, а також сумарний об'єм вантажопотоків, що дозволяє перейти до оцінки ефективності функціонування прийнятого складу засобів механізації аеропорту.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Леонтьев Р.Г. Прогнозирование авиапотоков и оптимизация управления воздушной транспортной системой [Текст] / Р.Г. Леонтьева. – М.: Наука, 1984. – 184с.
2. Андронов А.М. Прогнозирование объемов авиаперевозок на воздушном транспорте [Текст] / А.М. Андронов и др. – М.: Транспорт, 1983. – 182с.
3. Персианов В.А. Моделирование транспортных систем [Текст] / В.А.Персианов, Н.Ю. Скалов, Н.С. Усков. – М.: Транспорт, 1972. – 203с.
4. Зоркальцев В.И. Метод наименьших квадратов [Текст] / В.И. Зоркальцев. – М.: Мир, 1978. – 848с.
5. Акаев А.А. Об одной математической модели для долгосрочного прогнозирования динамики инновационно–экономического развития [Текст] / А.А. Акаев, М. Хироока // Док. АН. – 2009. – т. 425. – № 6. – с. 727- 732.
6. Jonson J. Econometric Methods [Text] / J. Jonson. – New York: The Megraw-Hill Companies, Inc., 1997. – 531p.

## ЗМІСТ

### ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

Загорулько В.М.	Маркетингове забезпечення інноваційних процесів на підприємствах України.....	3
Щелкунов В.І., Петровська С.В.	Обґрунтування необхідності підвищення ефективності управління якістю послуг авіатранспортних підприємств.....	8
Созинова І.В.	Удосконалення організаційних структур управління	

	підприємствами шляхом їх трансформування.....	13
Ковбатюк М.В.	Обґрунтування доцільності розробки методики	
Міщенко В.В.	антикризового менеджменту транспортної галузі.....	17
Родченко В.В.	Конкурентоспроможність підприємства та методи	
	його оцінювання на сучасному етапі розвитку	
	міжнародного менеджменту.....	23
Косарев О.Й., Парій В.М., Герасимчук Ю.С. Багровецька І.В.	Економічна безпека авіакомпанії в контексте	
	освоєння геоеконічного простору.....	30
	Основні положення формування стратегії	
	фінансової безпеки автотранспортних підприємств...37	
Малій О.В.	Нецінові стратегії обмеження вступу на ринок	
	нових учасників.....	41
Лашенко О.Ю, Весельська Ю.Е. Бондаренко О.М., Зубченко А.П.	Методичні підходи щодо оцінювання ризику	
	комерційних банків.....	52
	Визнання сутності нематеріальних активів	
	відповідно до національних та міжнародних	
	стандартів бухгалтерського обліку.....	59
Скібіцький О. М.	Місце і завдання психології в системі управління	
	людським потенціалом.....	64
Матвеев В.В., Крапко О.М.	Особливості передумов реструктуризації об'єднання	
	підприємств в умовах трансформаційної економіки....	68
Дяченко Т.О., Логвінова С.А. Апарова О.В.	Сегментація та необхідність формування каналів	72
	продажу для постачальників.....	
	Фінансові аспекти економічної ефективності	
	виробництва.....	78
Скібіцька Л. І.	Керівництво і лідерство в антикризовому управлінні	
	підприємством.....	88
Овсяннікова Н.В	Підходи до формування стратегії управління	
	взаємовідносинами зі споживачами на	
	телекомунікаційному ринку.....	96
Могиліна Л.А	Антикризове управління підприємством: види та	
	алгоритм реалізації.....	100
Паламарчук В.А.	Механізм відтворення інвестиційного дефіциту.....	105
Шкода Т.Н. Дребот С.Д	Центр оцінки компетенцій працівників.....	111
	Визначення класів небезпек для моделювання	
	процесів моніторингу.....	116
Шуляк О.І., Кругляк І.О.	Людський капітал – вирішальний фактор	
	суспільного прогресу.....	123
Полянская Н.Е. Ремыга Ю.С.	Развитие диверсификации: дополнительные	
	возможности.....	130
Антонова О.М.	Оцінка рівня економічної безпеки підприємства:	

*Проблеми системного підходу в економіці, 2011, №36*

	проблемні аспекти.....	139
Олійник Г.Ю., Рябчун Т.С.	Критичний аналіз зарубіжного досвіду реформування залізничного транспорту та його основних структурних моделей .....	144
Фісун Ю.В.	Вплив інформаційних технологій на розвиток туристичного ринку.....	159
Гребенюк О. В. Демешок О. О.	Оцінювання інформаційного потенціалу національної промисловості в контексті забезпечення достатнього рівня її економічної безпеки.....	163
Артамонова О.В.	Оцінка ефективності функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності послуг авіакомпаній на ринку вантажних перевезень.....	172
Sibruk V.L. Kryshkevych K. A.	Development of bluetooth marketing in Ukraine.....	178
Криворучко О.В.	Розробка системи формування оптимальної виробничої програми при наданні авіакейтерингових послуг.....	184
Шевченко М.О.	Особливості інноваційного розвитку авіапідприємств .....	189
Ложачевська О.М. Ложачевська А.С.	Методичні підходи щодо визначення ефективності авіаційної безпеки .....	192

**ТЕХНІЧНІ НАУКИ**

Гирич В.Ю.	Алгоритм прогнозування авіаційних вантажних перевезень.....	198
------------	--	-----

Наукове видання

ПРОБЛЕМИ  
СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В ЕКОНОМІЦІ

Збірник наукових праць

Випуск 36

Технічне редагування С.В. Петровська

Опубліковано в авторській редакції

Підписано до друку 19.01.11.  
Формат 60x84/16.  
Папір офсетний. Офсетний друк.  
Обл.-вид. арк. 11,25. Ум. друк. арк. 12,75.  
Тираж 150 прим.  
Замовлення № Л-98.  
Друкарня «ППНВ»  
03148, м. Київ, вул. Пшенична, 2