

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,  
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**НАУКОВІ ПРАЦІ  
НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ  
ХАРЧОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ**

**№ 35**

КИЇВ НУХТ 2010

УДК 663/664

У журналі опубліковано статті за результатами фундаментальних теоретичних розробок та найбільш значних прикладних досліджень у галузі харчових технологій.

Рукопис статей попередньо рецензується провідними спеціалістами відповідної галузі.

Для викладачів, наукових працівників, аспірантів, докторантів і студентів вищих навчальних закладів різних галузей харчової промисловості.

**Р е д а к ц і й н а к о л е г і я:** д-р хім. наук, проф. С.В. Іванов (головний редактор), д-р екон.наук, проф. О.Б. Бутнік-Сіверський, д-р екон.наук Т.А. Говорушко, д-р техн.наук, проф. В.С. Гуць, д-р хім.наук, проф. Л.С. Дегтярьов, д-р техн.наук, проф. В.Ф. Доценко, д-р екон.наук О.І. Драган, д-р екон.наук, проф. А.О. Заїнчковський, д-р біол. наук, проф. О.В. Карпов, д-р техн.наук, проф. В.М. Ковбаса (перший заступник головного редактора), д-р фіз.-мат. наук, проф. А.М. Король, д-р техн.наук, проф. А.П. Ладанюк (заступник головного редактора), д-р техн.наук, проф. Л.В. Левандовський, д-р техн.наук, проф. В.М. Логвін, д-р техн.наук, проф. І.Ф. Малезик, д-р мат.наук, проф. М.А. Мартиненко, канд.екон.наук, доц. В.М. Марченко, канд.екон.наук, доц. М.А. Міненко, д-р екон.наук, проф. Т.Л. Мос-тенська (відповідальна за випуск), д-р техн. наук В.І. Оболкіна, д-р хім.наук, проф. О.П. Пере-пелиця, д-р техн. наук, проф. В.А. Піддубний, канд. техн. наук, доц. Г.С. Поліщук, д-р хім. наук, проф. О.М. Полумбрик, д-р техн. наук, проф. М.О. Прядко, канд.техн.наук, доц. Н.М. Пушанко, д-р техн.наук, проф. Г.О. Сімахіна, канд.екон.наук, доц. Н.С. Скопенко (відповідальний секретар), д-р екон.наук, проф. О.П. Сологуб, д-р техн. наук, проф. М.Д. Хо-менко, канд.екон.наук, проф. Л.М. Чернелевський, д-р техн.наук, проф. О.Ю. Шевченко, канд. екон. наук, доц. О.О. Шеремет, д-р техн.наук, проф. Б.Л. Шиян, д-р хім. наук, проф. М.Й. Штокало

Адреса редакції: 01601 Київ-33, вул. Володимирська, 68, тел. 287-94-09; 289-62-00

*Рекомендовано вченою радою НУХТ.  
Протокол № 10 від 29 квітня 2010 р.*

«Наукові праці НУХТ» внесено до переліку наукових фахових видань України з технічних та економічних наук (Бюлетень ВАК України № 1, 2010), в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук.

*Видання подається в авторській редакції*

© НУХТ, 2010

---

## **ЗМІСТ**

<b>Адаменко О.А.</b> Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств .....	5
<b>Арутюнян С.В., Слободян Н.Г.</b> Фінансова криза і розвиток франчайзингу в Україні .....	11
<b>Бевз В.В.</b> Енергоефективність підприємств харчової промисловості — сучасний стан і стратегія розвитку .....	15
<b>Бойко І.А.</b> Бюджетування та збалансована система показників як інструменти реалізації стратегії .....	18
<b>Болотіна І.М., П'янкова О.В.</b> Сучасні методи оцінки вартості брендів у світі .....	22
<b>Буковинська М.П.</b> Деякі проблеми організації оплати праці на прикладі Росії .....	28
<b>Вечірко О.Г.</b> Ефективність, як економічна категорія .....	32
<b>Волощук Т.Г.</b> Особливості державного регулювання експортної діяльності підприємств олійно-жирової галузі .....	37
<b>Говоруха Ж.А.</b> Теоретичні підходи до визначення поняття «інновація» ....	43
<b>Говорушко Т. А., Лановська Г.І.</b> Взаємодія складових інноваційної політики підприємств .....	47
<b>Гоменюк О.О.</b> Вибір стратегії компанії в умовах невизначеності .....	53
<b>Грищенко Д.Г.</b> Розвиток персоналу — запорука добробуту компанії .....	58
<b>Гуткевич С.О., Дяченко Л.А.</b> Мотиваційний аналіз поведінки споживачів — як складова удосконалення процесів управління в системі менеджменту якості .....	62
<b>Данілова Е.І.</b> Дослідження причин виникнення корпоративних конфліктів .....	66
<b>Духновська Л.М.</b> Особливості обліку оподаткування підприємств малого бізнесу .....	71
<b>Ємцева Г.Ф.</b> Проблеми встановлення цін на ринку хліба та хлібопродуктів .....	77
<b>Євсєєва І.В., Левицька І.В., Козаченко К.П.</b> Механізм інвестування відтворення основних засобів .....	83
<b>Жолнер І.В.</b> Облік витрат на рекламу в контексті міжнародних та національних стандартів .....	89
<b>Жужукіна Н.І. Оганезов А.В.</b> Особливості формування сучасних моделей господарювання .....	94
<b>Іванюта Т.М.</b> Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень .....	97
<b>Іващенко С.В., Безпалько О.В.</b> Формування системи соціального партнерства в Україні .....	100
<b>Ільєнко Н.О.</b> Вплив державного регулювання на процеси реформування оплати праці .....	107

---

<b>Капінус Л.В.</b> Класифікація реклами та її практичне значення в підвищенні ефективності управління поведінкою споживачів .....	113
<b>Кудренко Н.В.</b> Ключові аспекти ціноутворення на ринку комбікормів України .....	120
<b>Кундєєва Г.О.</b> Проблеми продовольчої безпеки: галузевий підхід .....	123
<b>Левченко Ю.Г., Чередниченко О.А.</b> Управління виробничим потенціалом підприємств харчової промисловості .....	128
<b>Лисак В.Ю.</b> Методичні підходи до оцінки людського капіталу підприємств харчової промисловості .....	134
<b>Лисенко К.М., Скригун Н.П.</b> Потенціал підприємства як економічна категорія: сутність та складові .....	138
<b>Литвинюк О.П., Гавриленко І.С.</b> Формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення їх підтримки .....	144
<b>Лук'янов О.Л., Салатюк Н.М.</b> Правове становище добровільних живих щитів в міжнародному гуманітарному праві .....	150
<b>Луців О.Р.</b> Побудова моделі для визначення ризику при реалізації конкурентної стратегії .....	153
<b>Маньгора О.В.</b> Розвиток підприємства як об'єктивна необхідність продовження його життєвого циклу .....	158
<b>Маргасова В.Г., Роговий А.В.</b> Сучасні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва та перспективи їх подальшого розвитку .....	163
<b>Мицюк С.В.</b> Необхідність використання системи управління якістю продукції .....	168
<b>Момот Л.В., Овдій О.В.</b> Бухгалтерський облік франшизи .....	173
<b>Мосіюк І.П., Кудінова І.П.</b> Сільськогосподарська кооперація: проблеми, шляхи розв'язання .....	178
<b>Москаленко В.О.</b> HR-показники — інструмент вдосконалення системи оцінки персоналу .....	183
<b>Мостенська Т.Л., Гриценко І.В.</b> Концептуальні підходи до процесу прийняття управлінських рішень .....	187
<b>Нагавичко Т.О.</b> Шляхи покращення стану сировинної бази плодоовочевої галузі України .....	194
<b>Нагула Н.М.</b> Механізм контролінгу як інструмент сучасного управління підприємством .....	197
<b>Печериця Ю., Нестор Р.</b> Огляд ринку алкогольних напоїв України .....	202
<b>Ралко О.С.</b> Теоретичні підходи до визначення ефективності досягнення цілей .....	206
<b>Заїнчковський А.О.</b> Кафедри економіки і права — 80 років .....	210

УДК 330.341.1

О.А. Адаменко  
Національний університет  
харчових технологій

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено понятійно-категорійний апарат інноваційної діяльності підприємств. Розкрито взаємозв'язок категорій «інноваційний процес», «інноваційна діяльність», «інноваційний розвиток», їх складові та класифікацію. Визначено пріоритетні напрями інноваційного розвитку економіки України.

**Ключові слова:** інноваційний процес, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, пріоритетні напрями інноваційного розвитку.

The article explores the conceptual and categorical apparatus of innovative activity. Solved relationship categories «innovation process», «innovative activity», «innovative development», their contents and classification. Certainly directions of innovative development of economy of Ukraine.

**Key words:** innovation process, innovative activity, innovative development, directions of innovative development.

В сучасних умовах світової економічної кризи та обмеженості факторів екстенсивного розвитку інновації перетворюються на найважливіший фактор конкурентноздатності суб'єктів народного господарства як на макро-, так на мікрорівні. Здатність до створення і практичного використання інновацій стає необхідною умовою досягнення якісного економічного зростання і науково-технічного прогресу. У наш час результати інноваційної діяльності істотно позначаються на всіх аспектах розвитку людського суспільства, змінюють саме середовище життя і діяльності людини, способи забезпечення його існування та розвитку. З погляду конкретних підприємств інноваційну діяльність слід розглядати як один з основних засобів їхньої адаптації до постійних змін умов зовнішнього середовища. Складність і багатогранність процесу впровадження інноваційних проектів вимагає детального дослідження понятійно-категорійного апарату цього виду діяльності та формування схеми взаємозв'язку цих категорій.

**Постановка завдання.** Діяльність підприємства з впровадження інновацій, як правило, являє собою цілий комплекс наукових, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових і комерційних заходів, сукупність яких призводить до появи інновацій у вигляді нового або удосконаленого продукту. Вона спрямована на реалізацію можливостей інтенсивного розвитку економіки будь-якого рівня на засадах оновлення технологічних процесів і продукції, вдосконалення методів організації виробництва. Таким чином, практика ефективної підприємницької діяльності включає в себе інноваційний процес і відбувається на основі інноваційної діяльності. В свою чергу інноваційний розвиток суб'єкта господарської діяльності передбачає постійне здійснення інноваційної діяльності з метою безперервного підвищення ефективності діяльності. Метою даної роботи є дослідження взаємозв'язку вищеназваних категорій та особливостей їх практичної реалізації в діяльності підприємств.

**Результати.** Базовою та основоположною категорією інноваційної діяльності підприємств є інновація. Як вітчизняній, так і світовій економічній науці притаманна різноманітність поглядів на поняття «інновація», основоположником якого був австрійський вчений Й.Шумпетер. У своїй книзі «Теорія економічного розвитку» він трактував інновацію як «нову науково-організаційну комбінацію виробничих факторів, що вмотивовані підприємницьким духом». Серед західних вчених питаннями інноватики займалися також Х. Барнет, Ф Ніксон, Г. Перлані, Б. Твісс, Р. Фостер та інші. У вітчизняній науці поняттям «інновація», «новація», «нововведення» приділяли увагу С.М. Ілляшенко,

© О.А. Адаменко 2010

Н.В. Краснокутська, С.В. Мочерний, А.І. Пригожин, П.Т. Саблук, Д.В. Соколов, М.М. Шабанова, Р.А. Фатхутдінов та інші. Однак, на нашу думку, переважна більшість визначень поняття «інновація» чітко наголошують на новизні продуктів, техніки чи технології, що впроваджується, але при цьому втрачається суть мети діяльності щодо впровадження інновацій. На відміну від категорії «інновація» більшість визначень поняття «інвестиція» базується саме на меті здійснення такої діяльності, тобто на отриманні позитивного економічного ефекту. При цьому слід відзначити, що інноваційна діяльність нерозривно пов'язана з інвестиційною, тому вони повинні мати спільну мету. Нами пропонується наступне визначення: «інновація» — це практичне впровадження результату творчої, технічної і науково-дослідної діяльності, що передбачає створення принципово нового продукту, технологічного чи організаційно-управлінського процесу з метою одержання прибутку чи соціального ефекту в процесі виробництва і реалізації товарів чи надання послуг. Тобто, процес впровадження інновацій повинен ставити на меті не просто впровадження нових продуктів, техніки чи технології, а появу нових способів, методів та резервів підвищення ефективності діяльності.

Інноваційний процес як економічна категорія є більш комплексним поняттям, ніж інновація. Вище згаданий фундатор інноваційної теорії Шумпетер розглядав інновацію в динаміці, тобто як інноваційний процес, а саме «виготовлення інноваційного продукту», а не «інноваційний продукт»; «впровадження нового методу», а не «новий метод»; «освоєння нового ринку» і т.д. Інноваційний процес можна розглядати як комплекс послідовних етапів дій, внаслідок яких інновація розвивається від ідеї до конкретного продукту і поширюється під час практичного використання. Перебіг інноваційного процесу, як і будь-якого іншого, визначається складною взаємодією багатьох чинників. Успіх на цьому шляху залежить від управлінського механізму, який об'єднує в єдиний потік витоки наукової ідеї, її розроблення, впровадження результату у виробництво, реалізацію, поширення і споживання.

Метою інноваційного процесу є підвищення ефективності господарської діяльності шляхом оновлення технологій, товарів, елементів управління та інших складових організаційної системи. Так як будь-який процес передбачає розподіл на певні етапи, інноваційний процес можна відобразити як послідовність наступних видів діяльності з впровадження інновацій:

1. генерування ідеї нововведення;
2. маркетингові дослідження потенційних ринків нового продукту;
3. налагодження виробництва та випуск інноваційного продукту (техніки, технології);
4. реалізація та просування інновації на ринку;
5. оцінка ефективності інноваційного проекту;
6. дифузія та розповсюдження освоєних інновацій.

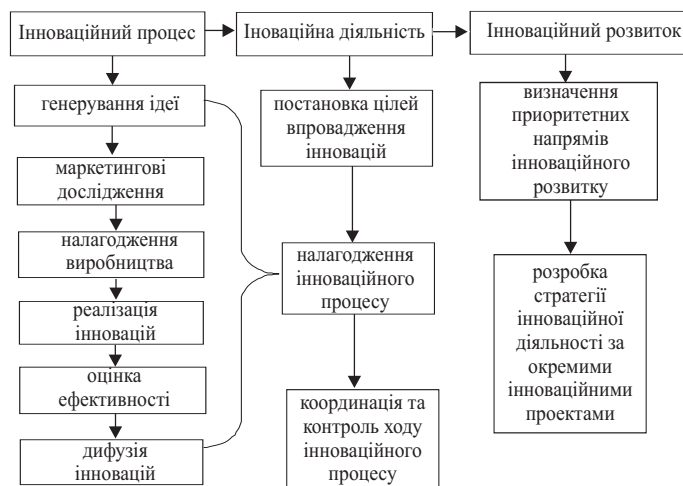
На розвиток інноваційного процесу активно впливають фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Крім того, процес впровадження інновацій передбачає підвищений рівень ризику, пов'язаний з непередбачуваністю впровадження раніше невідомого товару. Саме тому ефективне впровадження інновацій передбачає дослідження ще більш комплексної категорії «інноваційної діяльності».

Більшість економістів, що займаються проблемами інноватики, у своїх працях для відображення інновації як динамічної категорії використовують і поняття інноваційного процесу, і поняття інноваційної діяльності. Погляди на взаємозв'язок між цими поняттями залишаються різноманітними. На нашу думку, інноваційна діяльність є більш широким поняттям, ніж інноваційний процес. Інноваційна діяльність в повному обсязі має комплексний системний характер і охоплює такі види робіт, як пошук ідей, ліцензій, патентів, кадрів, організацію дослідницької роботи, винахідництво, раціоналізацію, конструювання, створення інженерно-технічних об'єктів, інформаційну і маркетингову діяльність. Тобто, інноваційна діяльність розглядається як сукупність робіт, які виконуються певними організаційними структурами від зародження ідеї до її комерціалізації в умовах конкуренції. Основною

перевагою інновації діяльності над інноваційним процесом є те, що діяльність передбачає постановку цілей, пошук ресурсів і засобів їх досягнення та побудову організаційної системи координування інноваційного процесу. Прийнявши рішення про здійснення інноваційної діяльності підприємство повинно перш за все сформувати організаційну структуру координування такої діяльності з метою налагодження взаємозв'язків між всіма учасниками процесу та забезпечення найбільш ефективного виконання кожного виду робіт.

Виважений стратегічний підхід до здійснення інноваційної діяльності повинен ставити на меті не одноразове досягнення певного виду ефекту, а комплексний інноваційний розвиток підприємства. Як економічна категорія, розвиток — це процес закономірної зміни, перехід від одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого до якісно нового стану, більш складного. Таким чином, інноваційний розвиток підприємства можна охарактеризувати як процес закономірного переходу підприємства від старого до якісно нового стану в результаті впровадження інноваційних продуктів, процесів та технологій. Більшість дослідників використовують інноваційний розвиток як макроекономічну категорію, що відображає тенденції якісних змін в національній та регіональній економіці у напрямі постійного впровадження інновацій. На нашу думку, діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання теж можна охарактеризувати як інноваційний розвиток. Інноваційний розвиток повинен передбачати послідовне впровадження більше ефективних інноваційних проектів та основи результати та нових можливостей, досягнутих попередніми проектами. Крім того, інноваційний розвиток передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження інновацій у всі сфери діяльності підприємства.

Отже, ієрархію та взаємозалежність розглянутих вище економічних категорій відображено на рис. Розвиваючись інноваційним шляхом господарюючий суб'єкт повинен удосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати структуру збутової мережі і системи руху товарів, адаптуючи їх до змін ситуації на ринку. Одночасно з цим відбувається перебудова організаційних структур управління та удосконалення системи менеджменту.



**Рис. Взаємозв'язок основних категорій інноваційного розвитку**

При вирішенні проблем організації і управління інноваційною діяльністю, формування інноваційної політики на підприємстві, на перший план виходить необхідність пошуку, оцінки та вибору найважливіших напрямів дій або розвитку. Ці питання все далі актуалізуються в результаті прагнення сучасних підприємств до впровадження

економічно ефективних інновацій, що досягається перш за все обґрунтованим вибором напрямів інноваційного розвитку. Вибір напрямів інноваційного розвитку є основоположним аспектом управлінської діяльності господарюючих суб'єктів в сучасних економічних умовах. Прийняття рішення про вибір конкретного напрямку інноваційного розвитку здійснюється на основі визначеної місії (генеральної мети) діяльності підприємства з урахуванням факторів зовнішніх спонукаючих факторів та внутрішніх можливостей підприємства.

Різноманітність видів та напрямів діяльності господарюючих суб'єктів визначає багатогранність можливих напрямів інноваційного розвитку. Тому класифікувати напрями інноваційного розвитку можна за різними ознаками:

**Класифікація напрямів інноваційного розвитку**

Класифікаційна ознака	Види напрямів інноваційного розвитку
За стратегічною спрямованістю	напрямок збалансованого інноваційного розвитку; напрямок наступаючого інноваційного розвитку; напрямок захищаючого інноваційного розвитку;
За напрямом	локальний; глобальний;
За строком реалізації	довгостроковий; середньостроковий; короткостроковий;
За сферою застосування	продуктовий; технологічний; ринковий; організаційно-управлінський; ресурсний.

В основу останньої класифікаційної ознаки покладено вид інновації, що впроваджується підприємством. Залежно від фінансового стану підприємство може одночасно розвиватися в декількох напрямках з метою покращення загальних результатів діяльності підприємства. Однак, сучасна економічна ситуація в світі та Україні частіше всього негативно впливає на стан вітчизняних підприємств та обмежує можливість їх розвитку. Саме тому вибір напрямів інноваційного розвитку повинен здійснюватися засобами стратегічного менеджменту з урахування критеріїв оптимальності.

На макроекономічному рівні обґрунтування напрямів інноваційного розвитку здійснюється органами державного управління. В Україні здійснення інноваційної діяльності регулюється декількома нормативними актами, зокрема Законами України «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки», «Про загальнодержавну програму розвитку високотехнологічних технологій», Державною програмою розвитку промисловості на 2003—2011, Концепцією науково-технологічного та інноваційного розвитку України. Ці та деякі інші нормативно-правові акти визначають місце та роль інновацій в розвитку народного господарства, правовий статус інноваційних організацій, обумовлюють заходи по стимулюванню інноваційної діяльності, визначають основні напрямки інноваційного розвитку країни. Так Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» визначено такі стратегічні пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні на 2003—2013 роки: модернізація електростанцій; нові та відновлювані джерела енергії; новітні ресурсозберігаючі технології; машинобудування та приладобудування як основа високотехнологічного оновлення всіх



галузей виробництва; розвиток високоякісної металургії; нанотехнології, мікроелектроніка, інформаційні технології, телекомунікації; вдосконалення хімічних технологій, нові матеріали, розвиток біотехнологій; високотехнологічний розвиток сільського господарства і переробної промисловості; транспортні системи: будівництво і реконструкція; охорона і оздоровлення людини та навколишнього середовища; розвиток інноваційної культури суспільства; виробництво засобів наземного транспорту, літальних апаратів, плавучих засобів і пов'язаних з транспортом пристроїв та обладнання, комплектуючих виробів, розробка та впровадження новітніх технологій для їх складання (виготовлення).

Діяльність держави по визначенню зазначених напрямів формує інноваційну політику як комплекс принципів та взаємо підтримуючих економічних, правових, організаційних і соціальних методів планування, стимулювання, регулювання та контролю процесів інноваційної діяльності. Метою інноваційної політики держави має бути сприяння розвитку науки і техніки, підвищення інноваційної активності, що підвищує конкурентоспроможність національної продукції на світовому ринку. Інноваційна політика формується як сукупна концепція інноваційного розвитку економіки країни з точки зору органів законодавчої та виконавчої влади різних рівнів. Узгодженість поглядів різних регулюючих органів формує єдині цілі та пріоритети інноваційної діяльності в країні та сприяє найкращому їх досягненню.

На мікрорівні вибір напрямів інноваційного розвитку підприємства починається з визначення цілей і завдань інноваційного розвитку в рамках обраної місії підприємства, аналізу внутрішніх і зовнішніх умов господарювання, пошуку ресурсів для інноваційної діяльності та ефективного їх розподілу, продовжується генеруванням альтернативних напрямів діяльності, їх оцінкою, ранжуванням за пріоритетністю впровадження і закінчується остаточним вибором. До основних напрямів інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів в сучасній економіці відносяться: комплексна механізація і автоматизація виробництва; хімізація виробництва; електрифікація виробництва; електронізація виробництва та процесів управління; створення і впровадження нових матеріалів; освоєння нових технологій.

Впровадження підприємствами інновацій за вказаними напрямами є найнеобхіднішими з точки зору розвитку народного господарства. Також ефективна розробка і впровадження інновацій дозволяє підприємству успішно функціонувати в уже освоєних областях і відкриває можливості виходу на нові напрями. На успіх реалізації інновацій на підприємстві справляють вплив велика кількість факторів, серед яких науково-технічний потенціал підприємства, його виробничо-технічна база, основні види ресурсів, наявність відповідної системи управління та фінансування. Правильне співвідношення та використання цих факторів, а також тісний взаємозв'язок через систему управління між інноваційною, виробничою і маркетинговою діяльністю підприємства приводять до позитивного результату реалізації напрямів інноваційного розвитку.

**Висновки.** Дослідження категорійно-понятійного апарату діяльності підприємств з впровадження інноваційних проектів дозволив виділити наступну їх ієрархію: інноваційний процес — інноваційна діяльність — інноваційний розвиток. Вибір напрямів інноваційного розвитку підприємства обумовлює їх деталізацію в інноваційній діяльності та практичну реалізацію в інноваційному процесі кожного інноваційного проекту. Різноманітність можливих напрямів інноваційного розвитку підприємств вимагає стратегічного підходу до вибору з урахування всіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На державному рівні такі напрями встановлюються органами виконавчої влади і конкретизуються і державних програмах розвитку.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Гриньова В.М.* Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах: [монографія] / В.М.Гриньова, В.В.Власенко — Х.:ВД «ІНЖЕК», 2005 — 200 с.
2. *Ілляшенко С.М.* Управління інноваційним розвитком: [навч.посіб] / С.М. Ілляшенко. — Суми: ВТД «Університетська книга»; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. — 324 с.

**Економіка**

---

3. *Краснокутська Н.В.* Інноваційний менеджмент: [навч. посібник] / Н.В. Краснокутська. — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с.

4. *Федулова Г.В.* Обґрунтування напрямів інноваційного розвитку підприємств хлібопекарської галузі: [монографія]. — К.: НУХТ, 2009. — 512 с.

---

Адаменко О.А. — [olyalya82@bigmir.net](mailto:olyalya82@bigmir.net)

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Зайнчковським А.О.*

УДК 339.1

С.В. Арутюнян  
Н.Г. Слободян  
канд. екон. наук.  
Національний університет  
харчових технологій

## ФІНАНСОВА КРИЗА І РОЗВИТОК ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ

*В цій статті висвітлено вплив фінансової кризи на підприємницьку діяльність з використанням франчайзингу в Україні. Прیدілено увагу динаміці розвитку франчайзингу за останні роки пропозиціям франшиз в харчовій промисловості. Надані рекомендації щодо уникнення негативних наслідків кризи та поліпшення ведення бізнесу*

**Ключові слова:** світова фінансова криза, оптимізація витрат, відстрочка платежів, частковий платіж, репутація

*The financial crises influence on franchising in Ukraine is described in this article. Paid attention to the franchising developing and franchise offers in food industry. The recommendations are offered to avoid negative result and helping in doing business.*

**Key words:** world finance crises, expenses optimization, payment postponement, payment instalments, reputation

Досвід економічно розвинених країн доводить переконливу ефективність франчайзингу. Франчайзинг — це форма організації бізнесу зі створенням розгалуженої мережі однорідних підприємств. Однорідні підприємства, охоплені мережею, мають єдину для всіх марку, яка об'єднує багатьох підприємців, котрі дотримуються однакового стилю, форм і методів продажу товарів, однакових умов надання послуг. Однією з найважливіших умов є застосування єдиних цін, які встановлюються та регулюються здебільшого централізовано [1].

Мета цієї статті полягає в дослідженні і аналізі впливу світової фінансової кризи на розвиток та функціонування франчайзингу в Україні і зокрема, на підприємствах харчової промисловості.

**Постановка завдання.** Сьогодні франчайзинг став однією із важливих актуальних тем обговорення. Перед світовою фінансовою кризою не змогли встояти багато підприємств. Спеціалісти не мають єдиної думки щодо подальшого розвитку франчайзингу. Сьогодні багато компаній відмовляються від франчайзингу тому, що не вважають вигідним починати бізнес в умовах світової фінансової кризи. З іншого боку, якщо мова йде про франчайзинг відомих світової компанії, то такі франшизи завжди будуть користуватись попитом. Франшиза — це повна бізнес система, яку власник (франчайзер) продає потенційному учаснику (франчайзі). Іншою назвою для подібної системи служить Франчайзинговий пакет, що звичайно включає посібника по веденню робіт і інші важливі матеріали, що належать франчайзеру. Якщо говорити про компанії, які не можуть забезпечити конкурентоспроможність, то вони зацікавлені в придбанні франшизи великої впевненої в собі компанії. Така покупка дозволить залишитися «у грі» і дозволить зарахувати себе в світову корпорацію, чия репутація більш стійка в умовах кризи. Великі компанії також зацікавлені у збільшенні свого капіталу, але виникає для них проблема — відсутність потенційних франчайзі.[5]

Вдалий франчайзинг може бути тільки при зрілій франшизі. Це відпрацьована самим франчайзером система ведення підприємницької діяльності. В деяких країнах існує заборона на продаж франшизи доки франчайзер самостійно не використає її мінімум

два роки. Якщо франчайзер виходить на міжнародну арену, вимоги до терміну експлуатації франшизи більш жорсткіші. На жаль в Україні не існує такої вимоги. В результаті на ринку багато незрілих франшиз. Таким чином франчайзі ризикують, вкладаючи кошти не будучи впевненим в позитивному результаті. Отже, необхідно вимагати максимально розкрити інформацію з пропонованої франшизи, щоб оцінити чи варто її купувати [2].

**Результати.** Внутрішня статистика компанії «ТРИАРХ» (компанія, яка працює у сфері управлінського консалтингу) свідчить, що зацікавленість у розвитку бізнесу на основі франчайзингу у підприємців зростає: у 2008 р. до компанії надійшло 523 запитів на придбання франшизи, а у 2009 р. таких запитів було 2000.

Франчайзинг є високоприбутковим та рентабельним бізнесом у світі. У 2008 р. оборот грошових коштів першої десятки франчайзерів (лідерами ринку франчайзингу є компанії, що представляють західні товари та послуги, такі як «Coca Cola», «Pepsi», «Carlsberg», «InBev», «ТНК-ВР», «Lukoil», «Empik», «Ліга Інвест», «Дельта Спорт») складає близько 1,5 млрд. дол. США., а у першому кварталі 2009 р. — 850 млн дол. США., що складає половину обороту 2008 р. Таким чином, можна сказати, що у 2009 р. грошовий оборот був значно більшим ніж у 2008 р.

Щодо харчової промисловості України, то вона отримала не сильний удар від кризи кінця 2008—2009 років. Найбільш позитивна ситуація, за словами С.Кисельова (координатора економічних програм Школи політичної аналітики при Національному університеті «Києво-Могилянська Академія»), спостерігається саме в харчовій промисловості. Вона постраждала від кризи найменше і тут спостерігаються найбільш яскраві тенденції до відновлення: починали рік з падіння в «мінус» 14,3 %, а за перше півріччя 2009 — лише «мінус» 5,8 %. Така позитивна динаміка свідчить про певний запас міцності внутрішнього ринку, на який більшою мірою і спрямована харчова промисловість»[6].

За даними проекту компанії International Standard Franchise та УкрСтандарт-Франшиза «Самый полный каталог франшиз с рейтингами» у харчовій промисловості України представлені такі пропозиції франшиз [7]:

**Діючі франшизи в харчовій промисловості України**

Компанія, сфера діяльності	Ліцензія	Інвестиції	Роялті
<b>Наша Ряба</b> — одна із найстаріших і крупніших франчайзингових мереж у сфері торгівлі замороженими продуктами	Інформація відсутня	Від 16 000,00 грн	50,00 грн щорічно
<b>Кулінічі</b> — виробництво широкого асортименту хлібу, хлібобулочних та кондитерських виробів	Відсутня	Від 15 000,00 грн	Відсутнє
<b>DELICE</b> — виробництво хлібців	Інформація відсутня	Від 3 500,00 дол.США	60,00 дол. США щомісячно
<b>Гаврилівські курчата</b> — виробництво продукції птахівництва	Інформація відсутня	Інформація відсутня	1 000,00 грн щорічно
<b>Дригало</b> — виробництво полуфабрикатів, готової випічки	Інформація відсутня	Від 15 000,00 грн	Інформація відсутня
<b>Балтійський хліб</b> — пекарні	20 000,00 дол.США	Від 200 000,00 дол.США	40% від валового товарообороту щомісячно
<b>«Гарячі слойки»</b> — виробництво гарячої випічки	Інформація відсутня	Від 1 000,00 дол.США	Відсутнє

Таким чином, видно, що тенденції на розвитку франчайзингу є хвилеподібними але франчайзинг буде іще не один рік стрімко зростати в Україні, адже даний напрямок

зосереджує в собі не лише вітчизняні бренди, але й відомі світові бренди, що беззаперечно є найкращим стимулом для споживачів продукції чи послуги [4].

Прикладом для наслідування вдалого франчайзингу залишається світовий гігант Соса-Соса. З'явився цей напій у 1886 році завдяки фармацевту Пембертону в Америці, в м. Атланта і продавався за п'ять центів за стакан в аптеці як густий і солодкий сироп. Згодом цей сироп почали змішувати із газованою водою. Протягом першого року свого існування продажі склали дев'ять стаканів в день. Сьогодні ж продажі компанії за 2007—2009 р.р склали відповідно 22,7, 23,7 та 24,4 млрд. одиниць продукції.

У 2009 році частка Соса-Соса у світовому обігу склала 51 % відсоток. Найбільшими споживачами цього напою в 2009 році стали Мексика, Китай, Бразилія та Японія. Існуючи вже 124 років, Соса-Соса є світовим лідером у виробництві безалкогольних напоїв [8].

В Україні виробничий франчайзинг є потенційною неосвоєною, поки ще, нішою, яка тільки починає заповнюватися малими та середніми підприємствами хлібобулочної галузі. Але досвід розвинутих країн підказує, що впровадження системи ведення бізнесу, використовуючи франчайзинг, можливе майже в усіх галузях харчової промисловості. Тому можна запропонувати деякі антикризові поради для франчайзерів та франчайзі, які допоможуть пережити важкий період, а також в майбутньому розвивати франчайзинговий бізнес.

Поради для франчайзера:

1. Переглянути умови надання франшизи — можливо деякі критерії вступу в мережу можна знизити. Зниження загальних інвестицій на 10—20 % може надати значну перевагу перед конкурентами;

2. Якщо знизити інвестиції проблематично, то можна розглянути відстрочку разових (періодичних) платежів;

3. Переглянути фінансові показники існуючих франчайзі, можливо деяким з них необхідна допомога поза формальних домовленостей;

4. При оптимізації витрат на просування франшизи, вкладати кошти тільки в ті канали, що довели свою ефективність і «вижимати» з них максимум [3].

5. Постійно захищати та поглиблювати добру репутацію, пов'язану з торговою маркою, яка має високу цінність;

6. Підтримувати будь-яку додаткову добру репутацію, яка створена франчайзі для торгової марки [1];

7. Контроль франчайзером і приділення уваги веденню бізнесу франчайзі.

Поради для франчайзі:

1. Підтримка франчайзера як ніколи важлива і необхідна в кризовий період, тому поради і рекомендації від франчайзера можуть бути дуже доречними;

2. Обговорити умови надання розстрочки платежів. Якщо франчайзер зацікавлений у довгостроковій співпраці, то скоріше всього він її надасть;

3. Необхідно оптимізувати витрати, наприклад, провести переговори про зниження орендних ставок, зайнятись пошуком альтернативних торгових приміщень;

4. Переглянути умови інших аналогічних франчайзерів. Можливо, вигідніше буде змінити франчайзера або вийти із бізнесу [3].

5. Не передавати третім особам будь-яку інформацію, пов'язану зі бізнесом франчайзера, «*ноу-хау*», особливо ту, що міститься у нормативних документах з ведення комерційної діяльності з використанням прийомів франчайзера [1].

З проведеного аналізу стану ринку франчайзингу і його розвитку в Україні, очевидно, що це є потужний і потенційно можливий інструмент розвитку стратегії підприємства. Щодо розширення ринку франчайзингу, то його ніша ще не заповнена, тому існують перспективи і можливості її розширення.

Сьогодні споживач є дуже вимогливим, тому підприємству-виробнику треба бути унікальним, оригінальним, привабливим. Аналіз показує, що успіх будуть мати ті компанії, які зможуть просто, чітко і ясно донести до відома потенційних споживачів інформацію про їхню продукцію. Важливу роль відіграє позитивна асоціація про бренд, якість,

доступність, стабільність і надійність. Споживач, як маленька дитина, тому постійно необхідно про себе нагадувати, привертати на себе увагу, і обов'язково вдосконалюватися. Важливим моментом є те, що не тільки компанія зацікавлена в споживачеві, а навпаки — споживач в компанії.

**Висновки.** Підсумовуючи, варто зазначити, що франчайзинг в Україні є перспективним напрямком економічної діяльності та в найближчі роки слід очікувати зростання зростання цього сегменту. Також, слід відзначити, що економічна криза кінця 2008 р. стала однією з причин стрімкого розвитку франчайзингу в Україні в 2009 р. Адже за умови, коли більшість бізнес-проектів почали бути збитковими, франчайзинг залишається прибутковим бізнесом, як для франчайзера так і для франчайзі. Загалом, система франчайзингу має ряд переваг, які дозволяють більш ефективно організувати бізнес з меншими витратами, що підвищить конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Лук'янець Т.І. *Маркетингова політика комунікацій*: Навч. посібник. — 2-ге вид., доп. і перероб. — К.: КНЕУ, 2003. — 524 с
2. *Вибираем франшизу: проверка на зрелость* [Електронний ресурс] / Ю.Шешуряк // ЛІГА: ЗАКОН — Режим доступу: <http://news.ligazakon.ua/news/2009/6/15/12515.htm>
3. *Франчайзинг в кризис: плыть дальше или идти ко дну?* [Електронний ресурс] / Д.Антипов // Портал по франчайзингу в Росії — Режим доступу: <http://sellbrand.ru/library/show.php?id=15>
4. *Анализ рынка франчайзинга* [Електронний ресурс] / *За даними консалтингової компанії «ТРИАРХ» — 2009.* — Режим доступу: <http://prom.ua/cs5866-triarh/a10483-analiz-rynka-franchajzinga.html>
5. *Проблемы франчайзинга в условиях мирового финансового кризиса* [Електронний ресурс] / О.Бадалова // Інтернет довідник «Вселенная франчайзинга» — Режим доступу: [http://www.franchisinguniverse.ru/content/document\\_r\\_A8278083-F1D5-455C-8D8C-BD3EDB19841A.html](http://www.franchisinguniverse.ru/content/document_r_A8278083-F1D5-455C-8D8C-BD3EDB19841A.html)
6. *Хімічна і харчова промисловість швидше за інших виходять з кризи* [Електронний ресурс] // Львівський портал. За інформацією УНІАН (16.07.2009). — Режим доступу <http://portal.lviv.ua/news/2009/07/16/154313.html>
7. *Самый полный каталог франшиз с рейтингами* [Електронний ресурс] // За даними проекту компанії International Standard Franchise та УкрСтандартФраншиза. — Режим доступу: <http://franch.com.ua/raiting/>
8. *Річний звіт компанії Кока-Кола 2009 року*

Арутюнян С.В. — [sarutyunyan@bigmir.net](mailto:sarutyunyan@bigmir.net)

*Надійшла до редколегії 15.04. 2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Зайнчковським А.О.*

УДК 658. 26:664

*В.В. Бевз*  
Національний університет  
харчових технологій

## ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ — СУЧАСНИЙ СТАН І СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ

*Енергоефективність та енергозбереження є пріоритетними напрямками енергетичної політики більшості країн. Одна з найгостріших проблем української економіки — висока енергоємність виробництва.*

*Ефективне енергоспоживання при впровадженні новітніх технологій збереження енергії в харчовій промисловості зменшить загальне використання енергоресурсів і призведе до зменшення забруднення довкілля.*

**Ключові слова:** Енергозбереження, енергоефективність, енергоємність виробництва, енергозберігаючі технології, комбіноване вироблення енергії, біогаз.

*Energy efficiency and energy conservation are priorities of energy policies of most countries. One of the most urgent problems of Ukrainian economy — high energy intensity of production.*

*Efficient energy use in introducing new technologies of energy conservation in the food industry to reduce total energy use and lead to reduction of environmental pollution.*

**Key words:** Energy efficiency, energy conservation, new conservation technologies, cogeneration, biogas.

Енергоефективність та енергозбереження є пріоритетними напрямками енергетичної політики більшості країн світу. Одна з найгостріших проблем української економіки — висока енергоємність виробництва.

За цим показником Україна є одним з світових «лідерів» не дивлячись на те, що є енергодифіцитною країною. Розвинені країни світу, у першу чергу, країни ЄС, які вже досягли значних успіхів у вирішенні проблем енергоефективності, продовжують пошук нових джерел енергозабезпечення та розробку заходів щодо енергозбереження, що є позитивним прикладом для України.

З результатів розрахунків, проведених на базі прогнозних даних проекту енергетичної стратегії України до 2030 року, виходить, що в країні за рахунок енергозбереження до 2020 року можна досягти економії енергоносіїв у загальному обсязі порядку 470 млн т у.п., що відповідає зменшенню витрат на їх імпорт близько 38 млрд дол.

Чиста економія (із врахуванням витрат на енергозбереження) може скласти у 2020 році близько 15 млрд дол. Такі переваги відповідають зниженню енергоємності ВВП більше ніж у 4,8 рази.

Інші переваги енергозбереження складаються у зменшенні техногенного навантаження на навколишнє середовище.

Все це дасть додаткові можливості країні щодо досягнення європейського рівня соціально-економічного розвитку і забезпечення у прогнозований період її повноправного членства у європейському співтоваристві.

**Постановка завдання.** Зменшення енергоємності ВВП, як показують результати розрахунків, протягом 2000—2020 рр. дозволяє значно підвищити значення показників енергетичної незалежності. Це відбувається в результаті впровадження енергозберігаючих заходів.

У більшості країн Західної Європи комбіноване виробництво, поряд з використанням відновлювальних джерел енергії, є одним з пріоритетних напрямів розвитку енергетики. У Німеччині підприємствам, що займаються комбінованим виробництвом електроенергії

і тепла, надаються податкові пільги. Енергетичні підприємства створювалися і функціонували за тими самими принципами, що й українські, але за останні роки ними пройдений значний шлях щодо адаптації до ринкових умов.

**Результати.** Енергоемність ВВП в Україні — у 3,2 рази вища порівняно із розвинутими країнами, у 3,6 рази — порівняно з країнами ЄС та на 9 % — порівняно з Російською Федерацією. Це значно знижує в коротко- та середньостроковій перспективі конкурентоспроможність вітчизняної продукції на зовнішніх ринках збуту.

У Німеччині у 2007 році було зроблено ставку на політику енергозбереження, ефективного використання енергії, а також збільшення частки відновлювальних джерел енергії, розробці технологій з використання тепла ТЕЦ, що збільшить частку використання відновлювальних джерел енергії до 2030 року до 21% від загального рівня енергоспоживання. І в результаті злагодженої державної політики у сфері енергозбереження вже сьогодні частка відновлювальних джерел енергії у виробництві електроенергії в Німеччині сягає 11,5 %.

В Україні впровадження новітніх технологій збереження енергії і тепла сприятиме зниженню споживання первинних енергоносіїв і мінімізації шкідливого впливу промисловості на навколишнє середовище.

Досвід країн Західної та Центральної Європи показує, що ТЕЦ, які спалюють газ, з використанням новітніх технологій за безпечують максимальний ККД і високу маневреність.

Із досвіду інших країн можна визначити такі новітні технології енергозбереження, які потрібно застосувати на підприємствах України:

відновлювальні джерела енергії, комбіноване вироблення палива, технології з використання тепла ТЕЦ, вироблення біогазу.

Проаналізувавши сучасний стан харчової промисловості в Україні, можна дійти висновку, що він є незадовільним. Однією із основних причин цього є низька ефективність виробництва, транспортування та споживання ПЕР, відсутність активної політики енергозбереження в Україні.

На економічній ситуації позначаються критичний стан основних виробничих засобів, неефективність використання паливно-енергетичних ресурсів, відсутність активної державної політики енергозбереження.

З огляду на сьогоднішній день, зростання цін на енергоносії може спричинити:

– зниження конкурентоспроможності вітчизняної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що призведе до суттєвого погіршення основних показників розвитку економіки в цілому, зниження рівня економічної безпеки України та посилення економічної і політичної залежності від постачальників енергоресурсів.

– збільшення рівня витрат на одиницю продукції підприємств харчової промисловості, витрати на енергоресурси якої складають вагомий частку у сукупних витратах на виробництво продукції.

У промислово розвинутих країнах енергозбереження є елементом економічної та екологічної уваги і управління з боку держави. Для України — це питання виживання в ринкових умовах та входження в європейські та світові ринки, що безпосередньо покладено на саме підприємство.

Складна екологічна ситуація в Україні, яка зумовлена значною мірою шкідливими викидами підприємств також вимагає широкого впровадження енергозберігаючих заходів. Існує певна залежність між послідовним проведенням політики підвищення енергоефективності у всіх сферах національного господарства та охороною навколишнього середовища.

Ефективне енергоспоживання в харчовій промисловості зменшить загальне використання енергоресурсів, що відповідно, призведе до зменшення забруднення довкілля. Покращенню екологічного стану довкілля будуть також сприяти впровадження енергоефективних технологій, устаткування, обладнання; використання нетрадиційних поновлюваних джерел енергії, альтернативних видів палива, що забезпечать економію або заміщення енергоресурсів, технології видобутку, виробництва та використання яких є екологічно неприйнятними. Тому при плануванні і проведенні політики енергозбереження



та підвищення енергоефективності виробництва в Україні необхідно поєднувати ці питання з проблемами екології в єдину державну політику розвитку економіки держави.

В основі створення реалістичного плану дій для економії енергії лежить відповідне законодавство в галузі енергетики, а також наявність у суспільстві відповідних стандартів і норм. Питання енергозбереження регулюють 5 Законів України, розроблено понад 50 нормативно-правових актів, понад 100 методичних документів, діють 40 національних (ДСТУ) та понад 60 міждержавних (ГОСТ) стандартів. Основними з них є: Закон «Про енергозбереження», рішення Ради при Президентові України «Про ситуацію в енергетичному комплексі України та невідкладні заходи з подолання енергетичної кризи», рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 лютого 2000 року «Про невідкладні заходи щодо подолання кризових явищ у паливно-енергетичному комплексі України», Програма «Україна-2010», Програма діяльності Кабінету Міністрів України.

Для умов України на сьогодні фінансування державою сфери енергозбереження можливе шляхом цільового виділення коштів з державного бюджету та формування спеціальних фондів енергозбереження з використанням визначених законодавством механізмів наповнення цих коштів.

Кінцева мета підвищення енергетичної ефективності будь-якого виробництва (підприємства) — знизити рівень споживання енергії за умови зберігання обсягів виробництва.

Енергозбереження є довгостроковою, стратегічно важливою складовою державної політики.

Для стимулювання виконання заходів з енергозбереження та зниження витрат необхідні стабілізація фінансового стану підприємств енергетичної галузі і відповідна тарифна стратегія, яка передбачала би врахування фактичних витрат за постачання енергії споживачам, відсутність перехресних субсидій і бартерних взаєморозрахунків, мінімізацію комерційних витрат, механізми подолання неплатежів, соціальні інтереси споживачів енергії.

**Висновки.** Аналіз досвіду застосування механізмів фінансування заходів з енергозбереження та енергоефективності передбачає наступні кроки:

1. Зниження ставок оподаткування для підприємств, що запровадили новітні енергозберігаючі технології.
2. Запровадження фінансових стимулів для заохочення привабливості відповідних інвестицій та закупівель або зниження експлуатаційних витрат.
3. Встановлення прогресивних норм витрат енергоносіїв у порядку, визначеному законодавством;
4. Запровадження дієвих економічних санкцій за неефективне використання енергоресурсів (підвищена плата, податки, штрафи);
5. Підвищення адміністративної відповідальності за порушення у сфері енергозбереження та енергоефективності.

Тільки держава шляхом виваженої законодавчої, гнучкої цінової, тарифної та податкової політики може забезпечити дієздатність фінансового механізму енергозбереження.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Корчелний М., Федорейко В, Щербань В., Енергозбереження в агропромисловому комплексі. — Тернопіль. Підручники і посібники. 2001 р.
2. Постанова Верховної Ради України від 06.10.2005 № 2966-IV «Про заходи щодо запобігання енергетичній кризі в Україні»
3. Шевцов А., Земляний М. та ін., Енергетична безпека України. Стратегія та механізми забезпечення. ДФ НІСД, — 2002.

Бевз В.В. — viktor28iya@mail.ru

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром наук, проф. Ткаченко Н.М.*

## БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

*Розглянуто проблеми реалізації стратегії, відрив стратегії від бюджетів підприємства. Наведено зв'язок збалансованої системи показників з бюджетуванням в процесі реалізації стратегії.*

**Ключові слова:** стратегія, збалансована система показників, бюджетування, стратегічні цілі.

*The problems of realization of strategy are considered, tearing away of strategy from the budgets of enterprise. Connection over of the balanced scorecard is brought with budgeting in the process of realization of strategy.*

**Keywords:** strategy, balanced scorecard, budgeting, strategic aims.

---

Жодне підприємство не може досягти значного успіху в своїй діяльності без ефективної стратегії. Якщо визначати стратегію як детально розроблений план дій, призначений для забезпечення здійснення місії підприємства та досягнення його цілей шляхом розміщення та розвитку необхідних ресурсів з метою отримання довгострокових конкурентних переваг [1], то зрозуміло що для реалізації стратегії дуже важливе значення має бюджетування як інструмент розміщення чи розподілу необхідних ресурсів підприємства та контролю виконання запланованих показників. Однак на сьогоднішній день бюджетування працює відокремлено від стратегічного управління, оскільки річні бюджети підприємства, як правило, майже не пов'язані із виконанням його стратегії.

Так, дослідження показують, що навіть якщо на підприємстві є відділи, які займаються розробкою стратегії та бюджету, то вони, як правило, не мають тісного взаємозв'язку між собою. В результаті, у близько 60 % підприємств річні бюджети не прив'язані до стратегічних планів [6, с.8—11].

**Постановка завдання.** Метою написання статті є виділення основних причин відсутності зв'язку між бюджетом та стратегією, що є однією з причин неефективної реалізації стратегії підприємства, а також знаходження сторін сполучення збалансованої системи показників та бюджетування та використання цих інструментів для реалізації стратегії підприємства.

**Результати.** Розробка стратегії компанії сьогодні — необхідна умова для успішного розвитку бізнесу. Основна складність полягає в тому, щоб сформувати такі бюджети, які приведуть до досягнення довгострокових цілей.

Незважаючи на те що бюджетування як технологія використовується вже тривалий час, воно досі не втратило своєї актуальності і виступає дієвим інструментом управлінської діяльності в країнах з ринковою економікою. Так, за даними дослідження, проведеного компанією KPMG, 95 % опитаних компаній використовують бюджетування у своїй діяльності [2].

Застосування бюджетування дозволяє керівникам відслідковувати стан справ у всіх підрозділах підприємства, звіряючи інформацію, що надходить, із фінансовими планами, надає можливість планувати фінансові показники на певний період й, на підставі цього, контролювати доходи/витрати, чітко визначати причини дефіциту коштів.

Організаційні одиниці потребують достатнього обсягу ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових) для виконання стратегічного плану. Крім того, підрозділи повинні підготувати детальні програми, в яких кожен етап відповідає визначеній частині стратегії, встановити графіки і крайні терміни завершення етапів і визначити персональну відпо-

відальність. Якщо оптимально розподілити бюджетні кошти за стратегічними потребами, то це зможе прискорити реалізацію стратегії підприємства. Однак, при недостатньому фінансуванні організаційні одиниці не зможуть належним чином виконати свою частину стратегічного плану. Але занадто великі обсяги фінансування призведуть до невиправданої витрати ресурсів компанії та знизять фінансову ефективність. Тому велике значення має знаходження оптимуму при розподілі необхідних ресурсів. Виконавці мають також бути готові до перерозподілу ресурсів з однієї сфери в іншу для підтримки нових стратегічних ініціатив і пріоритетів.

Бюджетування є головною системою управління компанією, за допомогою якої приводиться в дію механізм підвищення ефективності бізнесу. При цьому ефективність розуміється абсолютно конкретно, як здатність організації досягати поставлених цілей, виражених у вигляді фінансових показників. Планування допомагає координувати зусилля усіх підрозділів для отримання кінцевого, кількісно певного результату. Бюджетування дозволяє отримати конкурентні переваги за рахунок створення ефективної системи управління ресурсами.

В той же час, необхідно зазначити, що бюджетування як система управління має і об'єктивні обмеження, основні з яких, — недостатнє використання нефінансових показників і орієнтація на вирішення короткострокових завдань. Це призвело до появи і широкого поширення різних систем управління за показниками ефективності (KPI). Найбільш розповсюдженою є збалансована система показників [2].

Збалансована система показників — це система стратегічного управління компанією на основі виміру і оцінки її ефективності по набору оптимально підібраних показників, що відображають усі аспекти діяльності організації, як фінансові, так і нефінансові. Назва системи відображає ту рівновагу, яка зберігається між короткостроковими і довгостроковими цілями, фінансовими і нефінансовими показниками, основними і допоміжними параметрами, а також зовнішніми і внутрішніми факторами діяльності [4].

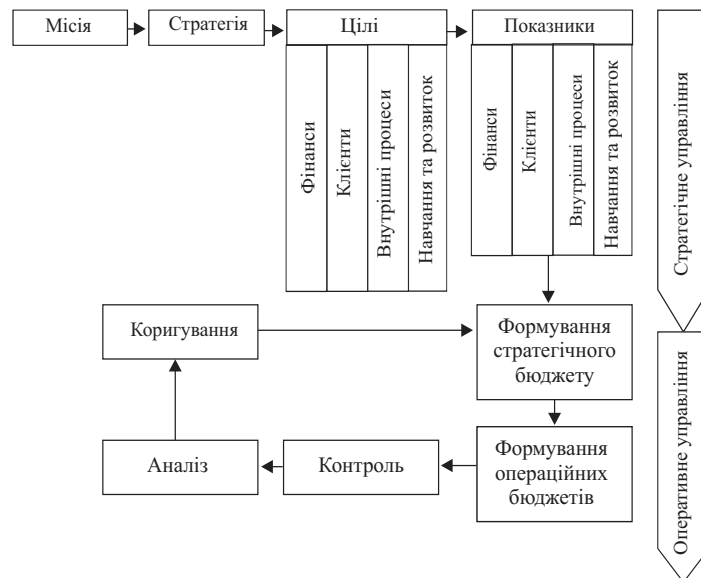
Цілі і показники даної системи формуються в залежності від стратегії кожного конкретного підприємства і розглядають його діяльність по чотирьох аспектах (перспективах): фінанси, клієнти та зовнішнє середовище, внутрішні процеси, навчання та розвиток. Опираючись на прийняті стратегічні рішення, для кожної цілі визначається показник (показники), які характеризують ступінь досягнення цілей.

Перш за все це фінансові показники, оскільки будь-яке підприємство життєво зацікавлене в своєму фінансовому розвитку і результатах. До фінансових показників можна віднести наступні показники: чистий та валовий прибуток; рентабельність продаж, активів, власного капіталу, інвестицій; показники ліквідності тощо. Інші нефінансові показники можна поділити на такі показники: показники «Клієнти» — характеризують ступінь задоволення своїх клієнтів (доля ринку, рост продаж за рахунок залучення нових клієнтів, термін, що необхідний для розробки і випуску нового продукту, своєчасність виконання поставок продукції, доля браку, число повернень продукції тощо); показники «Процеси» — характеризують основні процеси на підприємстві (постачання, виробництво, реалізація, обслуговування); показники «Розвиток» — характеризують ефективність управління людськими ресурсами (плинність кадрів, число претендентів на вакансії підприємства, витрати на навчання робітників, оцінка компетенції та підвищення кваліфікації співробітників, новаторські та творчі пропозиції, дисциплінованість тощо).

Після визначення цілей і показників формується перелік заходів (ініціатив), виконання яких повинно забезпечити досягнення заданого показника. Потім процес змінює напрям, тобто перевіряється збалансованість, узгодженість встановлених показників. Для цього перевіряється логіка причинно-наслідкових зв'язків — яким чином через досягнення показників нижчих рівнів (перспектив) будуть досягнені верхні рівні. За виконання заходів встановлюються відповідальні. Потім обов'язково встановлюється яким чином буде здійснюватись збір даних для показників. Для цього рухаючись зверху вниз, для кожного показника встановлюється процес зворотного зв'язку, формуються планові критерії

та границі відхилень. Завершальним кроком є створення діаграми причинно-наслідкових зв'язків, яка наглядно показує яким чином пов'язані показники між собою [3].

Таким чином, якщо прийняти, що збалансована система показників відображає стратегію компанії і служить інструментом стратегічного управління, а бюджет, відповідно, — оперативного, то взаємозв'язок між ними має бути встановлений для забезпечення виконання в оперативному періоді заходів, спрямованих на реалізацію стратегії. Щоб перейти від стратегічного планування до складання оперативних бюджетів, якраз і використовується збалансована система показників. Коли стратегія вже сформульована, побудовані стратегічні карти і створена система показників, що конкретизує стратегічні цілі, необхідно ці цілі та показники деталізувати для дрібніших інтервалів часу (рік, квартал). Потім слід визначити, які ресурси потрібні для досягнення заданих значень показників. Вимоги до ресурсів треба включити до оперативних бюджетів. Тому в оперативних бюджетах встановлюються певні ліміти і норми.



**Взаємозв'язок між збалансованою системою показників та бюджетуванням**

Зв'язок між збалансованою системою показників та бюджетуванням наведено на рис. 1.

При побудові основного бюджету необхідно визначитися з методикою його заповнення. Існує два варіанти: бюджетування «зверху вниз» і бюджетування «від низу до верху» [3, 5]. Під бюджетуванням «зверху вниз» розуміється визначення вищим менеджментом деякого стратегічного показника, який і закладається в систему бюджетів. На підставі значення цього показника на нижчих рівнях визначається, які початкові умови ведення бізнесу (певні показники витрат) потрібні для досягнення необхідної величини стратегічного показника. Якщо стає зрозуміло, що за існуючих умов неможливо набути необхідного значення, то воно може бути переглянute. Таким чином, відбувається процес коригування, необхідний для того, щоб бюджети були реальними. Розробка стратегічних показників вимагає формалізації стратегії компанії, яка полягає в розробці стратегічних карт і складанні збалансованої системи показників діяльності.

Бюджетування «від низу до верху» припускає починати побудову системи бюджетування з бюджету продажів. На підставі планованих об'ємів продажів і відповідних ним витрат виходять певні фінансові показники діяльності компанії. Якщо їх значення

не влаштовують менеджмент, бюджети, що входять до складу операційного бюджету, переглядаються. Підприємству доцільно поєднувати ці два методи планування.

Слід зазначити, що у разі відсутності розробленої системи показників на підприємстві, процес складання бюджету приймає примітивний вигляд. Це виражається в його максимальному спрощенні з використанням в якості основного методу планування «від досягнутого» і відмовою від сценарного підходу. Погіршується або практично відміняється зворотний зв'язок, оскільки багато бюджетних показників стають відомі тільки після закінчення звітного періоду, а контроль припускає можливість втручання в те, що відбувається в теперішній час.

При цьому дослідження показують, що якщо компанія при впровадженні бюджетування зробила ряд помилок (неузгодженість функціональних площин, нерегламентованість, часткова автоматизація), то ті ж помилки повторюються в стратегічних проектах. І якщо елементи бюджетування приносять хоч якусь користь компанії, то елементи збалансованої системи показників звичайно приводять тільки до витрат часу, енергії, грошей без якої-небудь віддачі [7]. Це відбувається тому, що при простоті самої ідеї збалансованої системи показників, на практиці дана технологія значно складніше, ніж бюджетування, й припускає управління фундаментальними факторами успіху — нематеріальними активами. Звідси висновок, що підприємства, які не змогли повноцінно впровадити бюджетування, швидше за все не зможуть впровадити і збалансовану систему показників.

**Висновки.** Беззаперечно, що для реалізації стратегії необхідно використовувати обидва інструменти – і збалансовану систему показників і бюджетування. Причому без збалансованої системи показників неможливо розкрити повністю стратегію, перевести її в зрозумілий світ цифр, адже неможливо контролювати те, що не вимірюється. В той же час збалансована система показників не зможе ефективно працювати без впровадження бюджетування на підприємстві, яке дасть можливість контролювати виконання стратегії на оперативному рівні. Лише поєднавши ці два інструменти підприємство може досягти успіху в реалізації розробленої стратегії розвитку.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Бойко І.А.* Реалізація стратегії розвитку підприємств: проблеми та перешкоди // Наукові праці НУХТ № 28. — К.: НУХТ, 2009.
2. *Вихров А.А., Лекомцев П.А.* Опыт интеграции систем Key Performance Indicators/ Balanced Scorecard и бюджетирования в единый инструмент управления. [http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_12/article\\_2595/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_12/article_2595/)
3. *Гершун А., Горский М.* Технологии сбалансированного управления. 2-е изд., перераб. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. — 416 с.
4. *Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей/ Пер.с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 416с.
5. *Лысковский В.* Бюджетирование в 10 схемах. [http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_11/article\\_1928/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_1928/)
6. *Нивен Пол. Р.* Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов /Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. — 328с.
7. *Старинский Б.* Стратегическое и бюджетное управление. <http://www.intalev.com.ua/index.php?id=22078>

Бойко І.А. — b\_iren@ukr.net

*Стаття надійшла до редакції 15.04.2010.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Мостенською Т.Л.*

*І.М. Болотіна*  
канд. екон. наук,  
*О.В. П'янкова*  
Національний університет  
харчових технологій

## СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ БРЕНДІВ У СВІТІ

*В статті розглянуто підходи до оцінки брендів, переваги та недоліки використання окремих методів оцінки, особливості використання на практиці*

**Ключові слова:** бренд, оцінка брендів, методи оцінки.

*The article considered to estimation brands, advantage and defect of the use the methods of the estimation, particularities of the use in practice*

**Key words:** brand, estimation brands, methods of the estimation

Актуальність оцінки брендів впливає з їх еволюційного розвитку, зміну функцій та їх місця у структурі конкурентоспроможності підприємства.

**Постановка завдання.** Вже на початку 90-х років минулого сторіччя Д.Аакер вводить поняття капіталу бренда як сукупності активів та зобов'язань, пов'язаних з брендом, його назвою і символом, які нарощують або послаблюють цінність, що надають товар чи послуга компанії споживачам [1; 2]. Науковець розкриває переваги створення капіталу, наголошуючи на виключній цінності бренда як стратегічного активу та головного джерела конкурентної переваги компанії.

Серед причин, що спонукають до проведення оцінки вартості бренда фахівці виділяють: купівлю-продаж; облік активу у балансі підприємства; підвищення ефективності управління нематеріальним активом; злиття та поглинання компаній.

**Результати.** Аналіз сучасної фахової літератури свідчить про існування та використання на практиці великої кількості методів оцінки бренду. Водночас

зазначимо, що на думку П.Дойля, не зважаючи на обраний метод, повинні бути розкриті наступні аспекти [4]:

– прогнозування вільних грошових потоків. Вартість активів визначається чистою приведеною вартістю майбутніх грошових коштів, що генеруються;

– визначення додаткової цінності марки. Цей процес має два етапи: спочатку визначаються додаткові грошові потоки, які створюють нематеріальні активи підприємства, потім з них виділяють частину, яка може бути віднесена на частку цінності бренду;

– визначення норми дисконту. Майбутні грошові потоки необхідно дисконтувати до їх теперішньої вартості. Норма дисконтування залежить від стабільності та ризиків, що генеруються маркою.

Під вартістю бренду науковці розуміють повну вартість бренду як окремого активу підприємства, котрий може бути проданий або включений до бухгалтерського балансу підприємства [5].

Теоретично вартість марки визначається як різниця між ціною марочного товару та звичайного, а надбавка у ціні складається з чотирьох основних факторів: більш високої ціни, яку сплачують споживачі; більших обсягів збуту; більшої впевненості споживачів щодо відповідності очікуванням якості товару; в меншій мірі містить будь-які витрати, що перевищують витрати на маркетинг.

Однак, огляд досліджень та публікацій свідчить, що питанню оцінки брендів присвячено чимало наукових праць. Незважаючи на певні відмінності думок щодо вибору методу оцінки вартості бренду, науковці виділяють три основні підходи до фінансової оцінки: витратний; порівняльний (ринковий); прибутковий.

До витратного підходу належить метод сумарних витрат на розвиток торгової марки [9], який передбачає оцінювання витрат на створення та підтримку бренду: розробку імені, упаковки, слогану, витрати на юридичне оформлення, проведення досліджень, рекламних компаній, просування та збут. Тобто вартість розраховується як сума всіх витрат у поточному ціновому виразі. Перевагою даного методу є доступність, серед недоліків слід виділити невідповідність фактичних витрат поточній вартості бренду, складність аналізу ефективності маркетингових витрат. На практиці витратний метод використовується у судових процесах з метою розрахунку суми збитків.

Метод ринкової оцінки [9; 3] передбачає вимірювання на підґрунті інформації щодо продажів подібних брендів. Для розрахунку використовують коефіцієнт, що віддзеркалює співвідношення ціни продажу та балансової вартості. З різниці розрахункової ринкової вартості та вартості матеріальних активів виокремлюють частину, що належить оцінюваному бренду. Недоліком використання методу на практиці є складність пошуку подібних компаній, неможливість використання методу для підприємств з портфелем брендів.

Метод ринкового порівняння [3] використовують при наявності можливості порівняння двох аналогічних товарів, один з яких продається під брендом, інший є безбрендовим. Різниця у прибутку товарів за певний проміжок часу або певну партію і є вартістю бренду. Перевагою методу є відсутність складних розрахунків, недоліком є складність пошуку аналогічних товарів та вплив зовнішніх факторів. Використовують даний метод в комплексі з іншими.

Метод роялті [4; 8; 9] передбачає визначення суми витрат компанії, які вона має сплатити третій стороні, за умови придбання права на використання марки. Вартість бренду розраховується як сума добутків річних продажів на рівень роялті в поточних цінах. Тобто прогнозований розмір майбутніх роялті дисконтується, що дозволяє отримати чисту приведену вартість марки. На думку аудиторів, цей метод є одним з найбільш ефективних, однак складних у використанні через брак інформації щодо величини роялті, оскільки виплати за право використання марок залежать від умов договорів, авторських прав, витрат на маркетинг, ситуації на ринку, у галузі, в країні. Дослідники також наголошують на необхідності врахування терміну активного ринкового існування бренду та ефективності його використання..

Прибутковий підхід або метод додаткового прибутку [7] ґрунтується на цінній премії від реалізації брендового товару та аналогічного типового, помноженій на прогнозований обсяг продажів та середній період життєвого циклу бренду на ринку. Отже, вартість бренду розраховується за формулою:

$$K_m = (P_m - P) \cdot Q_m \cdot n,$$

де:  $K_m$  — вартість бренду;  $P_m$  — ціна брендового товару;  $P$  — ціна типового товару;  $Q_m$  — обсяг продажів брендового товару;  $n$  — період життєвого циклу бренду.

На основі отриманих результатів визначається ступінь відомості бренду та кількість покупців лояльних до бренду з урахуванням цінової еластичності. Однак, слід зауважити, що у випадку відсутності цінової премії на брендові товари в окремих сегментах ринку, метод дозволяє розрахувати вартість бренду як різницю в обсягах продажів, що забезпечується лояльністю.

Метод надходжень (Earning basis) [3; 7], за твердженням науковців, використовують паралельно з методом додаткового прибутку та методом роялті з метою підтвердження результатів оцінки. Ринкова ціна бренду розраховується як результат множення вартості нематеріальних доходів від використання бренду на відношення ринкової ціни акції компанії до чистого прибутку в розрахунку на одну акцію. Серед недоліків методу слід виділити складність вирахування частки прибутку компанії, яка забезпечується нематеріальними активами, а саме брендом, неможливість оцінки без попереднього використання методів додаткового прибутку та роялті.

Економічний метод [3; 7; 9] дозволяє оцінити чистий вклад бренда у бізнес, шляхом множення прибутків марки на типовий коефіцієнт. Однак, на думку науковців та аудиторів оцінки марок за економічним методом є неточними, оскільки залежать від розміру прибутку у році оцінки та не можуть враховувати майбутніх.

Ринковий метод [9] передбачає оцінку торгової марки під час операцій з купівлі-продажу, злиття та поглинання компаній, коли вартість нематеріальних активів у контракті виокремлюється.

Метод надлишкових доходів [9] дозволяє оцінити зростання прибутку при продажу товарів певної торгової марки на основі вивчення динаміки прибутків компанії за останні 10 років та розрахунок подальшої.

Метод розрахунку витрат на заміщення торгової марки [3; 9] передбачає порівняння марки, що оцінюється, з товаром тієї ж категорії, призначення та якості з метою визначення розміру витрат на відтворення оцінюваної марки. Використання методу можливе за умов визначення наступних параметрів: різниці між кількістю споживачів, які обирають марку, що оцінюється, та кількістю споживачів товару тієї ж категорії, призначення та якості; різницю між цінами брендового товару та звичайного; різницю між частотою та кількістю купівлі брендового товару та звичайного; кількість лояльних споживачів, вибір яких не зміниться під впливом зміни умов купівлі; термін зберігання лояльності; термін життя марки, впродовж якого вона здатна приносити додатковий дохід та визначати споживчі потреби. Перевагами методу є відносна універсальність щодо марок. Серед недоліків науковці визначають гіпотетичність більшості розрахунків та складність їх практичної перевірки.

Метод дисконтної ставки дозволяє оцінити ринкову вартість інвестицій в розробку бренду та просування на ринок шляхом визначення різниці між ризиком інвестицій в бренд та ризиком операцій з державними цінними паперами.

Метод експертних оцінок брендів [9] передбачає оцінювання незалежними експертами за критеріями: ринкова частка, рейтинг, стабільність бренду, стабільність товарної категорії, реклама, програма просування, юридична підтримка. Оцінка визначається шляхом множення середніх балів на ступінь важливості критерію. Головним недоліком методу є суб'єктивність оцінки експертів. На практиці використовується для складання рейтингів брендів.

Метод зростання притоку надходжень [3; 9] дає можливість визначити надходження від продажу марочного товару з вирахуванням витрат на розробку, реєстрацію та просування, витрат на рекламу та порівняти їх з надходженнями від продажу аналогічного товару. Перевагою методу є легкість використання, об'єктивність. Серед недоліків слід виділити наявність циклу від залучення до споживання до регулярного споживання в кілька місяців. На практиці застосовується шляхом організації пробних продажів немарочного товару.

Метод доходу за акціями [3; 7] дає можливість розрахувати індикатор вартості через відношення ціни акції до доходу по акціях. Перевагою методу є легкість розрахунку, однак недоліком є відсутність можливості кількісно виміряти вартість бренду, можливо отримати динаміку вартості торгової марки.

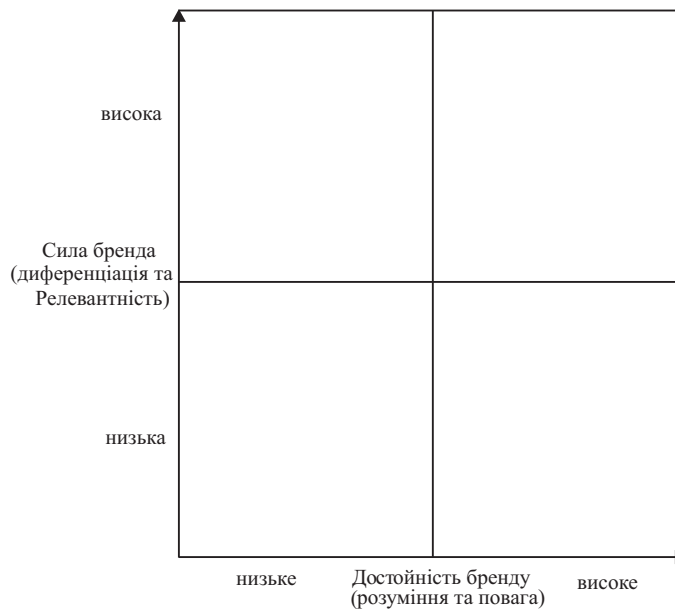
Метод бета-аналізу [9], запропонований Д.Хайгом, ґрунтується на 100-бальній шкалі та дозволяє вирахувати норму дисконту залежно від впливу чотирьох факторів: безризикова норма прибутку, що дорівнює прибутковості однорічних урядових боргових зобов'язань; премія за ризик інвестування капіталу, тобто додатковий прибуток, який інвестори очікують отримати; ризик конкретного сектору ринку для коригування премії за ризик влиття капіталу.

Оцінка цінності активів бренда [1] запропонована великою рекламною агенцією Young&Rubicam. На основі запропонованого методу було оцінено капітал 450 глобальних та більше 8000 локальних брендів у 24 країнах світу шляхом анкетування споживачів. Young&Rubicam запропонувала модель динамік, відповідно до якої розвиток бренду



складається з 4 циклів: диференціація — відмінність бренда від інших. За відсутності диференціації цінність бренду є низькою, а втрата диференціації є першою ознакою послаблення бренду; релевантність передбачає значущість для респондента, характеризується сильним зв'язком з проникненням у побут, тобто відсотком споживачів; повага — показник, що характеризує сприйняття якості з усвідомленням ступеня популярності бренда, розуміння — показник знання та розуміння споживачем призначення бренду, на думку Young&Rubicam саме розуміння до бренду є кульмінацією зусиль по його створенню.

Добуток показників диференціації та релевантності визначає силу бренду, високий рівень якої демонструють лише зростаючі та сильні зрілі бренди. Гідність бренду характеризується показниками поваги та розуміння. Для подальшої обробки отриманих результатів використовується матриця потужності бренду, де на вісі Y відображені показники сили бренду, на вісі X — гідність бренду (рис.).



**Матриця потужності бренду  
(розроблена Young&Rubicam)**

Відповідно до результатів опитування кожен з брендів потрапляє до певного квадранту. Лівий нижній квадрант наповнюється переважно молодими брендами з низькими показниками сили та гідності, однак, перебування у ньому протягом тривалого терміну призводить до загибелі. До лівого верхнього квадранта потрапляють сильні нішеві бренди або бренди з високими можливостями зростання. Правий верхній квадрант акумулює сильні бренди з виоким рівнем гідності. Правий нижній насичений відомими брендами, що втрачають силу. Цікавим є висновок агенції щодо досліджуваних показників: 2/3 брендів за показником повага оцінені нижче ніж за показником розуміння; а 90% оцінили вище релевантність ніж диференціацію [1].

Метод EquiTrendv [1], розроблений рекламною агенцією Total Research, дає можливість оцінити динаміку капіталу бренду та його ринкової сили. Дослідження ґрунтується на результатах за трьома узагальнюючими показниками:

- помітність відображає відсоток респондентів, які мають якусь думку щодо бренду;
- якість, що сприймається, — середня оцінка якості марочної продукції серед тих, хто має щодо неї свою думку, оцінюється за 11-бальною шкалою;

– задоволеність споживача — середня оцінка якості марочного товару серед споживачів, які найчастіше його споживають.

На основі отриманих даних за трьома показниками відбувається «Оцінка марочного капіталу EquiTrendv». В результаті дослідження агенція виявила наступні закономірності: якість, що сприймається впливає на інтенсивність споживання. Частка споживачів, які найчастіше користуються даною продукцією, майже прямо пропорційна його якості; 39 % з тих, хто оцінив бренд в 10 балів за показником якості, купують його частіше ніж інші; зниження обсягів продажів, викликане 10% підвищенням ціни, було більш відчутним для брендів, орієнтованих на середній клас, ніж на дорогий.

Комплексний підхід до управління брендом BrandMatics [6] ґрунтується на дослідженнях вчених-біхевіористів та пропонує менеджерам два інструменти: вимірювання та аналіз іміджу бренду допомагає зрозуміти, як споживачі сприймають бренд, оцінка комерційного потенціалу бренду дозволяє дати йому кількісну оцінку та визначити необхідний обсяг інвестицій.

Перша складова аналізу передбачає розгляд авторами методу бренду як образу, що склався у свідомості споживача, та пропозиції асоціації, які формують образ, розподілити на чотири категорії: відчутні характеристики сприймаються органами чуттів та формують перше враження від бренду, розподіляються на фізичні, функціональні та візуальні; невідчутні характеристики, що пов'язані з ідентичністю бренду; раціональні переваги забезпечуються функціональними характеристиками товару; емоційні переваги ґрунтуються на підвищенні самооцінки та самоствердження споживача.

Другий етап дослідження передбачає аналіз процесу прийняття рішень щодо купівлі, а саме: виявлення цільової аудиторії, структурування її залежно від перебування на стадії процесу прийняття рішення, визначення відсоткового показника окремих груп.

На основі аналізу відсоткового наповнення груп споживачів виявляються стадії, на яких компанія-виробник втрачає потенційних покупців. Розроблений МакКінсі Комплексний підхід до управління трендом.BrandMatics можливо використовувати для порівняння ефективності бренду компанії з ефективністю бренду конкурента.

Метод дисконтованих грошових потоків на сьогодні є найбільш ефективним методом оцінки вартості брендів, передбачає розрахунок коефіцієнту дисконтування: Поточна вартість = Очікуваний прибуток / (1+r)<sup>n</sup>, де, r — ставка дисконтування; n — кількість років

Коефіцієнт дисконтування = 1/ (1+r)<sup>n</sup>.

Оцінка вартості бренду передбачає: фінансовий прогноз, оцінку ролі бренду, оцінку сили бренду, розрахунок вартості бренду.

Оцінювання «Індексу сили марки» консалтингова компанія проводить за сімома критеріями, кожний з яких має максимальний бал: лідерство (25 балів) – сильні бренди мають більш високі бали; стабільність (15 балів) — марки з досвідом отримують кращі оцінки ніж нові; ринок (10 балів) – бренду на зростаючих ринках з високими бар'єрами входу є більш привабливими; інтернаціональність (25) — глобальні бренди отримують більш високі оцінки в порівнянні з національними; тренд (10) — бренди з тенденцією до стабільного зростання отримують демонструють перспективність; підтримка (10) — залучення інвестицій підтримує лояльність споживачів, показник оцінюється залежно від обсягів та систематичності залучень коштів; захист (5) — Сила та широта захисту зареєстрованої торгової марки є критичними аспектами сили бренда, оцінка виставляється залежно від законодавства.

Компанія Interbrand використовує бізнес-орієнтований підхід, як крок до фінансової оцінки бренда, використовуючи оцінки брендів з метою виведення коефіцієнта для розрахунку майбутніх прибутків [1; 3; 7; 9]. Д.Аакером на підґрунті розробок та досвіду Interbrand, Young&Rubicam, EquiTrendv, Д.Хайга запропонована «Десятка показників» капіталу бренда», які згруповано за п'ятьма категоріями. Перші чотири являють собою споживачьке сприйняття активів марочного капіталу — прихильність, якість, що сприй-

мається, асоціації з брендом та обізнаність. До п'ятої категорії віднесені показники, що відображають ситуацію на ринку.

**Висновки.** Всі наведені вище методи використовуються на практиці, дають можливість провести відносну або абсолютну оцінку вартості бренду, прослідкувати динаміку її зміни. Однак, запропоновані методи не пристосовані для проведення самостійної оцінки брендів окремими підприємствами. Саме тому постає нагальна потреба у розробці та адаптуванні методів оцінки брендів підприємств харчової промисловості.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. — СПб: Питер, 2002. — 544 с.
2. *Аакер Д.* Создание сильных брендов / Д. Аакер. — М.: Изд.дом Гребенщикова, 2003. — 440 с.
3. *Гвоздецкая И.* Методы оценки стоимости брендов / И. Гвоздецкая // *Маркетинг: методы, формы, исследования.*—2009. — №1. — с.61—74
4. *Доль П.* Маркетинг, ориентированный на стоимость /П.Доль.— СПб: Питер. 2001. — 480с.
5. *Карпова С.В.* Брендинг: учеб.пособ. / С.В.Карпова. — М., 2008. — 220 с.
6. *Кнудсен Т., Мадлен Я.* Улучшение эконоки бренда // *Маркетинг и управление брендом .* — М.: Альпина бизнес Букс, 2007. — 174 с. (Серия «Дайджест McKinsey»)
7. *Рудая М.* Основы бренд-менеджмента: учеб.пособ. / М.Рудая. — М.: Аспект Пресс, 2006. — 254 с.
8. *Скоробагатых И.Ч.* Сравнительный анализ существующих методик оценки стоимости торговой марки / И.Ч. Скоробагатых // *Маркетинг в России и за рубежом .* — 2003. — №4. — с. 6—10
9. *Яненко М.* Товарные марки в товарной политике фирмы / М. Яненко. — СПб: Питер, 2005. — 240 с.

П'янкova O.B. — dahno76@rambler.ru

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Мостенською Т.Л.*

*М.П.Буковинська*  
д-р екон. наук.  
Національний університет  
харчових технологій

## ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ РОСІЇ

*В статті розглянуто проблеми низької оплати праці населення в Росії в умовах економічної самостійності корпорацій. Значна увага приділена соціальній відповідальності бізнесу по відношенню до людського суспільства.*

**Ключові слова:** оплата праці, мотивація, фактори, соціальна справедливість, соціальна відповідальність, продуктивність праці, мінімальний рівень оплати праці.

*In the article the problems of low payment of labour of population are considered in Russia in the conditions of economic independence of corporations. Considerable attention is spared to social responsibility of business in relation to human society.*

**Key words:** payment of labour, motivation, factors, social justice, social responsibility, labour productivity, minimum level of payment of labour.

Відхід держави від дріб'язкової регламентації соціально-економічних процесів в поєднанні з широкою економічною самостійністю породили соціально-економічний вакуум. Ці обставини об'єктивно сприяли створенню внутрішніх правил і методів вирішення корпоративних проблем, зокрема, встановлення низького рівня заробітної плати, поляризації доходів, низького рівня прожиткового мінімуму, різкого зниження якості життя більшості населення Росії, безробіття, зниження чисельності населення і інші.

**Постановка завдання.** Проблеми регулювання рівня життя і заробітної плати в умовах переходу до ринкової економіки присвячені роботи російських учених-економістів: Бобкова В.Н., Кокіна Ю.П., Нікіфоровой А.О., Разумова А.А., Ракоті В.Д., Ржаніциной Л.С., Яковлева Р.А. Волгін Н.А. та зарубіжних вчених: П. Друкер, Т Кішїда, І. Кунде, М. Аокі, Х. Віссема, І Ансофф, Т. Кадзума.

Проблема оплати праці — одна із ключових в російській економіці, яка являє собою своєрідний важіль в управлінні економікою. Від її успішного вирішення багато в чому залежить підвищення ефективності виробництва, рівень продуктивності праці, ріст добробуту людей і сприятливий соціально-психологічний клімат в суспільстві. Багато функцій держави по реалізації цих проблем покладені безпосередньо на бізнес, який повинен нести соціальну відповідальність і за рівень оплати праці. Надмірна відмінність в рівнях оплати праці порушує принцип соціальної справедливості, призводить до неповноцінної репродукції робочої сили, знижує рівність мотиваційного потенціалу оплати праці.

**Результати.** Внутрішня соціальна відповідальність бізнесу передбачає створення достойних соціально-економічних (трудових) умов для персоналу підприємства (працюючих, пенсіонерів і молодих фахівців). Найбільш повно вона реалізується в рамках системи соціального партнерства, регулюючи взаємодію основних агентів ринку праці, яка дозволяє ефективно поєднувати основні інтереси працівників, роботодавців і держави при регулюванні соціально-трудових відносин. На практиці це виражається в достойній оплаті праці і соціальній відповідальності.

В останній час спостерігається незначний ріст оплати праці. По даних Росстату, в березні 2008 року середня нарахована зарплата в Росії досягнула 700 доларів, в той же час 30 % населення одержують 100 доларів (переважно пенсіонери) [1]. Для порівняння розміру заробітної плати в Росії, візьмемо дані Японії. Середня заробітна плата японців в липні 2009 року становила приблизно 3,4 тис. доларів, а новий автомобіль коштує від 5 тисяч доларів, можна зробити висновок: жінки в цій країні ні в чому не відчувають нестатку [2].

Головна причина іще низьких розмірів заробітків в Росії, в сфері матеріального виробництва, криється не в поганому фінансово-економічному становищі підприємства. Навіть при значних об'ємах прибутку і доходів підприємства, середня заробітна плата персоналу не скрізь досягає установленого в Росії середнього рівня прожиткового мінімуму.



**Рис. Фактори, які впливають на рівень заробітної плати, %**  
 Сума разом перевищує 100%, так як респондент міг дати декілька відповідей

Керівники підприємств при визначенні рівня оплати праці орієнтуються не на відображені в заробітній платі своїх робітників реальної ціни їх праці, або ціни робочої сили, а на вкрай низький рівень ставок і окладів в галузях бюджетної сфери і мінімальний розмір оплати праці, встановлений державою. Існуючі програми у правовому забезпеченні дозволяють менеджменту російського бізнесу і власникам підприємств використовувати необґрунтовано більші об'єми коштів з одержаного прибутку в своїх особистих чи корпоративних інтересах. Створюються умови для одержання найманими працівниками низьких заробітків, що сприяє росту бідності і злиденності в суспільстві.

В списках, опублікованих Всесвітнім економічним форумом (ВЕФ), в світовому рейтингу, процвітання країн світу за 2008 рік, Росія зайняла за економічною конкурентоспроможністю — 34 позицію із 133 країн, а по якості умов проживання населення — 82 місце [3].

При проведенні соціологічного дослідження, проблем упровадження соціальних технологій в управління корпораціями Росії, виявлено фактори, які впливають на розмір заробітної плати персоналу.

Розглядаючи фактори, які впливають на рівень заробітної плати можна зробити висновок, що працівники приписують домінуючу роль в цьому питанні керівництву підприємства (72 %). Інші фактори з їх точки зору здійснюють суттєво менший вплив. Так, ринкову ситуацію і дохідність підприємства розглядають в якості значного фактора уже тільки 41 %. Інші фактори, включаючи сюди діяльність державних органів і зусилля самих працівників, взагалі набирають не більше 11 %. Одну із самих низьких оцінок за ступенем впливу на рівень зарплати одержали профспілки (6 %) [4].

Серед працюючих, в більшості досліджених корпорацій, спостерігається відношення до керівництва переважно, як до джерела матеріальних засобів, не супроводжуючи взаємовідносинами, які будуються на взаємному розумінні. Запит на пошук балансу інтересів керівництва і робочого колективу спостерігається у половини працівників.

Таблиця 1

Дії працюючих	%
Звернуться до свого керівництва, у відповідні служби і відділи підприємства	24
Будуть шукати інше місце роботи	41
Звернуться в профспілки	4
Приймуть участь в акціях протесту	3
Будуть гірше працювати	3
Будуть підробляти	34
Нічого не будуть робити, чекати, поки ситуація переміняється	19

Сума разом перевищує 100%, так як респондент міг дати декілька відповідей

В цьому контексті дивно, що звернення до профспілок стоїть на одному із самих низьких місць в переліку дій, які працівник готовий ужити у разі незадоволеності заробітною платою (таким чином, поступило би тільки 4 % респондентів). Найбільше розповсюдженим способом реагування виступає реалізація стратегії уходу, пов'язана з пошуком нової роботи, або підробітки (41 %, відповідно 34 %). Деякі працівники (приблизно кожний четвертий) звернуться у такому випадку до керівництва, або у відповідні служби підприємства. Кожний п'ятий працівник нічого не буде уживати, в очікуванні можливих перемін до кращого (19 %). Форми протесту, зв'язані як з участю в акціях протесту, так і з усвідомленим зниженням якості праці, виражені лише у незначному ступені [4].

Існуючий підхід до заробітної плати орієнтується на заробітну плату в галузях бюджетної сфери, тому, що вона регулюється державою. Якщо держава установлює оклади для багатьох категорій працівників бюджетної сфери нижче прожиткового мінімуму (в сфері культури, освіти тощо), то це служить знаковим сигналом для підприємців.

Виятково важлива роль заробітної плати у функціонуванні економіки зумовлена тим, що вона виконує суспільно значиму відтворювальну функцію. Заробітна плата є основним чинником на відтворення робочої сили і її параметри мають формуватися відповідно до вартості її оцінки.

Ефективність національної економіки, побудова громадянського суспільства в Росії в цілому залежить від того, наскільки дотримуються принципів соціальної справедливості і соціальної відповідальності в усіх сферах суспільного життя, в тому числі в економічних відносинах. В країні характерна різка диференціація доходів і розшарування суспільства на багатих і малозабезпечених громадян. Збільшилась доля населення, яка живе за межею бідності, страждають демографічні показники, погіршується стан здоров'я людей, втрачають свої позиції наука і освіта. Все частіше виникають трудові і соціальні конфлікти. Все це, в кінцевому рахунку, збільшує соціальну напругу. На рівні конкретної людини перераховані порушення принципів соціальної справедливості проявляються у найбільш концентрованому вигляді і сприймається дуже боляче.

Отже, на нашу думку, компанії можуть використати свій ключовий бізнес для боротьби із соціальними проблемами населення.

**Висновки.** Підсумовуючи, необхідно зазначити, що Росії не можливо викоринити бідність, успішно реформувати охорону здоров'я, пенсійну систему, соціальне страхування без реформи оплати праці, яка в свою чергу вплине на продуктивність праці і покращення добробуту людей. Найважливішою умовою вирішення вищесказаної проблеми являється проведення реформи оплати праці, її мотивації і дотримання принципів соціальної справедливості.

Для вирішення цієї проблеми, перш за все, потрібно виробити відповідні принципи організаційних змін, розробити соціальні технології мотивуючої оплати праці, яка повинна бути науково — обґрунтована, яка врахує характеристики багатонаціональної Росії, особливості менталітету її населення і регіонів. Реалізація соціальної технології мотивуючої оплати праці сприяє удосконаленню соціально-трудоких відносин, росту показників виробництва, що безпосередньо вплине на збільшення прибутку, конкурентоспроможності корпорацій та підвищення якості життя населення.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. <http://www.livejournal.ru/themes/id/6773>
2. <http://www.sodis.ru/disp?s=publication&id=34560>
3. <http://www.baltinfo.ru/tops/Reiting-konkurentosposobnosti-Rossiya-upala-na-63-e-mesto-103703>
4. Буковинська М.П., Аналитический отчет по результатам социологического исследования «Проблемы внедрения социальных технологий в управление корпорациями: роль профсоюзов», Нижний Новгород, Научно-исследовательский центр ЭОН, 2006.

Буковинська М.П. — [m\\_bukovinska@mail.ru](mailto:m_bukovinska@mail.ru)

*Надійшла до редколегії 15.03.2010*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Мостенською Т.Л.*

## ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ

*У статті подано історію становлення поняття «ефективність». Сутнісні характеристики понять «ефективність», «результативність», «продуктивність» у працях вітчизняних та зарубіжних економістів.*

**Ключові слова:** ефект, ефективність, результат, результативність, продуктивність, економічна ефективність, рентабельність.

*In the article it is given the history of the setting of the meaning «efficiency». Also there were settled the content characteristics of the meanings «efficiency», «resultiveness», «productivity» in the works of the native and foreign economists.*

**Key words:** effect, efficiency, result, indicators, mechanism of management, economic efficiency, profitability.

Ефективність являється однією із важливих загальних категорій економічної науки і разом з тим ключовим поняттям господарської практики. В ній відображається сукупність найбільш загальних та сталих зв'язків з приводу отриманих результатів господарської діяльності та використаних матеріальних ресурсів. Як економічна категорія ефективність надає єдину якісну кількісну характеристику результативності господарювання.

Основні положення теорії ефективності та ефективності управління підприємством знайшли своє відображення в наукових працях В. Антонова, Т. Безродної, М. Височіна, О. Вороніна, Й. Петровича, А. Шегди, П. Друкер, У. Кінг, Р. Макконелі, С. Брю, Г. Емерсон. Ознайомившись з працями українських, російських та іноземних науковців зустрічаються розбіжності, щодо визначення термінів, причому спостерігаються у трактуванні їхньої сутності та формуванні систем оцінювальних показників. Метою статті є дослідження та з'ясування сутності понять «ефективність» та «результативність».

**Постановка завдання.** У сучасних умовах розвитку глобалізаційних процесів актуальною проблемою є з'ясування сутності ефективності діяльності господарюючих структур виробництва. Їх розв'язання цікавить усіх суб'єктів господарювання, власників та керівників підприємств. Поняття «ефективність» відноситься до найбільш поширених та широкоживаних бізнес-термінів, які активно використовують в теорії та практиці економічних відносин. Незважаючи на поширення класичного розуміння сутності поняття ефективності (як співвідношення між ефектом та затратами на його отримання) останнім часом у публікаціях вітчизняних і зарубіжних дослідників термін ефективність використовується поряд з терміном результативність як синонімічний або такий, що має однаковий зміст. Співвідношення між даними поняттями має дискусійний характер, який вимагає дослідження.

**Результати.** З'ясування сутності ефективності доцільно розпочати з терміну «ефект». Термін «ефект» має значення результату, наслідку зміни стану певного об'єкту, зумовленої дією зовнішнього або внутрішнього фактора. Якщо провести математичну аналогію, то ефект — це дельта, приріст деякої змінної або різниця її попереднього і наступного значень. Зрозуміло, що значення цієї дельти може бути як додатнім, так і від'ємним або взагалі нульовим. Подібно до цього й ефект може бути позитивним або нульовим, коли змін немає. Утім, останній випадок, а саме коли результат нульовий, можна в конкретних умовах вважати або позитивним, або негативним ефектом і окремо не розглядати [11, с. 513]. Енциклопедичний словник визначає «ефективність», як здатність



приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат [1, с. 508]. Ефективність економічно трактується як досягнення найбільших результатів за найменших витрат живої та уречевленої праці. Отже, слід зазначити, що визначення деяких понять ефективності суперечать загальному визначенню, в багатьох випадках ефективність тлумачиться як результативність, що не дає змоги достовірно розглядати дані поняття.

Погляд вчених-економістів на сутність економічної ефективності набував змін в залежності від часу. Так, в кінці 20-х років економісти спробували пояснити сутність економічної ефективності по аналогії з ефективністю в суспільних науках, тобто розглядали економічну ефективність в порівнянні з ефективністю технічною. Г. Гольберг відмічав, що визначення технічної ефективності в більшості фізичних, хімічних та біохімічних процесів здійснюється просто в силу одномірності та точності виміру величин, які характеризують результати та витрати. Процеси господарські в цьому відношенні докорінно відрізняються від процесів технологічних, тобто витрати та результати неможливо розглядати як величини одномірні і завдання визначення ефективності набагато складніші. Сутність ефективності в даних випадках однакова. Розвиток цього твердження можна знайти в працях економістів 70-х років. Так, наприклад, М.З. Бор відзначає, що ефективність будь-якого процесу визначає його результативність, яка досягається на основі використання дійсних умов, доцільного і цілеспрямованого поєднання факторів, що створюють ефект. Ефективність виробництва перш за все економічна категорія, яка відображає виробничі відносини в суспільстві та формується під впливом цих відношень. Тому можна зробити висновок, що порівнювати технічну та економічну ефективність недоцільно, так як економічна ефективність має соціальну сутність на відміну від технічної. Теорія ефективності виробництва розвивалась з розвитком економіки від простих форм результативності окремих факторів виробництва до визначення ефективності, як важливої економічної категорії, яка характеризує досягнення виробничої мети з найменшими витратами суспільної праці.

В зарубіжній практиці синонімами до термінів «результативність» та «ефективність» господарювання часто використовують термін «продуктивність» виробництва та обслуговування, під якими розуміють ефективне використання ресурсів (трудових, матеріальних, виробничих тощо) для продукування різноманітних товарів і послуг та досягнення інших цілей організації. Потрібно пам'ятати, що продуктивність підприємства є поняттям набагато ширшим, ніж продуктивність праці персоналу, продуктивність засобів виробництва та продуктивність діяльності. Однією із найважливіших ознак ефективності є досягнення відповідного результату діяльності з найменшими витратами ресурсів. Інакше кажучи, ознакою ефективності діяльності є досягнення мети функціонування підприємства з найменшими витратами суспільної праці. Оскільки внаслідок виробничої діяльності можуть бути досягнуті різноманітні результати або ж ефекти, як наприклад економія ресурсів, збільшення кількості робочих місць, зменшення витрат енергії, зниження шкідливих викидів, зростання прибутків тощо, то необхідно говорити про можливі різні критерії (мірила) ефективності господарювання підприємства [7, с.391].

В економічній літературі під ефективністю (продуктивністю) як економічною категорією, виходячи із об'єктивно діючого закону економії робочого часу, розуміють міру витрат ресурсів, необхідних для нагромадження та використання багатства суспільством. Підвищення ефективності виробництва є конкретною формою прояву дії закону економії робочого часу. Петрович Й. вважає, що об'єктивно обґрунтований підхід є народного-сподарський, який базується на єдиному критерії оцінки результатів діяльності, економічної ефективності функціонування підприємств, погоджених з ним показниках і відповідних цьому критерію умовах зміни показників економічної ефективності [7, с.392].

Шегда А. відмічає, що ефективність підприємства являє собою комплексну оцінку кінцевих результатів використання основних і оборотних засобів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу. Загальна методологія визначення ефективності може бути формалізована таким співвідношенням:

$$F = \frac{E}{P}$$

де, F — ефективність; E — ефект (результати); P — витрати (ресурси).

При цьому слід мати на увазі, що перелік ресурсів підприємства, котрі визначають його ефективність, не є вичерпним, тобто в конкретних умовах на ефективність діяльності підприємства можуть чинити істотний вплив інші фактори. Але для середньостатистичного підприємства, яке діє в умовах ринку, урахування зазначених факторів гарантує отримання найбільш адекватної оцінки стану підприємства. Модифікації ефективності залежно від видів врахованого ефекту та ресурсів схематично представлені на рис. [11, с.514].

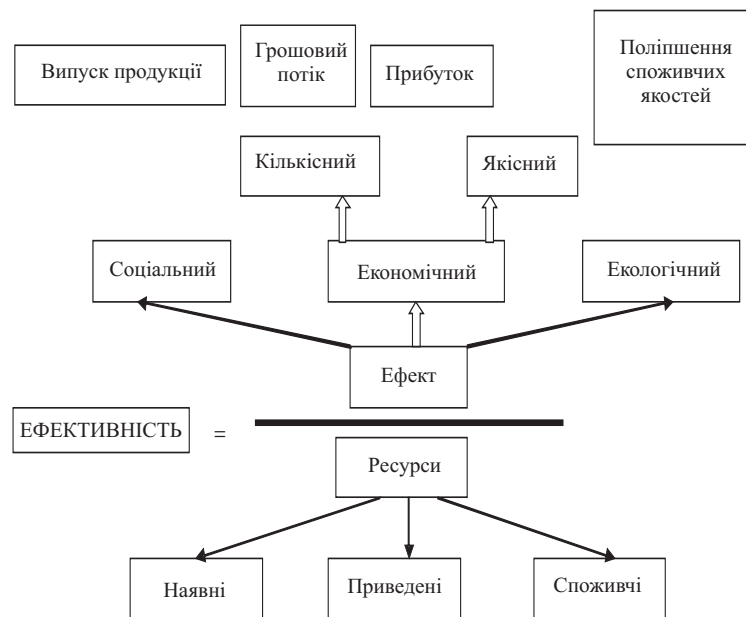


Рис. Модифікації ефективності залежно від видів врахованого ефекту та ресурсів

Отже, основний вид ефекту, який враховується при оцінці ефективності — економічний. Економічний ефект, що може бути кількісно оцінений і зумовлений коливаннями ціни, собівартості та обсягів виробництва продукції, розглядається як кількісний. Поліпшення споживчих якостей продукції може бути проінтерпретоване як якісний ефект. Кількісний ефект оцінюється обсягами виробництва продукції (робіт, послуг), грошовим потоком та прибутком. Випуск продукції допускає оцінку в натуральному та вартісному виразі. У натуральному виразі продукція обліковується з використанням натуральних (фізичні одиниці виміру — тонни, штуки) та умовно-натуральних показників.

Сучасні науковці в своїх численних працях теорію ефективності розвивають в різних аспектах, як за визначенням її сутності, так і за класифікацією витрат і форм прояву, за наслідком отриманих результатів, формуванням критеріїв і системи показників ефективності. Як відзначив М.В. Ніколаєв що категорія ефективності безперервно розвивається, а її зміст повільно змінюється та ускладнюється. Вона відображає не тільки економічні параметри виробництва через співвідношення об'єм випуску та витрат, а включає в себе різнобарвні характеристики взаємовідносин з зовнішнім середовищем: виконання зобов'язань, адаптованість, взаємозв'язок з конкурентами. Крім того, категорія ефективності має неоднорідну внутрішню структуру. В якості її відносних самостійних

елементів, які відображають сталі системи відношень можливо виділити, наприклад, ефективність виробництва праці, розподілу ресурсів, управління капіталовкладеннями, інноваційну, спроможність економіки до розвитку нових ресурсозберігаючих технологій та продуктів, ефективність розподілу прибутку, ефективність використання інвестицій. З одного боку всі вони знаходяться в органічному взаємозв'язку один з одним, а з іншого боку кожний з елементів може відігравати відносно самостійну роль, вступати в протиріччя з іншими та відображати різні сторони розвитку господарюючої системи з зовнішнім середовищем.[6].

В наукових працях іноземних фахівців ХХ ст. категорія економічної ефективності висвітлюється через взаємозв'язок «витрати — випуск». К.Р. Макконел та С.Н. Брю [4] відзначають: суспільство прагне використовувати свої рідкісні ресурси ефективно, тобто воно бажає отримати максимальну кількість корисних товарів і послуг, вироблених з його обмежених ресурсів.

Американський учений Г. Емерсон в своїй праці «Дванадцять принципів продуктивності» [2] висвітлює проблеми ефективності виробництва в повній мірі. Ця праця привернула неабияку увагу багатьох фахівців у світі. Запропоновані в ній принципи продуктивності є основою, точкою відліку будь-якого суб'єкта господарювання. Г. Емерсон зазначає, що ефективність є основою господарської діяльності, вона досягається тоді, коли «потрібна річ» зроблена щонайкраще відповідним працівником, в потрібному місці в потрібний час [2]. Ефективність, тобто продуктивність витрат на виробництво, оцінюється співвідношенням: номінальної собівартості операцій до фактичної собівартості. Такий метод застосовується до будь-якої статі витрат (витрат на заробітну плату, матеріальних витрат). П. Хайне трактує, що ефективність і економічність — майже синоніми. Дані терміни характеризують «результативність» (effectiveness) використання засобів для досягнення цілей. Отримувати якнайбільше з доступних нам обмежених ресурсів — ось що ми маємо на увазі під ефективністю і під економічністю ресурсів [10]. Автор порівнює поняття «ефективність» та «результативність». Також науковець звертає увагу на нові властивості даної категорії, крім того що, ефективність є оцінною категорією, вона є і суб'єктивною, змінюючись залежно від зміни оцінок.

На думку Д. Сінка, який досліджував теорію ефективності в своїй праці «Управління продуктивністю: планування, вимірювання, оцінка, контроль та підвищення» [9], визначено перелік критеріїв результативності організаційної системи:

1. Дієвість (effectiveness) — ступінь досягнення цілі. Для її виміру порівнюють цільові та фактичні показники діяльності, розраховують індекси дієвості, які характеризують ступінь досягнення мети в одному періоді порівняно з іншим.

2. Економічність (efficiency) — ступінь використання ресурсів. Економічність оцінюють шляхом порівняння ресурсів, які передбачалося використати для досягнення поставлених цілей, виконання робіт (послуг) з фактичним обсягом використаних ресурсів.

3. Якість (quality) — відповідність системи вимогам, специфікаціями та очікуванням клієнтів, в тому числі своєчасність і зручність виконання робіт (послуг).

4. Прибутковість (profitability) — співвідношення між валовими доходами та сумарними витратами. Конкретними показниками прибутковості є прибутковість продажу (обороту), активів та власного капіталу.

5. Продуктивність (productivity) — співвідношення кількості продукції до витрат на її випуск.

6. Якість праці (quality of work) — ступінь задоволення потреб та очікувань учасників виробництва в процесі трудової діяльності, зокрема престижність роботи, почуття безпеки, впевненості.

7. Інноваційність (innovations) — ступінь використання науково-технічного потенціалу підприємства, впровадження виробничих та управлінських новацій.

Д. Сінк зазначає, що результативність характеризує ефективність, продуктивність, прибуток, а чіткого визначення поняття результативність не надає.

Незважаючи на поширеність використання даної категорії, на сучасному етапі науковці не дійшли згоди щодо єдиного її визначення. При цьому, категорія ефективності має

досить неоднорідну внутрішню структуру, оскільки цілісність, багатомірність і різноманітність сторін господарської діяльності знаходить своє вираження за її допомогою.

Також існують підходи до виміру ефективності, на мікро- та макроекономічному рівні вони різняться. Фірма рахує тільки ті витрати, які вона понесла при виробництві блага, а покупець найчастіше співвідносить придбане ним благо з ринковою вартістю цих благ, від яких йому приходиться відмовитись, щоб отримати бажане благо. Але при цьому обидва не беруть до уваги ті витрати, які несе суспільство, але які не входять в витрати фірми на виробництво блага та відповідно не впливають на його ринкову вартість. Якщо, наприклад держава надає виробнику з свого бюджету субсидію на виготовлення дешевих товарів для дітей та людей похилого віку, то воно занижує для виробника величину його витрат, а для споживача — величину альтернативної вартості. В результаті для них виробництво та споживання вказаних благ буде ефективніше, чим при відсутності субсидії. При цьому все суспільство несе витрати у вигляді субсидії, наданої з державного бюджету, який фінансується за рахунок податків, які утримуються з усього суспільства. Таким чином, якщо взяти до уваги ці витрати, то ефективність на макроекономічному рівні (народногосподарська ефективність) буде нижче, ніж на макроекономічному рівні (фірмова ефективність). Більш того, на макроекономічному рівні при розрахунку ефективності не завжди мають місце і інші витрати. Так, в витрати виробництва фірма зазвичай не включає вартість належних їй ресурсів (наприклад земельної ділянки, патентів на власний винахід), за використання яких вона нікому не сплачує).

**Висновки.** Здійснивши аналіз існуючих підходів до визначення понять «ефективність», «результативність» можливо стверджувати, що вони відіграють ключове значення для діяльності та розвитку підприємства, організації. Ці економічні категорії не мають однозначного визначення. Завдяки складній внутрішній структурі, динаміці вони знаходяться у постійному удосконаленні та пошуку нових тенденцій розвитку.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Економічна енциклопедія: У трьох томах.* Том 1 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Видавн. Центр «Академія», 2000. — 864с.
2. *Емерсон Г.* Дванадцять принципів производительности [www/ koob/ru/](http://www.koob.ru/).
3. *Лігоненко Л.О.* Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством // Актуальні проблеми економіки — 2008. — № 10 (88) — 207—215 с.
4. *Макконнелл К.Р., Брю С.Л.* Экономика: принципы, проблемы и политика: В 2-х томах \ Пер. с англ., 13-го изд. — М.: ИНФРА-М.2000 — Т.1 — 486 с.
5. *Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О. Ушакова Н.М.* Економіка торговельного підприємства: Підручник Під ред. Н.М.Ушакової. — К.: Хрещатик, 1999. — 799 с.ін.
6. *Николаев М.В.* Содержание категории «Эффективность» [www/ru/](http://www.ru/).
7. *Петрович Й.М.* Економіка підприємства Підручник 2-ге видання, виправлене Видавництво «Магнолія» 2006, Львів — 2008, 390—396 с.
8. *Сметанюк О.А. Сочівець О.П.* Етимологія критерії «Ефективність управління організацією» // Актуальні проблеми економіки — 2009 — №8 (98) — 136—140 с.
9. *Синк Д.* Управление производительностью: планирование, измерение, оценка, контроль и повышение. Пер. с англ.-М 1989 — 528 с.
10. *Хайне П.* Экономический образ мышления Пер.с англ. Под. Ред. С.Чайкун [eur/ru/](http://eur.ru/).
11. *Шегда А.В.* Економіка підприємства. Підручник Київ «Знання» 2006, 513—518 с.

Вечірко О.Г. — [zatukrexi@ukr.net](mailto:zatukrexi@ukr.net)

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Зайнчковським А.О.*

УДК 658:664.3

Т.Г. Волощук  
Національний університет  
харчових технологій

## ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ ГАЛУЗІ

*Охарактеризована система державного регулювання експортної діяльності підприємств олійно-жирової галузі. Визначені головні засоби регулювання зовнішньоторговельної діяльності операторів олійно-жирового ринку. Проаналізована динаміка експорту продукції олійно-жирової галузі та характер її взаємовпливу з використанням експортного мита на насіння соняшнику. Розглянута ефективність державного регулювання.*

**Ключові слова:** олійно-жирова галузь, експорт, державне регулювання, мито, обмеження, зовнішня торгівля, ефективність.

*The description of the system of the governmental regulation of the export activities of the oil and fat industry companies. The main instruments regulating foreign trade activities of the operators of oil and fat market. The dynamics of export in oil and fat industry and its co-relation with the use of export duty on sunflower seeds are viewed. The effectiveness of governmental control.*

**Key words:** oil and fat industry, export, governmental control, duty, restrictions, foreign trade, effectiveness.

В сучасних умовах переходу української економіки на важелі вільних ринкових відносин та поступової інтеграції її в світову господарську систему, питання ефективності державного регулювання експортної діяльності українських підприємств є надзвичайно актуальною проблемою. Важливість збільшення експортних операцій вітчизняних підприємств підвищується також загальними кризовими явищами в економіці, дефіцитом торговельного балансу, різким зменшенням внутрішнього попиту в країні та знеціненням національної грошової одиниці. Олійно-жирова галузь є однією з найефективніших галузей агропромислового сектору України, на сьогодні вона є єдиною з галузей народного господарства України, яка демонструє позитивні показники роботи та здійснює стабільні відрахування до державного бюджету в умовах економічної кризи.

### Постановка завдання:

- проаналізувати систему регулювання експортної діяльності підприємств олійно-жирової галузі;
- дослідити динаміку експорту продукції олійно-жирової галузі та характер взаємовпливу з використанням експортного мита на насіння соняшнику;
- розглянути ефективність державного регулювання.

**Результати.** З моменту набуття незалежності Україною, коли країна поступово рухалась від повного протекціонізму до засад вільних ринкових відносин та, відповідно, вільної торгівлі, олійно-жирова галузь пережила багато кризових явищ. Адже, коли держава «відпустила» ринок олійні культури почали вільно вивозити до інших країн світу, відповідно, це призвело до падіння попиту на готову продукцію. Такий різкий перехід від адміністративно-командної економіки до засад вільних ринкових відносин зруйнував багато галузей народного господарства. Але поступово була сформована нова система регулювання зовнішньоекономічної діяльності України, яка включає в себе два головних джерела регулювання:

- національне законодавство, яке встановлює режим експорту та імпорту товарів;
- торговельні угоди (двосторонні та багатосторонні) уряду з урядами інших країн.

Вони, в свою чергу, включають низку засобів державного регулювання, які прямо чи опосередковано впливають на експортну діяльність підприємств (див. Рис. 1). Розглянемо кожний з засобів державного регулювання з точки зору впливу на здійснення експортної діяльності підприємствами олійно-жирової галузі.



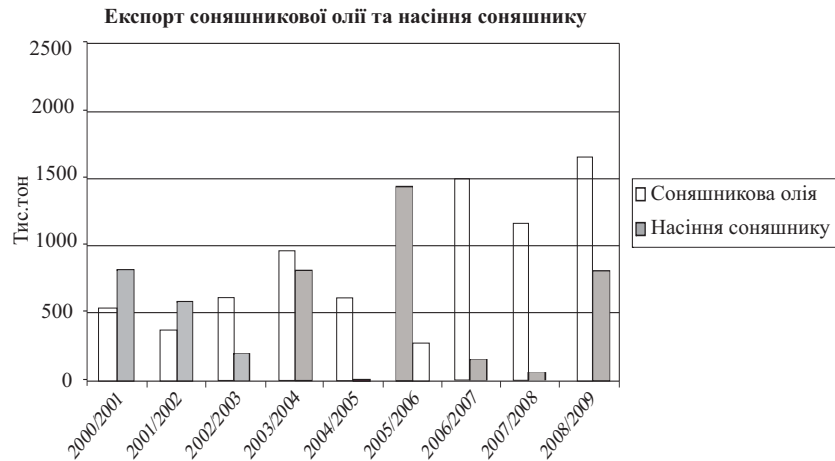
Рис. 1. Система регулювання зовнішньоторговельних відносин [4, с. 50—55]

**Митні тарифи.** Центральним аспектом в системі державного регулювання діяльності підприємств олійно-жирової галузі<sup>1</sup> є відсоткова митна ставка на вивезення насіння олійних культур. Як уже зазначалося вище з метою стимулювання виробництва кінцевого продукту та задля захисту галузі було впроваджено 23 % експортне мито на насіння соняшнику з прийняттям Закону України «Про ставки вивізного (експортного) мита на насіння деяких видів олійних культур» (від 10.09.1999 р. № 1033-XIV). У 2001 р. Законом України «Про ставки вивізного (експортного) мита на насіння деяких видів олійних культур» (від 21.06.2001 р. № 2555-III) експортне мито зменшили до 17 %, а також вилучили положення, відповідно до якого попередні ставки вивізного (експортного) мита мали діяти до 01.07.2002 р. З прийняттям Закону України від 7 липня 2005 року № 2773-IV «Про внесення змін в Закон України «Про ставки експортного мита на насіння деяких видів олійних культур», який набув чинності після вступу України до СОТ ставка мита ще зменшилась. Закон передбачає щорічне зниження мита на 1 % (до 10 % в кінцевому періоді) після вступу України до СОТ [3, с. 52]. На сьогодні ставка експортного мита становить 13 %. Якщо аналізувати системи державного регулювання всередині інших двох країн лідерів на світовому ринку соняшникової олії, то ми побачимо, що вони також будуються на використанні експортного мита:

- Росія: експортне мито на насіння соняшника — 20 %, але не менше 30 євро за тону;
- Аргентина: експортне мито на насіння соняшника — 32 %.

<sup>1</sup>Олійно-жирова галузь включає виробництво олії та маргарину, відповідно в такому співвідношенні 80 % та 15 %. Інші 5 % включають майонез, туалетне мило та інше. На сьогодні питома вага виробництва соняшникової олії в загальному виробництві олії складає більше 95 %.

Зі введенням експортного мита олійно-жирова галузь почала відроджуватись. Обсяги експорту насіння соняшнику скоротилися та, відповідно, збільшилося використання виробничих потужностей підприємствами галузі. Багато науковців вважали, що впровадження експортного мита негативно вплине на позицію України на світовому ринку олійних культур і країна не зможе конкурувати на світовому ринку рослинних олій. Натомість, сьогодні частка України в світовому виробництві соняшникової олії складає 21,6 %. Вона займає третє місце після Росії та ЄС. В 2009 році в Україні було вироблено 2,7 млн. тон соняшникової олії, у порівнянні з 2008 році, коли було вироблено 1,88 млн тон олії, виробництво зросло на 40 %. В 2009 році було перероблено близько 6 млн тон насіння соняшнику. В 2009 році було експортовано 2,1 млн. соняшникової олії (див. Рис. 2) на суму 1575,5 млн дол., у порівнянні з 2008 році, коли було експортовано 1,32 млн тон на суму 1707, млн дол., тобто на 58,5 % більше в кількісному порівнянні, але на 7,8% менше в вартісному [1, с. 23]. Україна залишається світовим лідером з експорту соняшникової олії, її доля в світовій торгівлі соняшnikовою олією 42 %. Сьогодні олійно-жирова галузь економіки є однією з бюджетотворюючих.



**Рис. 2. Експорт соняшnikової олії та насіння соняшnikу [6, с. 15 та за даним Держкомстату України]**

Кількісні обмеження. В 2008 році було введено систему квотування та ліцензування експорту в березні-липні. Система квотування та ліцензування належить до найпоширеніших адміністративних інструментів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Квотування — це кількісне обмеження імпорту або експорту певної категорії товарів, а ліцензування — це умови і порядок надання державними органами спеціального дозволу на ввезення або вивезення таких товарів. Система була впроваджена з метою зменшення ціни на внутрішньому ринку, адже світова продовольча криза викликала величезний попит на українську соняшnikову олію, що призвело до її значного дорожчання і на внутрішньому ринку. Взагалі з 1975—2008 рр. світовий попит на рослинні олії значно зріс. Середнє щорічне збільшення споживання пальмової олії спостерігалось на рівні 8,4 %, ріпакової олії — 6,3 %, соєвої — 4,8 %, соняшnikової — 2,9 % [5, с. 15]. Увівши квотування та ліцензування, чиновники сподівались значно збільшити пропозицію олії на внутрішньому ринку, тим самим забезпечивши зниження цін. Однак цього не сталося, оскільки більшість підприємств галузі просто зупинили роботу. Тимчасова заборона на вивезення олії до Європи ускладнила ситуацію. Олійно-жирова галузь України понесла збитки через таке обмеження експорту, хоча в цілому за

рік все одно продемонструвала свою прибутковість. Квотування та ліцензування експорту виявились неефективним механізмом.

*Інші обмеження.* У 2008 році через виявлення в українській соняшниковій олії сторонніх домішок була накладена тимчасова заборона на її ввезення на ринки Європейського союзу, у зв'язку з чим українські оператори ринку зазнали величезних втрат. Україні довелося погодитись на більш жорсткі умови сертифікації, введення подвійного контролю якості — на території постачальника й отримувача. Разом з тим, введення нових вимог сприяло підвищенню якості вітчизняної олії та відновленню довіри до нашого продукту з боку європейських споживачів. Тобто були введені додаткові адміністративні важелі регулювання, які мають підтримувати постійно високий рівень якості.

*Торгівельно-політичні засоби розширення експорту.* Іншою важливою складовою системи регулювання експортної діяльності підприємств олійно-жирової галузі є податкові пільги, а саме 0 ставка експортного ПДВ. Вона була впроваджена з метою підтримки експортно-орієнтованих галузей, що сприяло би покращенню торгівельного балансу країни, збільшенню валютних надходжень та більш ефективній інтеграції України в систему міжнародного поділу праці. Але на сьогодні заборгованість держави перед підприємствами олійно-жирової галузі через неповернення експортного ПДВ більше 1,7 млрд, що вимиває обігові кошти підприємств [2, с. 20—21].

*Торгівельні угоди.* В рамках переговорного процесу при вступі України до Світової організації торгівлі в 2008 році було врегульоване питання скорочення експортного мита на насіння соняшника шляхом прийняття Закону України від 7 липня 2005 року № 2773-ІУ «Про внесення змін в Закон України «Про ставки експортного мита на насіння деяких видів олійних культур», який набув чинності після вступу України до СОТ. Як уже зазначалося вище Закон передбачає щорічне зниження мита на 1 % (до 10 % в кінцевому періоді) після вступу України до СОТ. Крім того, 31 травня 2007 року Верховна Рада України задовольнила ще одну вимогу СОТ та прийняла Закон України «Про внесення змін до ст. 2 Закону України «Про ставки експортного мита на насіння деяких видів олійних культур», який передбачає скасування з моменту вступу до СОТ індикативних цін на насіння деяких видів олійних культур.

Таким чином, відповідно до даного питання Україною були задоволені всі вимоги СОТ. В березні 2007 року Україна та Європейський Союз почали переговори відносно нової посиленої угоди, яка має замінити Угоду про партнерство, прийняту на період з 1998 по 2008 роки. Новою угодою має стати «Угода про асоціації». Угода про створення зони вільної торгівлі має стати однією із її основних елементів. Відповідно до неї має сформуватися спільний економічний простір України та ЄС в рамках поступової інтеграції до створення спільного європейського ринку шляхом поетапної реалізації вільного руху товарів, послуг, капіталу та робочої сили. Майбутня зона вільної торгівлі має базуватися на домовленостях, що мають бути знайдені в рамках багатостороннього переговорного процесу, а також в результаті двосторонніх переговорів ЄС відносно вступу України в СОТ. Підприємства олійно-жирової галузі зацікавлені в збереженні домовленостей стосовно митного регулювання, які були знайдені з СОТ. В даному контексті ми маємо конфлікт економічних інтересів. З одного боку — бажання ЄС використати політичну перевагу задля забезпечення поставок з України дефіцитної сировини, з іншого боку — Україна, яка намагається й далі розвивати позитивні тенденції на олійному ринку. Відповідно до програми Єдиної сільськогосподарської політики до 2013, ситуація з олійною сировиною в ЄС складна, це єдиний сектор сільського господарства ЄС, який практично на 50% залежить від імпорту [3, с. 51—53]. Вимоги ЄС відносно скасування експортного мита на насіння олійних культур є загрозою для продовольчої безпеки України. Скасування експортного мита приведе до руйнування галузі, зупинки більшості заводів та поверненню до сировинного експорту. Підтвердженням такого негативного прогнозу може служити ситуація з ріпаком. Не дивлячись на те, що виробництво ріпаку в Україні різко зростає, 90 % його експортується, що унеможливило виконання державної програми «Біодизель». Україна має великий потенціал у виробництві ріпакової олії, але



через відсутність експортного мита за останній рік було перероблено лише 30 тис. тон ріпаку для виробництва масла, що складає 1,58 % валового збору ріпаку (див. табл.).

**Виробництво ріпаку та ріпакової олії в Україні\***

Показник	2007 рік	2008 рік	2009 рік
Посівна площа, тис. га	973	1 641	1 494
Валовий збір, тис. тон	1 047	2 873	1 899
Переробка на масло, тис. тон	117	158	30
Експорт ріпаку, тис. тон	906	2 637	1 850

\*За даними Держкомстату України

Аналізуючи ситуацію в агропромисловому комплексі України, можна стверджувати, що лише виробництво олії розвивається динамічно та стабільно. Скасування експортного мита на насіння соняшника приведе до дестабілізації на внутрішньому ринці та втрати позицій України на світових ринках, а також до втрати довіри зі сторони інвесторів.

22 січня 2009 року був зареєстрований №0115 Законопроект «Про ратифікацію Угоди (в формі обміну листами) між урядами України та Європейською комісією про експортне мито». Законопроект передбачає ратифікацію Угоди, підписаної 1 квітня 2008 року в Брюсселі, згідно якої мито, яке Україна використовує до вироблених всередині країни товарів і які будуть експортуватися в Європейський союз, буде скасоване з моменту набуття чинності Угоди про зону вільної торгівлі між Україною та Європейським союзом.

**Висновки.** Таким чином, можна зробити наступні важливі висновки:

По-перше, в Україні сформована система регулювання зовнішньоторговельних операцій, яка включає інструменти регулювання, закріплені як у національному законодавстві так і в торговельних угодах (двосторонні та багатосторонні) уряду з урядами інших країн.

По-друге, центральне місце в системі державного регулювання експортних операцій олійно-жирової галузі займає експортне мито на насіння соняшнику. Впровадження експортного мита мало багато позитивних наслідків, серед яких: стабілізація олійно-жирового комплексу, переорієнтацію експорту з сировинних продуктів до продуктів промислової обробки, збільшення валютних надходжень, збільшення доходу бюджету, створення нових робочих місць, сприяння розвитку переробної галузі, збільшення інвестицій у виробництво олії, скорочення обсягів виробництва насіння соняшнику та його експорту.

По-третє, важливою складовою системи регулювання експортної діяльності підприємств олійно-жирової галузі є податкові пільги, а саме 0 ставка експортного ПДВ. Але на сьогодні заборгованість держави перед підприємствами олійно-жирової галузі через неповернення експортного ПДВ більше зростає., що вимиває обігові кошти підприємств. Тобто цей інструмент, покликаний стимулювати експорт виконує зворотню функцію.

По-четверте, зі створенням зони вільної торгівлі між ЄС та Україною існує велика загроза для олійно-жирової галузі, адже дана угода передбачає скасування митно-тарифних бар'єрів між Україною та ЄС. Підприємства олійно-жирової галузі зацікавлені в збереженні домовленостей стосовно митного регулювання, які були знайдені з СОТ. Вимоги ЄС відносно скасування експортного мита на насіння олійних культур є загрозою для продовольчої безпеки України. Скасування експортного мита приведе до руйнування галузі, зупинки більшості заводів та поверненню до сировинного експорту.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Гаркавенко Ю.А. Сырьевая база масложирового комплекса Украины: ближне- и дальнесрочные перспективы. Потенциал Украины на мировом рынке растительных масел. / Масложировой комплекс. № 3 (26), октябрь 2009, С. 22—25

2. *Листопад В.Л.* Невозмещение НДС: хотите вернуть долги государства — пишите письма. // Масложировой комплекс. № 3 (26), октябрь 2009, С. 20—21

3. *Николаенко А.В.* Зона свободной торговли между Украиной и ЕС: чего ожидать производителям масла. // Масложировой комплекс. № 3 (26), октябрь 2009, С. 51—53

4. *Управление внешнеэкономической деятельностью: Учебное пособие 2-е изд.* — / Под общ. Ред. А.И. Кредисова. — К.: ВИРА-Р, 2001. — 640

5. *Хайкинботтом С.* Мировой рынок масличных: тенденции и перспективы / С. Хайкинботтом // Олійно-жировий комплекс. — 2008. — № 4. — С. 14—17.

6. *Экономические показатели масложировой отрасли Украины в 2008/09 МГ.* // Масложировой комплекс. № 4 (27), октябрь 2009, С. 15—21.

[palamaRCHUKLiNa@mail.ru](mailto:palamaRCHUKLiNa@mail.ru)

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Зайнчковським А.О.*

УДК 658.8

*Ж.А. Говоруха*  
*Національний університет*  
*харчових технологій*

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ІННОВАЦІЯ»

*Розглянуто погляди різних науковців на поняття інновація. Досліджено поняття інновація та представлено авторську позицію з цього питання.*

**Ключові слова:** інновація, новація.

*The looks of different researches workers are considered on a concept innovation. It is investigational concept innovation and author position is represented through this question.*

**Keywords:** innovation

Серед науковців немає єдиної думки щодо поняття «інновація», здійснюється виокремлення понять «нововведення» та «новація», причому науковці мають зовсім різні підходи до їх трактування. Даною проблемою займалися такі науковці: Маренков Н.Л., Пастушенко С.Г., Масаакі Імаї, Терещенко Е.Ю., Аньшин В.М, Краснокутська Н.В., Василенко В.О., Мухін В.І, Дагаєв А.А., Трофілова, Івін Л.Н., Медінський В.Г., Schemerhorn John, Тульпа І.А., Фатхутдінов Р.А., Булеев І.П., Й. Шумпетер та ін.

Однією із найголовніших умов досягнення Україною довгострокових цілей та пріоритетів, визначених стратегією економічного та соціального розвитку України, її визначальними пріоритетами мають стати розробка й реалізація державної політики, спрямованої на структурну модернізацію господарського комплексу, якнайшвидший його перехід до інноваційного шляху розвитку і становлення України як високотехнологічної держави [2].

Україною обрано інноваційний шляху розвитку. Для успішного здійснення інноваційної політики держави в цілому та окремих підприємств виникає необхідність чіткого розуміння сутності інновацій.

**Постановка проблеми.** Метою дослідження є розмежування понять: інновація, нововведення, новація, які у наукових працях часто обоюжуються. При виконанні роботи використовувались загальнонаукові методи дослідження.

**Результати.** Вперше поняття «інновація» впроваджує Й. Шумпетер у 1930 р., трактуючи його як зміну з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації промисловості [3]. З тих пір підходи до визначення поняття змінилися.

У перекладі з англійської, innovation — нововведення, новаторство, новація. За радянських часів термін «інновація» мав назву науково-технічний прогрес, науково-технічна революція.

Інновація — це одномоментний акт, ефект від якого поступово знижується через гостру конкуренцію і устаріння стандартів [4].

Інновація — кінцевий результат втілення новизни з метою зміни об'єкту управління та отримання економічного, соціального, науково-технологічного, екологічного ефекту [6].

Інновація — впровадження нової техніки, технологій, організації виробництва і збуту товарів тощо, що дає змогу здобувати переваги над конкурентами [5].

У словниках під ред. Архіпова, Азаріяна інновація — 1) вкладення коштів в економіку, які забезпечують зміну поколінь техніки і технологій; 2) нова техніка, технологія, продукти (товари) і послуги, які є результатом досягнень науково-технічного прогресу.

Погляди дослідників на поняття «інновація» наведено у вигляді таблиці.

Інновацію визначають як дію, як нову ідею, як зміну, як нововведення, як сукупність заходів, як об'єкт, як процес, як освоєння нової продукції, як результат.

*Таблиця 1. Теоретичні підходи до визначення поняття «інновація»*

Автор, назва, видання	Визначення поняття «інновація»
Краснокутська Н.В.	Всі нововведення у виробничій, комерційній, фінансовій, маркетинговій, управлінській та інших сферах, будь-які зміни й удосконалення, що забезпечують суспільний прогрес, економію витрат, підвищення рівня ефективності, рентабельності виробництва.
Мединський В.Г.	Суспільний, технічний, економічний процес, який призводить до створення кращих за своїми властивостями товарів (продуктів, послуг) і технологій шляхом практичного використання нововведень
Котлер Філіп	Будь-який товар, послугу чи ідею, яка сприймається будь-ким як новий.
Бланк І.А.	Нове досягнення у галузі технології або управління, яке призначене для використання у операційній, інвестиційній або фінансовій діяльності підприємства
Silicon Valley and Route	Колективне вивчення процесу, продукт роботи в мережі і обміну серед агентів.
European projects Potential of manufacturing	Результат взаємного вивчення процесів, оснований на вивченні систем, регіонів, економії, підприємств, організацій.
Potential of manufacturing	Успішне комерційне впровадження нових ідей
Penguin Dictionary of Economics	Покладання нових продуктів або сервісів на ринок або нових засобів для виробництва їх.
Potential of manufacturing	
Neeli and Hii	Процес, що потребує використання нових ідей.
Schemerhorn Johr Management	Процес створення нових ідей і впровадження їх у практику.
Sullivan Patrick	Вираження творчості і потреб свободи до дії.
Тульпа І.А., Сумець О.М.	Суспільно-технічний економічний процес, що через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, поява яких на ринку може принести додатковий прибуток.
Тульпа І.А., Сумець О.М	Використання промисловістю нових ідей, товарів, матеріалів, технологій негайно після їхніх відкриття або винаходу з метою поліпшення продукції, способів її виробництва і розподілу.
Булєєв І.П.	Процес, який забезпечує конкурентноздатність товару, виробника, держави на ринках відповідного рівня: місцевому регіональному, національному, світовому.
Булєєв І.П.	Процес створення абсолютно нового, унікального продукту, послуги або технології.
Фатхутдінов Р.А.	Результат інтелектуальної, науково-технічної та іншої діяльності у тій чи іншій сфері по ефективній зміні об'єкта управління шляхом впровадження нововведень.
Закон України про інноваційну діяльність	Новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентноздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного та іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Узагальнено автором

У загальному випадку виділяють два підходи до визначення поняття «інновація»:

- 1) динамічний підхід;
- 2) статичний підхід.

Динамічний підхід має на увазі розгляд інновації як процесу внесення змін. Статичний підхід розглядає інновацію як результат, а саме кінцевий результат інноваційної діяльності, впроваджений у вигляді нового або покращеного продукту або технологічного процесу, який використовується у практичній діяльності або у новому підході до соціальних послуг [8]. Novation — заміна існуючого зобов'язання новим, нововведення, новація.

Так, багато дослідників поняття «нововведення» та «інновація» вважають синонімами. Науковці виділяють ще поняття «новація», причому у деяких дослідників [6] нововведення та новація є синонімами, виокремлюють поняття «новизна» і трактують його як оформлений результат фундаментальних досліджень, розробок або ж експериментальних робіт у будь-якій сфері діяльності з метою підвищення її ефективності. Так, Аньшин В.М., Дагаєв А.А., Мухін В.І., Трифілова А.А. термін «новація» трактують як потенційну новацію, нове рішення до його комерціалізації. Автор Пастушенко С.Г. терміни «нововведення» та «новація» вважає синонімами, розуміючи їх як ідею, що покладена в основу винаходу. Більшість авторів термін «інновація» розуміють як кінцеве втілення у комерціалізацію ідеї, що була в основі винаходу. Багато дослідників поняття інновації, нововведення та новації вважають одним і тим [1]. Так, у словнику [7] визначення інновацій як нововведення у галузі техніки, технологій, організації праці і управління, основане на використанні досягнень науки і передового досвіду, а також використанні цих новацій у різних галузях і сферах діяльності. Питання постає в тому, як правильно назвати інноваційну ідею до її комерціалізації, адже у дослідників у цьому питанні немає єдиного твердження. Так, термін «новація» у економічному словнику під редакцією Мочерного, під ред. Азариліяна трактується як:

зміна покупців і продавців на біржі, що здійснюється за розрахунковими угодами у разі ліквідації ф'ючерсного контракту через поставку реального товару; 2) угода сторін про зміну старого зобов'язання новим [5]. Тобто, у даному випадку трактування цього терміну не має відношення до інноваційної діяльності. Якщо ми назвемо термін по даному проблемному питанню «інноваційною ідеєю», буде зрозуміло, що це ще не інновація.

У словнику [7] термін новація трактується так: (від. лат. novatio – оновлення, зміна) — новація у галузі виробництва, технології, організації. Натомість комерціалізація визначається як виведення нової ідеї на ринок, а процес дифузії інновацій як процес копіювання і розповсюдження.

Інновації є однією із найважливіших основ для створення конкурентної переваги підприємства. Ця конкурентна перевага визначається значною мірою певним ступенем новизни інновації. Визначають декілька варіантів новизни: абсолютну, відносну та ринкову.

Абсолютна новизна — аналоги запропонованій новації відсутні. Абсолютна новизна фіксується зовсім рідко, разом з тим це явище не є унікальним.

Відносна новизна — визначається відносно вибраної ознаки або груп ознак. Вона може бути окремою (новими є окремі елементи) і умовною (нове сполучення відомих елементів).

Ринкова новизна — інновація вперше освоює певний сегмент ринку.

Виділяють ще «вартісну новизну» (витрати на НДДКР, освоєння і використання, віднесені до обсягу корисної роботи, нижчі за замінюючі) і «доцільну новизну» (кращі виробничі і споживчі властивості) [8].

Новатор — людина, яка пропонує нові, прогресивні ідеї та зміни в будь-якій сфері людської діяльності [5,10].

Новаторство — ступінь порівняння, за якою індивід сприймає новизну раніше за інших [5].

Інноватика — сфера науки, яка вивчає різні теорії нововведень — формування новацій, їх розповсюдження, опір нововведенням, пристосування до них інноваційних організацій, розробка інноваційних рішень [10].

**Висновки.** Аналіз існуючих підходів дозволив зробити висновки щодо сутності понять, що розглядаються. Інновація — результат комерціалізації інноваційної ідеї, а інноваційна ідея повинна так і називатися для більшої ясності у поняттях, поняття «нововведення» та «новація» з огляду на те, що вони у дослідників вживаються у різних значеннях, вживати не доцільно.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Багудина Е. Г., Большаков А. К., Буздалов И. Н., Валентей С. Д., Васильева Т.И. Экономический словарь. Под ред Архипова А.И., М.: Проспект, 2005. — 624 с.

2. *Денисенко М. П.* Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку. К.: МАУП, 2002. — 79 с.
3. *Маренков Н. Л.* Инноватика: учебное пособие. — М.: Комкнига, 2005. — 300 с.
4. *Масааки Имаи. Кайдзен.* М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 274 с.
5. *Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Ілліч Ю. С.* Економічний енциклопедичний словник. — Т1. Л.: Світ, 2005. — 616 с.
6. *Пастушенко С. Г.* Організація та управління нововведеннями. К.: АПСВ, 2006. — 575 с.
7. *Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Э.Б.* Современный экономический словарь. М.: изд.дом «Инфра-М», 2005. — 478 с.
8. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент. М.: Дело, 2004. — 448 с.
9. *Экономический словарь: 14500 терминов.* Под ред Азрилиян А.Н. М.: Институт новой экономики, 2007. — 1152 с.
10. *Sheterhorn Johr, W. Naumes, M. Naumes.* Management. 1996. — P.: 65—66, 165—169, 438—451, 454—455.

---

Гуткевич С.О. — [meneger@dakkkim.edu.ua](mailto:meneger@dakkkim.edu.ua)

*Стаття надійшла до редакції 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Гуткевич С.О.*

УДК 330.341.1

ц.ц. цццццццц  
ц.ц. цццц. цццц,  
ц.ц. цццццццц  
Національний університет  
харчових технологій

## ВЗАЄМОДІЯ СКЛАДОВИХ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті досліджено взаємодія складових інноваційної політики підприємства в залежності від життєвого циклу інновацій.*

**Ключові слова:** маркетингова політика, науково-дослідницькі і дослідницько-конструкторські роботи, політика структурних змін, технічна політика, інвестиційна політика, інноваційна політика підприємств.

*In the article explored co-operation of constituents of innovative policy of enterprise is depending on the life cycle of innovations.*

**Key words:** marketing policy, research and research and development work, policy of structural changes, technical policy, investment policy, innovative policy of enterprises.

Інноваційний характер економіки вимагає від суб'єктів господарської діяльності постійних пошуків і використання на практиці винаходів, нових технологічних концепцій і практично значущих результатів наукових досліджень. Очевидно, що глибина можливостей науково-технічного потенціалу та мотивація до інноваційної діяльності залежать у підприємств, насамперед, від рівня розвитку вже існуючих виробничих технологій і розвиненості інформаційного забезпечення виробничої сфери. Важливу роль в управлінні інноваційної діяльності підприємства відіграє інноваційна політика та взаємодія її складових.

В процесі аналізу наукового доробку Котлера Ф., Дудар Т.Г., Мельниченко В.В., Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Фатхудинова Р.А., Йохна М.А., Стадника В.В. та інших виявлено недостатню дослідженість взаємодії складових інноваційної політики підприємств, що підкреслює актуальність обраної проблеми [1, 2, 3, 4, 5].

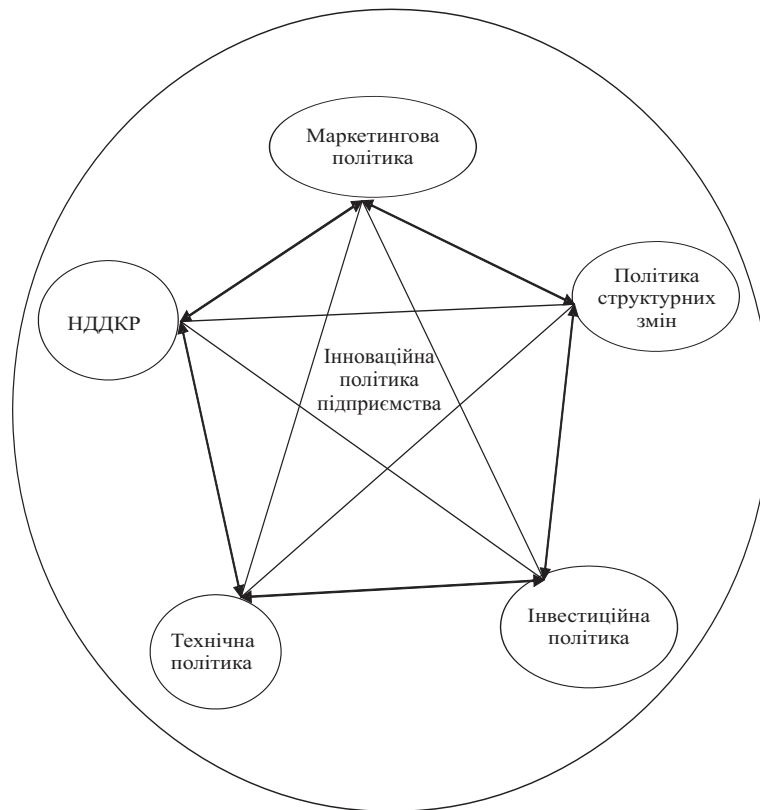
**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є розробка моделі та матриці взаємодії складових інноваційної політики підприємств залежно від етапу життєвого циклу інновацій.

Для досягнення поставленої мети найважливішим завданням є дослідження взаємодії складових інноваційної політики, які забезпечать пошук нових ідей щодо задоволення споживчого попиту в певних товарах чи послугах, освоєння нових ринків і форм організації виробництва.

**Результати.** На практиці підприємством здійснюються декілька інноваційних процесів. Саме інноваційна політика визначає сукупність різних інноваційних процесів та впливає на поточні і очікувані результати діяльності підприємства. Інноваційна політика регламентує взаємодію науково-технічної, маркетингової, виробничої, економічної діяльності у процесі реалізації нововведень. Складовими інноваційної політики є: маркетингова політика; політика в галузі науково-дослідницьких і дослідницько-конструкторських робіт (НДДКР); політика структурних змін; технічна політика та інвестиційна політика [3]. Складові інноваційної політики повинні постійно перебувати у взаємодії один з одним. Кожна із них здійснює свій внесок в оцінювання інноваційних заходів і дає можливість сформувати реалістичну інноваційну політику, що забезпечить якісний розвиток підприємства. Отже, інноваційна політика — це симбіоз цілей розвитку і маркетингової діяльності, досліджень і досягнень у науковій та виробничій сферах, управлінських рішень щодо їх впровадження з урахуванням ресурсних обмежень, кадрової політики та можливостей підприємства [1]. Взаємодія складових інноваційної політики створює умови

© Т.А. Говорушко, Г.І. Лановська, 2010

для обґрунтованого прийняття та оперативної реалізації ефективних інноваційних рішень з врахуванням змін, що сталися у зовнішньому середовищі (рис.1).



**Рис. Модель взаємодії складових інноваційної політики підприємства**

Оптимальна взаємодія складових інноваційної політики підприємства впливає на її реалізацію та результат. На нашу думку необхідно розробити матрицю взаємодії складових інноваційної політики підприємства, де кожна складова пов'язана зі всіма іншими та дослідити наявність взаємозв'язків цих складових залежно від етапу життєвого циклу інновацій. Таким чином, наявність взаємозв'язків складових інноваційної політики підприємства та джерела їх ініціювання залежно від етапу життєвого циклу інновацій представлено в табл.

Знаком «+» позначена наявність взаємодій між складовими інноваційної політики, знаком «-» — відсутність взаємодії. У дужках після знаку «+» — порядковий номер. Затемнення таблиці свідчать про відсутність активності взаємодії даних складових інноваційної політики підприємств залежно від етапу життєвого циклу інновацій. Дана активність не існує сама по собі, а присутня лише там, де між складовими існує взаємодія, що свідчить про необхідність, а не самодостатність елементів інноваційної політики підприємства.

Розглянемо всі взаємозв'язки, давши загальну характеристику кожному значенню на схемі, окремо, використовуючи нумерацію, приведену в таблиці 1. Послідовність характеристики складових інноваційної політики залежить від стадії життєвого циклу інновацій.

+ (1, 12) На етапі зародження інновацій служби, відповідальні за НДДКР та маркетингову політику можуть ініціювати взаємодію один з одним з питань розробки і



Матриця взаємодії складових інноваційної політики підприємства\*

Складові інноваційної політики підприємства, що ініціюють взаємозв'язок	Складові інноваційної політики підприємства, що підтримують взаємозв'язок					
	Життєвий цикл інновацій	НДДКР	Маркетингова політика	Політика структурних змін	Технічна політика	Інвестиційна політика
НДДКР	зародження		+(1)	-	-	+(2)
	освоєння		+(3)	+(4)	+(5)	+(6)
	дифузії		+(7)	-	+(8)	+(9)
Маркетингова політика	старіння		-	-	+(10)	+(11)
	зародження	+(12)		-	-	+(13)
	освоєння дифузії	+(14)		+(15)	+(16)	+(17)
Політика структурних змін	старіння	+(18)		-	+(19)	+(20)
	зародження	+(21)		+(22)	+(23)	+(24)
	освоєння дифузії	-	-	-	-	-
Технічна політика	старіння	+(25)	+(26)		+(27)	+(28)
	зародження	+(29)	+(30)		+(31)	+(32)
	освоєння дифузії	+(33)	+(34)		+(35)	+(36)
Інвестиційна політика	старіння	-	-	-	-	-
	зародження	+(37)	-	+(38)		+(39)
	освоєння дифузії	+(40)	-	+(43)		-
Інвестиційна політика	старіння	+(41)	+(42)	+(43)		+(44)
	зародження	+(45)	+(46)	-	-	-
	освоєння дифузії	+(47)	+(48)	+(49)	+(50)	-
Інвестиційна політика	старіння	+(51)	+(52)	-	+(53)	-
	старіння	+(54)	+(55)	-	-	-

\* Розроблено автором

реалізації інновацій. Перші — з точки зору досягнень науки і техніки, другі - ринкових потреб. На даному етапі проводяться маркетингові дослідження і збір інформації науково-технічного характеру.

+ (2, 45) На етапі зародження інновацій НДДКР виступає ініціатором також в питаннях щодо служб, які відповідають за інвестиційну складову інноваційної політики, а саме інвестування в розробку інновацій. Служби, що реалізують інвестиційну політику, у свою чергу, ініціюють вирішення питань, пов'язаних з об'ємом робіт, терміном їх реалізації. Рішення про початок фінансування робіт приймаються, виходячи з бюджету підприємства, ринкової привабливості розроблених інновацій, бюджетів служб з розробки інновацій, кошторисів розробок і реалізації інновацій.

+ (3, 14) На стадії освоєння НДДКР ініціює зв'язок з маркетинговими службами, що відповідають за маркетингову політику з метою проведення пробних продажів, отримання зворотного зв'язку з ринку.

+ (4, 25) Відбувається зі сторони НДДКР ініціювання дій з приводу реалізації складової «політики структурних змін», що покликано необхідністю створення організаційної структури, здатної розробляти і реалізовувати інновації. Також необхідністю зовнішнього або внутрішнього підбору персоналу з урахуванням сформованих традицій або за планом їх модернізації. Підрозділи, які реалізують політику структурних змін, ініціюють отримання інформації від служб, що беруть участь у НДДКР, про плановані обсяги робіт, їх рівні, вимоги до кваліфікації і психоемоційних характеристик персоналу.

+ (5, 37) На даній стадії життєвого циклу НДДКР взаємодіє з технічною політикою з метою отримання технічної інформації про виробничі можливості, плани технічного переозброєння. У свою чергу, служби, що реалізують технічну політику, повідомляють яким чином формуються інновації та вимоги до політики переобладнання.

+ (6, 47) На стадії освоєння інновацій у НДДКР виникає потреба у збільшенні витрат на розробку, у випадку, якщо необхідні доопрацювання інновацій після пробних продажів (експериментів). Служби, що реалізують інвестиційну політику, піднімають питання про гранично допустимі ефективні додаткові витрати на розробку, також доцільності продовження проведення етапу розроблення з точки зору ефективності витрат.

+ (7, 18) Оскільки на даній стадії відбувається розширення асортименту, активізується взаємодія НДДКР і маркетингової політики. Цей етап аналогічний

+(1, 12), а саме з питань розробки асортиментної політики підприємства і розробки її товарного наповнення.

+ (8, 40) Розширення асортименту на стадії дифузії ініціює взаємодію між складовими інноваційної політики підприємства і є аналогічним взаємодії +(5, 37).

+ (9, 51) На даній стадії відбувається розширення асортименту інновацій, що тягне за собою деякі витрати, пов'язані з їх розробкою, хоча і безумовно менші, ніж на стадії зародження інновацій. Взаємодія між цими складовими відбувається аналогічно взаємодії між ними на стадії зародження інновацій +(2, 45).

+ (10, 41) Взаємодія НДДКР і технічної політики на стадії старіння обумовлено необхідністю реагувати на зміну ринкових потреб, що власне і викликають старіння інновацій. Ці складові мають безпосереднє відношення до вирішення питань про зняття з виробництва інновацій, їх модифікації. А також відповідності певним вимогам технічної політики і НДДКР у зв'язку з даними змінами.

+ (11, 54) На стадії старіння взаємодія між НДДКР та інвестиційною політикою покликана дати відповідь на питання про обсяги робіт і терміни їх виконання. В разі модифікації інновацій виникає питання також про додаткове фінансування, порядок і строки його здійснення.

+ (13, 46) На етапі зародження взаємодія маркетингової та інвестиційної політик визначає витрати, необхідні для забезпечення життєдіяльності служб, що відповідають за маркетингову політику підприємства, а також, безпосередньо, розробку і реалізацію інновацій цими службами. Визначає загальний план витрат і доходів з розробки і реалізації інновацій, із зазначенням термінів і служб, що формують витрати. Також запланованих термінів одержання доходів та їх сум та можливість допустимих відхилень по термінах і сумах. Такі рішення приймаються на основі проведених маркетингових досліджень.

+ (15, 26) На стадії освоєння інновацій між маркетингом інновацій і політикою структурних змін існує взаємозв'язок з питань створення організаційної структури, здатної розробляти і реалізовувати інновації з комерційної точки зору. Також необхідністю зовнішнього або внутрішнього підбору персоналу з урахуванням сформованих традицій або планом їх модернізації. Підрозділи, які реалізують політику структурних змін, ініціюють отримання інформації від служб, що беруть участь в реалізації маркетингової політики. Також отримання інформації про плановані обсяги робіт та вимоги до кваліфікації і психоемоційних характеристик персоналу.

+ (16) На етапі освоєння інновацій маркетингова політика ініціює взаємодію з технічною політикою з питань термінів виробництва та якості вироблених інновацій, а також виробничих потужностей для здійснення випуску прогнозованих обсягів інновацій на подальших стадіях життєвого циклу інновацій.

+ (17, 48) Маркетингова і інвестиційна політики взаємодіють на предмет фінансування виведення інновацій на ринок, шляхів зниження собівартості інновацій для збільшення їх конкурентоспроможності.

+ (19) На даній стадії маркетингова політика взаємодіє з технічною політикою на предмет випуску необхідного обсягу якісних інновацій та дотримання термінів виробництва.

+ (20, 52) Стадія дифузії характеризується збільшенням збуту і, як абсолютного, так і відносного збільшення прибутку, тому інвестиційна політика визначає відповідність доходів, що надходять до планів реалізації інновацій. Маркетингова політика визначає зниження собівартості, а також, у разі необхідності, визначають заходи для коригування

ситуації, що склалася. Також визначається відповідність фактичного виконання фінансування робіт по просуванню інновацій планованому.

+ (21) На етапі старіння підприємство може вибрати декілька шляхів для впровадження інновацій (пожвавлення, скорочення, припинення), отже, згідно з деякими з них необхідно отримати інформацію від НДДКР про можливість та обсяги робіт, а також терміни здійснення модифікації.

+ (22, 34) Взаємодія маркетингової політики та політики структурних змін на стадії старіння інновацій визначає, які необхідно внести корективи в організаційну структуру. Також впровадження дій з працевлаштування (внутрішнього або зовнішнього) вивільнених фахівців, підвищення їх професійного рівня і т.п.

+ (23, 42) У разі прийняття рішення щодо модифікації інновацій, тобто, якщо буде підтриманий шлях по збільшенню тривалості життя інновацій, маркетингова політика буде контролювати питання повного та в належний строк постачання якісних інновацій. А технічна політика на даному етапі ініціює питання про остаточні терміни зняття інновацій з виробництва.

+ (24, 55) Взаємодія інвестиційної та маркетингової політик на стадії старіння визначає порядок і обсяги фінансування інновацій. Оцінюється комерційний успіх реалізованих інновацій (аналіз виконання фінансового плану по конкретних інноваціях, кошторисах, бюджетах тощо).

+ (27, 38) На даному етапі починається реалізація інновацій технічним комплексом, що характеризуються більшою консервативністю, внаслідок наявності у його складі виробничого комплексу з більш низьким середнім рівнем освіти, ніж в інших. Тому на даному етапі відбувається розроблення вимог до культури підприємництва, організаційної структури та персоналу. Також створюється необхідна організаційна структура, запроваджуються заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу, обов'язковий підбір кадрів (якщо виникає потреба) та підтримка ефективного клімату в колективі.

+ (30, 49) Взаємодії, що відбуваються на даному етапі між складовими інноваційної політики підприємства: політикою структурних змін та інвестиційної політики аналогічні взаємодії + (28, 37). Крім того, на даному етапі розробляється кошторис і бюджет політики структурних змін в частині забезпечення життєдіяльності служб, що реалізують дану політику, і, власне, формування та реалізації інноваційної політики підприємства.

+ (29, 30, 31, 32) На стадії дифузії політики структурних змін ініціює взаємодію з усіма складовими інноваційної політики підприємств з метою повністю переконатися у відповідності впроваджуваних стилів і методів управління, організаційної структури, кваліфікації персоналу вимогам виробленим політикою структурних змін. А також виникають питання щодо виконання бюджетів і кошторисів у політики структурних змін до інвестиційної політики.

+ (33, 35, 36, 43) Взаємодія політики структурних змін на стадії старіння інновацій аналогічна взаємодії + (34) і визначає які необхідно внести корективи в організаційну структуру, культуру підприємництва, які повинні бути здійснені дії з працевлаштування (внутрішнього або зовнішнього) вивільнених фахівців, підвищення їх професійного рівня і т.п.

+ (39, 50) Відбувається взаємодія з питань з'ясування обсягів робіт, розробки плану заходів щодо зниження собівартості інновацій, що випускаються. Також визначаються загальні витрати підприємства в відносній частині на дані інновації, фінансове забезпечення служб, що реалізують технічну політику і, безпосередньо, робіт, які здійснювались ними: технологічне переозброєння, що забезпечує робочі місця.

+ (44) На стадії старіння служби, що реалізують технічну політику на підприємстві, ініціюють взаємодію зі службами, що реалізують інвестиційну політику, з питань про списання основних засобів, залучених до процесу виробництва конкретних інновацій.

+ (53) На стадії дифузії інновацій інвестиційна політика ініціює взаємодію з технічною політикою на предмет контролювання виконання планів, фінансування робіт та цільового використання цих коштів.

Дана матриця визначає напрямок взаємодії складових інноваційної політики. В подальшому ми плануємо визначити інтегральний показник, який дозволить визначити силу взаємозв'язку складових інноваційної політики.

**Висновки.** В даній матриці зазначені найважливіші питання взаємодії складових інноваційної політики підприємств. Ці взаємодії носять постійно-мінливий характер в залежності від складової інноваційної політики. Часовий проміжок етапів життєвого циклу інновацій визначають експертним шляхом за допомогою методів прогнозування та планування, що носить досить умовний характер і залежить від кваліфікації експертів, які визначають, власне ці часові лаги.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Дудар Т.Г., Мельниченко В.В. Інноваційний менеджмент — К., 2009. — 256 с.
2. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Товарна інноваційна політика. — Суми, 2007. — 289 с.
3. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності. — К., 2005. — 400 с.
4. Фатхудинов Р.А. Інноваційний менеджмент. — М. 2000. — 624 с.
5. Котлер Ф Основы маркетинга. — Москва, 1995. — 702 с.

Говорушко Т.А. — kan97@yandex.ru  
Лановська Г.І. — galina27@voliacable.com

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

УДК 658.012

О.О. Гоменюк  
Національний університет  
харчових технологій

## ВИБІР СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

*В сучасних умовах невизначеності майбутнього розвитку багатьох сегментів українського та світового ринку, необхідна концепція, що дозволяє вибрати корпоративну стратегію, пристосовану до того або іншого рівня невизначеності. У статті проаналізовані чотири рівні невизначеності, для яких визначені стратегічні альтернативи та сформульовані можливі дії компанії по вибору найбільш оптимальної стратегії.*

**Ключові слова:** корпоративна стратегія, рівні невизначеності, вибір стратегії.

*In the current conditions of uncertainty regarding future development of many segments of Ukrainian and world market, it is necessary to have a concept allowing to select a company strategy adapted to particular level of uncertainty. The article analyzes four levels of uncertainty, for which strategic alternatives are determined and possible company actions for selection of the most optimal strategy are formulated.*

**Key words:** corporate strategy, levels of uncertainty, selection of strategy.

Традиційна модель розробки стратегії припускає, що майбутнє передбачуване. Це дозволяє будувати стратегії на основі аналізу очікуваного розвитку ринку та дій компанії на ньому, що максимізують майбутній прибуток та грошовий потік компанії. Але в сучасних умовах невизначеності майбутнього розвитку багатьох сегментів українського та світового ринку, необхідна концепція, що дозволяє обрати оптимальну корпоративну стратегію, пристосовану до того або іншого рівня невизначеності ринкового середовища.

**Постановка завдання.** Мета дослідження — проаналізувати можливі рівні ринкового середовища та визначити корпоративні стратегії, оптимальні для кожного рівня невизначеності ринкового середовища.

**Результати.** Недооцінка фактору невизначеності при розгляді стратегічних альтернатив може привести до вибору стратегії, що не дозволяє компанії ні захиститися від погроз із боку конкурентів, ні скористатися тими унікальними можливостями, які відкриваються в ситуації високої невизначеності. Небезпечна також інша крайність: будучи не в змозі обрати обґрунтовану стратегію, менеджери можуть повністю відмовитися від строгих рамок планування і почати приймати суґубо інтуїтивні рішення.

Компаніям, змушеним розвиватися в умовах невизначеності, потрібний підхід, вільний від обох крайностей. Можна запропонувати спочатку встановити рівень невизначеності ринкового середовища, в умовах якого діє компанія, а потім на основі стратегічних цілей і пріоритетів компанії розробити стратегію, що точно відповідає цьому рівню невизначеності.

Аналіз невизначеності ринкового середовища включає проведення досліджень, визначення тенденцій (соціально-економічних, демографічних тощо) та взаємозалежностей, що дозволяють спрогнозувати майбутню динаміку попиту та інших планових показників.

Невизначеність, що зберігається після проведення аналізу із застосуванням найсучасніших методів, можна назвати залишковою. Причиною такої невизначеності можуть бути невідомість попиту на нову продукцію, незнання ефективності нової технології, невідомість планів конкурентів, політична невизначеність, з якою пов'язана невідомість майбутніх змін державного регулювання тощо.

Найчастіше залишкова невизначеність також піддається вивченню. Можна проаналізувати чотири рівні невизначеності, що залишається після стратегічного дослідження

© О.О. Гоменюк, 2010

ринкових тенденцій, попиту та дій конкурентів, та визначити найоптимальніші стратегії для кожного рівня такої невизначеності:

*Рівень 1: Стратегії в умовах досить точно прогнозованого майбутнього*

На цьому рівні залишкова невизначеність не грає скільки-небудь помітної ролі в прийнятті стратегічних рішень. Менеджерам досить розробити один прогноз, що має необхідний ступінь точності і стане базою для корпоративної стратегії. Для його побудови використовується стандартний набір методів — дослідження ринку, аналіз діяльності конкурентів (у першу чергу, структури їхніх витрат і стану виробничих потужностей), вивчення ланцюжка створення вартості, побудова моделі п'яти сил Портеру й т.д. Модель дисконтованого грошового потоку, побудована на основі цього прогнозу, може потім застосовуватися для оцінки альтернативних варіантів можливих стратегій.

У передбачуваному бізнес-середовищі більшість компаній дотримуються адаптивної поведінки: вони реагують на можливості, що надаються ринком, та адаптують свої стратегії до цих можливостей. У цьому випадку аналіз складається з прогнозу майбутнього стану галузі, а стратегічні рішення включають вибір ринкових сегментів і засобів конкурентної боротьби. Якщо аналіз пророблений досить ретельно, побудована на його основі стратегія складається із серії «безпрограшних ходів», тобто дій, що приносять вигоду у випадку реалізації будь-якого майбутнього сценарію.

Прикладом такої стратегії є розвиток компанії Wizz Air, яка адаптувала добре працюючу закордоном стратегію авіаліній з низькими витратами (low cost) до можливостей, що склалися на українському ринку авіаперевезень, де до появи Wizz Air не існувало авіаліній low cost, тому великий попит на авіаквитки low cost легко прогнозувався.

*Рівень 2: Стратегії в умовах альтернативних варіантів майбутнього*

У цьому випадку майбутнє описується як один з ряду відокремлених сценаріїв. Аналітичні методи не в змозі виявити, який з них буде втілений у життя, але допомагають визначити ймовірність реалізації того або іншого варіанта. Найголовніше полягає в тому, що деякі (якщо не всі) елементи стратегії змінилися б, якщо б результат був передбачуваним.

З невизначеністю другого рівня зіштовхуються багато компаній, діяльність яких залежить від змін у державному регулюванні та законодавстві. Наприклад, невизначеність щодо отримання ліцензій на мобільний зв'язок третього покоління не дозволяє таким компаніям, як МТС та Київстар, спрогнозувати свої довгострокові інвестиції у розвиток мобільного зв'язку третього покоління.

Інша типова ситуація виникає, коли цінність вибраної корпоративної стратегії залежить головним чином від дій конкурентів, а передбачити їх неможливо. Наприклад, на олігополістичних ринках (таких, як ринки целюлозно-паперових, хімічних і сировинних товарів) головним фактором невизначеності, як правило, є плани конкурентів по розширенню виробничих потужностей. Закони «економії на масштабах» диктують необхідність створення великого виробництва, функціонування якого серйозно вплине на ціноутворення й рівень прибутковості в даній галузі. Тому рішення будь-якої компанії про будівництво заводу часто залежить від дій її суперників по аналогічному будівництву. Тут існує класична ситуація невизначеності другого рівня: кожний з можливих варіантів (будувати або ні) цілком ясний, але передбачити, який з них буде реалізований, украй складно.

У випадку другого рівня невизначеності менеджерам необхідно розробити кілька відосблених сценаріїв, для оцінки яких можуть знадобитися різні моделі. Серйозну увагу необхідно приділити вивченню шляхів, по яких піде розвиток галузі в різних варіантах, — це дозволить зрозуміти, які ринкові сигнали потрібно відслідковувати особливо ретельно. Першочерговим завданням стає збір інформації, що сприяє встановленню ступеня ймовірності того або іншого результату. Після цього можна використати класичну схему аналізу для оцінки ризику, прибутковості та грошових потоків, для порівняння потенційних альтернативних стратегій.

При існуванні значної невизначеності менеджери за допомогою стратегії прагнуть знизити рівень невизначеності, створивши «порядок замість хаосу».

Для цього компанії можуть обрати формуючу стратегію, спрямовану на зміну структури галузі відповідно до власної концепції стратегічного розвитку, за допомогою створення нових ринкових можливостей та встановлення контролю над розвитком ринку в галузях з більш високими рівнями невизначеності.

В умовах другого рівня формуюча стратегія націлена на те, щоб збільшити ймовірність розвитку галузі по сприятливому для конкретної фірми сценарію. Так, у капіталомістких галузях (наприклад, у целюлозно-паперовій промисловості) використання подібної стратегії повинне стримувати прагнення конкурентів до нарощування виробничих потужностей, а отже, запобігати виникненню надлишку таких потужностей, який може призвести до зниження рівня галузевої прибутковості. Наприклад, можна або попередити конкурентів, створивши додаткові потужності задовго до підвищення попиту, або консолідувати галузь за допомогою проведення злиттів і поглинань.

*Рівень 3: Стратегії в умовах діапазону можливих варіантів майбутнього*

На третьому рівні можна виявити діапазон можливих варіантів майбутнього. Він визначається декількома ключовими змінними, однак реальний результат може перебувати в будь-якій точці цього діапазону. Відособлених сценаріїв уже не існує, і при цьому, як і в умовах другого рівня, деякі (або всі) елементи стратегії змінилися б, якщо б результат був передбачуваним.

З невизначеністю третього рівня часто зіштовхуються компанії, які діють у нових галузях, інвестують кошти в нові технології або виходять на нові регіональні ринки. Наприклад, українська компанія, що випускає споживчі товари, може аналізувати стратегічну можливість виходу на зовнішній ринок. При цьому навіть саме кваліфіковане дослідження ринку не дасть точну характеристику рівню попиту на продукцію української компанії на новому для неї ринку. Такою характеристикою буде діапазон можливого охоплення попиту на цю продукцію.

Подібні проблеми встають і перед компаніями, що діють у високотехнологічних галузях, таких, як виробництво напівпровідників. Вирішуючи, чи інвестувати кошти в нову технологію, вони, як правило, мають у своєму розпорядженні лише інформацію про досить широкий спектр можливих витрат і результатів. Для розрахунку ж прибутковості інвестицій потрібні конкретні цифри.

На третьому рівні невизначеності потрібний аналіз, аналогічний використаному на другому рівні. Необхідно виявити ряд сценаріїв, що описують альтернативні варіанти майбутнього, а потім зосередитися на відстеженні ринкових сигналів, що вказують, у напрямку якого із цих варіантів іде розвиток.

Однак розробити чіткі змістовні сценарії на даному рівні невизначеності досить непросто. По-перше, варто обмежити число прийнятих до розробки сценаріїв, оскільки складність аналізу більш ніж чотирьох-п'ятьох варіантів ускладнює прийняття рішень. По-друге, необхідно уникати створення зайвих сценаріїв, чий вплив на вибір стратегії не є визначальним. По-третє, потрібно скласти комплекс сценаріїв, що дає досить імовірний спектр результатів. Така сукупність варіантів дозволить менеджерам оцінити ступінь стабільності діючих стратегій, виявити серед учасників ринку кандидатів у переможці та аутсайдерів, приблизно визначити ризик реалізації різних стратегічних альтернатив.

*Рівень 4: Стратегії в умовах повної непередбачуваності*

На четвертому рівні невизначеність настільки багатомірна, що будь-які характеристики відповідного середовища практично не піддаються прогнозуванню. Не можна визначити ні відособлені сценарії, ні діапазон можливих результатів, ні ті змінні, від яких залежить майбутнє.

Ситуації невизначеності четвертого рівня виникають досить рідко. Прикладом може бути прийняття компанією рішення про вихід на повністю новий ринок збуту з новим для компанії товаром або послугою. Наприклад, телекомунікаційна компанія може аналізувати, чи виробляти нову для неї мультимедійну продукцію і у яких сегментах

ринку, що формується, компанія буде вести конкурентну боротьбу. Така компанія зіштовхнеться із цілим рядом факторів невизначеності, пов'язаних з вибором технології, прогнозуванням попиту, формуванням взаємин між постачальниками комп'ютерного устаткування і творцями інформаційного наповнення. Такі фактори можуть взаємодіяти між собою досить непередбаченим образом, тому виявити ймовірний діапазон сценаріїв практично нереально.

Ситуаційний аналіз на четвертому рівні носить переважно якісний, а не кількісний характер. Необхідно уникати спокуси «усе кинути» і почати діяти винятково на основі інтуїції. Менеджери повинні систематизувати як відому їм інформацію, так і ту, яку в принципі можна одержати. Навіть якщо аналіз сукупної інформації не дозволить дати змістовний прогноз можливих (не говорячи вже про ймовірні) варіантів, менеджери все-таки складуть загальне уявлення про майбутнє. Вони зуміють виявити основний напрямок розвитку ринку, а також деякі індикатори, здатні сигналізувати про позитивні або негативні зміни на ринку.

Керуючись такими індикаторами, менеджери зможуть відслідковувати еволюцію ринку й модифікувати використовувану стратегію в міру надходження додаткової інформації. Так, невизначеність на ринку мультимедійної продукції в міру розвитку галузі буде поступово мігрувати на третій, а потім на другий рівень.

Крім того, менеджери зможуть визначити тенденції подальшого розвитку ринку за допомогою наступних дій: вивчення історії подібних ринків в умовах невизначеності четвертого рівня, виявлення ключових характеристик переможців і аутсайдерів у подібних ситуаціях, уточнення особливостей стратегій, що застосовувалися ними. Нарешті, хоча кількісний аналіз ризику та прибутковості, характерних для різних варіантів стратегії, менеджерам провести не вдасться, вони все-таки повинні будуть скласти загальне уявлення про те, якій інформації можна довіряти в процесі прийняття інвестиційних рішень.

Ситуації четвертого рівня невизначеності є, по своїй природі, перехідними. Як правило, вони виникають у результаті великих технологічних і макроекономічних зрушень або змін у законодавстві. У цих умовах жоден учасник галузевого ринку не знає, якою повинна бути оптимальна стратегія. Компанії, що відважилася прийняти формуючу стратегію, можуть створити загальне уявлення про майбутнє (у тому числі про завтрашню структуру галузі та найбільш перспективні технологічні стандарти), яке буде служити орієнтиром для інших учасників ринку й сприяти просуванню галузі до більш стабільної й сприятливої ситуації. Це може забезпечити компаніям, що обрали формуючу стратегію, більш високу прибутковість і менший ризик, навіть порівняно з ситуаціями другого та третього рівнів.

**Висновки.** Рішення про вибір оптимальної стратегії компанії повинно базуватися на попередньому аналізі рівня невизначеності ринкового середовища, в умовах якого діє компанія, що дозволить на основі стратегічних цілей і пріоритетів розробити стратегію, що точно відповідає даному рівню невизначеності.

Можна запропонувати розглядати стратегічні альтернативи для наступних рівнів невизначеності ринкового середовища:

*Рівень 1: Стратегії в умовах досить точно прогнозованого майбутнього*

На цьому рівні невизначеність не є дуже важливою в прийнятті стратегічних рішень. Менеджерам досить розробити один прогноз, що має необхідний ступінь точності і стане базою для корпоративної стратегії.

*Рівень 2: Стратегії в умовах альтернативних варіантів майбутнього*

У цьому випадку компанії аналізують відокремлені сценарії. Стратегія компанії націлена на те, щоб збільшити ймовірність розвитку галузі по сприятливому для даної компанії сценарію.

*Рівень 3: Стратегії в умовах діапазону можливих варіантів майбутнього*

На цьому рівні невизначеності компаніям необхідно розробити для усього діапазону можливих варіантів майбутнього ряд основних сценаріїв та відповідних стратегічних



альтернатив, а потім відстежувати ринкові сигнали, що вказують, у напрямку якого з цих варіантів іде розвиток.

*Рівень 4: Стратегії в умовах повної непередбачуваності*

У цьому випадку компаніям необхідно визначити індикатори, здатні сигналізувати про позитивні або негативні зміни на ринку. Керуючись такими індикаторами, менеджери зможуть відслідковувати еволюцію ринку та модифікувати стратегію в міру надходження нової інформації.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. *Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ, Под ред. Щетинина. — М.: Междунар. отнош. — 1993.
2. *Томпсон А.* Стратегический менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
3. *Управление в условиях кризиса* / Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 272 с.
4. *Экономическая стратегия фирмы* /Под. ред. А.П.Градова СПб.: Спец. лит-ра, 1995.

Гоменюк О.О. — [gewont@voliacable.com](mailto:gewont@voliacable.com)

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Сологуб О.П.*

## РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ — ЗАПОРУКА ДОБРОБУТУ КОМПАНІЇ

*В статті дано відповідь на питання як забезпечити належний рівень професіоналізму та компетентності персоналу. Розглянуто різні форми навчання, дано детальну їх характеристику. Проаналізовано активність українських підприємств в сфері навчання власного персоналу.*

**Ключові слова:** компетенція, професіоналізм, підвищення кваліфікації, навчання персоналу, коучинг, майстер-клас, тренінг, семінар, курси, конференції, школи.

*The article answered the question how to ensure a proper level of professionalism and competence of staff. Describe different forms of training and giving their detailed characteristics. Analyzed the activity of Ukrainian enterprises in training their own staff.*

**Key words:** competence, professionalism, rising qualification, staff training, coaching, master class, training, seminars, courses, conferences, school.

---

Давно відоме твердження «кадри вирішують все». На своєму робочому місці кожний працівник щодня приймає ряд рішень, вирішує масу стратегічних і тактичних задач. Нерідко від професійності прийнятих рішень залежить успіх компанії у відносинах з партнерами, клієнтами, отриманні прибутку чи понесенню втрат. Кожна організація прагне, щоб її персонал був кваліфікованим, компетентним та професійним і в процесі відбору керується саме цим. Але наш світ сьогодні настільки динамічний, надзвичайно швидко розвиваються наука, техніка і технологія і щоб залишатися професіоналом вже недостатньо просто досконало знати якусь сферу, необхідно постійно оновлювати ці знання, бути в курсі останніх подій. Сьогодні питання «Навчати чи не навчати?» для керівників звучить не менш актуально, ніж у свій час «Бути чи не бути?» [1, с. 120].

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження різних форм навчання персоналу організації, як основного елементу його розвитку та способу підвищення кваліфікації. Дослідження активності використання такого елементу кадрового маркетингу як навчання, українськими підприємствами.

**Результати.** Західні компанії давно вважають, що персонал входить до ключової трійки факторів бізнесу разом з фінансами та інформаційними технологіями [3, с. 120].

Останнім часом і на українських підприємствах все більше уваги приділяється розвитку персоналу, підвищенню його кваліфікації. Стало очевидним, що для забезпечення благополуччя компанії необхідні компетентні, професійні працівники.

На сьогоднішній день існує як мінімум два шляхи досягнення цього. Перший: найняти готового професіонала. Другий — навчити молодого недосвідченого працівника. Кожен з цих варіантів є досить дієвим і компанія сама вирішує який шлях обрати в залежності від цілей, її фінансових можливостей (професіонали коштують значно дорожче) та завдань, що виконуватиме новий працівник.

Незалежно від рівня кваліфікації працівника, якого найняла компанія, з часом все одно виникає необхідність у підвищенні його компетенції. Це зумовлено стрімким розвитком нових технологій. Варто згадати, що ще за часів Радянського Союзу кожен працівник мав пройти курси підвищення кваліфікації кожні п'ять років. В сучасному світі курси підвищення кваліфікації набули різноманітних форм: від стажування в іншій компанії до коучингу. Розглянемо їх детальніше.

**Тренінги.** Сьогодні це явище є надзвичайно популярним. Тренінгів пропонується величезна кількість. Різноманітні вони і за глибиною знань яким навчають: це можуть

бути як базові знання в тій чи іншій сфері, так і останні розробки і новинки. Ціллю тренінгу зазвичай є формування конкретного практичного навичку у виконуваний працівником роботи, це дія на основі знання. Та разом з тим дуже часто метою тренінгу є організаційні аспекти роботи типу побудови згуртованого колективу (team building) та ін.

Структурно тренінг будується за таким алгоритмом:

– 30% часу відводиться на теорію: пояснення матеріалу, його розгляд на конкретних прикладах;

– 70% часу — на практичне відпрацювання учасниками отриманих знань в групах.

Обов'язковим елементом тренінгу є зворотній зв'язок (англ. feedback можна часто почути в сучасному світі). Після відпрацювання того чи іншого завдання на розвиток потрібного навичку, учасники тренінгу діляться з тренером враженням, ставленням до щойно виконаного завдання.

Тривалість тренінгу зазвичай складає 2—3 дні, в деяких випадках може сягати 7 днів. Тренінг може проходити в таких формах як лекції, групова робота, рольові ігри, ін. Вартість тренінгу в порівнянні з іншими формами навчання є досить високою. Може складати 1500—2500 грн за дводенну програму на одну людину, якщо це відкритий тренінг, і 10000—30000 грн за 15—20 людей — у форматі корпоративного тренінгу [5, с. 115].

Продакт-семінари (семінари по продукту). Зазвичай слухачами таких семінарів є персонал, що задіяний безпосередньо у сфері продажу певного продукту, зокрема менеджери з продажу.

Продакт — семінари проводяться з метою ознайомлення працівників з особливостями нового продукту, щоб вони могли правильно консультувати клієнтів. Проводиться таке навчання компанією — виробником нового продукту, або уповноваженою нею організацією безкоштовно, адже компанія — виробник зацікавлена у кращому просуванні своїх новинок на ринок.

Семінари по продукту є корпоративною формою навчання, проводяться для менеджерів певної групи товарів, зазвичай раз на декілька місяців або ж при надходженні нового виду товару.

Коучинг. Від англ. coach — персональний тренер, наставник. Жоден спортсмен високого рівня не може досягти високих результатів без тренера. **Спортсмени, музиканти, талановиті актори а тепер і успішні менеджери переконані, що їм потрібен хтось ще, людина, яка може професійно допомогти їм розібратися з метою, вибрати напрям роботи і визначити конкретні дії.**

Один з основоположників коучингу, Тімоті Голві, дає наступне визначення: «Коучинг — це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності. Коучинг не вчить, а допомагає вчитися».

Міжнародна Федерація Коучингу (ICF) дає таке визначення: «Професійний коучинг — це безперервне співробітництво, яке допомагає клієнтам домагатися реальних результатів у своєму особистому та професійному житті. За допомогою процесу коучингу клієнти поглиблюють свої знання, поліпшують свій ККД і підвищують якість життя» [6].

Трактувать коучингу досить багато, але суть його заключається в допомозі людині самостійно одержати максимальні результати в особистому і професійному житті. Клієнт своїми зусиллями досягає поставленої мети, а коуч йому в цьому допомагає з допомогою запитань, натяків направляє клієнта до вирішення проблеми. Методи коучингу, допомагають людям знайти розуміння свого власного шляху в житті.

Ми живемо в надзвичайно змінюваний час. Ринок для коучів і консультантів по впровадженню змін для швидкої адаптації до нової економіки, за переконанням фахівців, тільки починає формуватися. За три останні роки в Північній Америці число зареєстрованих коучів зросло з 20000 до 80000. Середній річний дохід коуча в Північній Америці складає 480000 дол. за рік [7]. В Україні година роботи коуча складає 150—500 грн. [5, с. 117]. Коуч-сесія являє собою 1—2 зустрічі на тиждень, поки не буде досягнуто поставленої цілі, вирішено завдання.

Якщо спробувати оцінити в цифрах те, що відбувається зараз на ринку праці, то виявиться, що дві з чотирьох професій, в яких люди працюватимуть через п'ять років, ще навіть не придумані [7]. Вище сказане говорить про те, що особистий коучинг стає потрібною професією в нашому швидкозмінному світі.

Курси. Основною ціллю, яка ставиться перед такою формою навчання, є передача певних конкретних практичних навичок. Слухачам дають повний обсяг матеріалу по певному з предметів, який вони застосовують тут же на практиці. Курси можуть бути відкритими та корпоративними.

Останнім часом багато провідних компаній України влаштовують централізовані курси іноземної мови (зокрема англійської) для свого персоналу. Курси організують в зручний для працівників і вільний від роботи час на території компанії. Заняття проходять у групах до 20—30 чоловік, в середньому двічі на тиждень протягом 2—3 місяців.

Характерною особливістю такої форми навчання є великий обсяг роздаткового матеріалу та домашніх завдань. По закінченню курсів слухачам видається сертифікат. Середня вартість курсів у Києві 200—400 грн. [5, с. 113].

Школи. Форма навчання, яка поєднує елементи тренінгу (пряме практичне застосування нових навичок) та курсів (тривале, протягом декількох місяців, навчання). Основною метою школи є опрацювання та закріплення великої кількості практичних навичок. Навчання проходить у формі лекцій, семінарів, рольових ігор, роботи слухачів у групах. Може тривати від 3 місяців до 1,5 року, коштує 5000—15000 грн. [5, с. 115].

Однією з основних особливостей шкіл є можливість сильного проміжного контролю, а також присутність елементів дистанційного навчання. Викладач висилає завдання учасникам з певною періодичністю і отримує від них звіт про виконану роботу по відпрацюванню того чи іншого навичку.

Школи є відмінними від тренінгів більшою тривалістю часу навчання і відповідно ширшим колом опрацьованих тем та навичок. Мають більшу направленість на розвиток комунікативного аспекту, ніж просто практику, в порівнянні з курсами.

Крім основних форм навчання, які були розглянуті вище, існують не такі поширені, але не менш ефективні форми. До них можна віднести наставництво, стажування та самоосвіта.

Наставництво — це форма взаємодії досвідченого співробітника із менш досвідченим. Метою такої взаємодії за звичай є передача знань, навичок, розкриття потенціалу працівника, що навчається, а також заміщення працівником, що навчається, свого наставника в майбутньому (наприклад коли наставник перейде на більш високу посаду, або ж на пенсію, ін.)

Наставництво досить поширене при роботі з кадровим резервом організації. При передачі певних знань і навичок, працівник, що навчається отримує ще і додаткові повноваження та відповідальність.

Стажування — це така форма навчання, при якій працівник однієї компанії відправляється в іншу для отримання нових знань. Дуже часто стажування використовують великі міжнародні корпорації, відправляючи працівників з однієї країни свого перебування в іншу.

Стажування поділяється на короткострокове та довгострокове. Короткострокове стажування передбачає ознайомлення та навчання конкретній операції, певному відрізку якогось процесу роботи. Довгострокове стажування має на меті більш повне та досконале вивчення певного напрямку діяльності компанії. Працівника можуть відправити і інший кінець світу на 4—6 місяців, а то й більше.

Перед початком стажування складається індивідуальний план стажера, що містить конкретні професійні та управлінські функції, які він виконуватиме під час стажування, а також фіксуються відповідні знання та навички, що отримуються в процесі стажування.

Самоосвіта — це індивідуальна самостійна форма навчання. В даний час така форма навчання не є дуже поширеною, можливо через те, що вимагає надзвичайно високого

рівня самоорганізації та контролю. В більшості випадків самостійне навчання відбувається за допомогою комп'ютера.

Дослідження американських вчених показали, що комп'ютеризоване навчання з використанням засобів мультимедіа забезпечує більш високий ступінь засвоєння матеріалу (на 30 %) та більш високий відсоток запам'ятовування, ніж традиційні методи [5, с. 119].

Аналіз активності українських підприємств у сфері розвитку власного персоналу показує, що 20 % підприємств взагалі не займаються навчанням працівників; 60 % компаній не мають чіткого плану розвитку персоналу, час від часу відправляють працівників на тренінги та семінари; лише 20 % компаній здійснюють системне навчання персоналу.

**Висновки.** Сучасний світ є надзвичайно динамічним у своєму розвитку. Кожного дня з'являються нові знання, створюються нові теорії та технології. Все це вимагає від кожного працівника (ким би він не працював, чи то вчитель у школі, чи то директор великої компанії) постійного підвищення своєї компетенції, розвитку своїх професійних якостей.

На сьогоднішній день існує багато способів підвищення кваліфікації, зокрема це тренінги, курси, школи, семінари, коучинги, стажування, наставництво, самоосвіта (для більш відповідальних та організованих працівників). Всі ці форми є досить хорошими інструментами для розвитку персоналу підприємства. Кожна компанія самостійно обирає найбільш підходящу для неї форму навчання, виходячи із цілей і завдань, які ставляться, фінансових та часових можливостей організації.

Навчання може бути джерелом конкурентної переваги в низці галузей для фірм, котрі можуть ним правильно користуватися [4, с. 167]. Сьогодні в багатьох розвинених країнах сукупні витрати всіх підприємств на розвиток персоналу можна порівняти з державними витратами на систему освіти [2, с. 108—109].

Західні компанії давно вважають, що персонал входить до ключової трійки факторів бізнесу разом з фінансами та інформаційними технологіями.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Адаменко О.* Как защитить инвестиции в обучение персонала?// Кадровик України. — 2007 — №3 (03). — С. 120—125
2. *Гришнова О.А.* Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. — 3-тє вид., випр. і доп. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. — 559 с.
3. *Могильник Г.* Оценка эффективности проведенного обучения // Кадровик України. — 2007 — №4(04). — С.120- 124
4. *Пфедфер Д.* Формула успеха в бизнесе: на первом месте — люди.: пер.с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. — 560 с.
5. *Таран М.* Форматы обучения // Кадровик України. — 2007 — №4(04). — С. 112—119.
6. [www.compumarket.zp.ua/?p=224](http://www.compumarket.zp.ua/?p=224)
7. [www.coachingtr.narod.ru/whatisc.html](http://www.coachingtr.narod.ru/whatisc.html)

Грищенко Д.Г. — L4Di@yandex.ru

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Сологуб О.П.*

С.О. Гуткевич,  
д-р екон. наук,  
Л.А. Дяченко  
Національний університет  
харчових технологій

## МОТИВАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ — ЯК СКЛАДОВА УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

*Зміна мотивів та потреб конкретного споживача товарів чи послуг не є сталою величиною, а навпаки стосується певного конкретного періоду часу. Саме тому, мотиваційний аналіз поведінки споживачів є важливою складовою удосконалення процесів управління в системі менеджменту якості та орієнтиром того напрямку, до якого повинно рухатись і розвиватись підприємство.*

**Ключові слова:** *якість; об'єкти якості; потреби; аналіз мотиваційний; мотиви; управління якістю (менеджмент якості); система управління (менеджменту); менеджмент якості.*

*The shift of motives and needs of a certain consumer of goods or services is not a stable dimension and on the contrary refer to certain distinct limit of time. That is why motivation analysis of consumer behaviour is an essential part of improving processes of management in system of quality and must be orientated towards the right direction that enterprise has to develop.*

**Key words:** *quality; the objects of the qualities; the necessities; motivational analysis; the motives; managing of the quality; the system of controlling (management); the management of the quality.*

Аналіз поведінки споживачів, зокрема мотиваційний аналіз, досліджувало багато вчених-економістів. До них варто віднести: Т. Амблера [1], Д. Блекуела, П. Мініарда [2], Е.М. Векслера, В.М. Рифу[3], Р.Л. Дафта[4], Ф. Котлера, К.Л. Келлера [5] та інших. Дослідників цікавило, які саме чинники впливають на поведінку споживачів купувати (чи не купувати) дані товари (послуги).

За переконанням Ф. Котлера, К.Л. Келлера сьогодні підприємства відходять від масового маркетингу та прагнуть створити довготривалі, міцні взаємовідносини зі споживачами. Основою таких взаємозв'язків може бути пропозиція на ринок саме таких товарів чи послуг, яких потребують споживачі. Але специфічність даного питання полягає у тому, що потреби, мотиви, смаки, уподобання, схильності, можливості споживачів змінюються в часі під впливом зовнішніх та внутрішніх умов. Тому, оновлений погляд на мотиваційний аналіз поведінки споживачів, на нашу думку, є актуальним.

**Постановка завдання.** Питання поведінки споживачів досліджуються багатьма вченими, які використовують різні підходи. Оновлений підхід полягає у тому, що поведінку споживачів варто досліджувати не лише щодо встановлених та передбачуваних потреб, а й щодо їхніх непередбачуваних потреб, які є внутрішньою рушійною силою до купівлі чи не купівлі певних товарів (послуг) і змінюються в часі.

Дослідити, які саме встановлені та передбачувані потреби споживачів є їхньою рушійною силою на ринку туристичних послуг. Визначити які саме чинники особистісного характеру споживачів впливають на їх вибір купувати чи не купувати певні товари (послуги); показати взаємозв'язок мотиваційного аналізу поведінки споживачів, як складової процесу управління в системі удосконалення менеджменту якості.

Питання поведінки споживачів на ринку товарів (послуг) є предметом детального аналізу, і в першу чергу виробників товарів (послуг). Але класична школа дослідження поведінки споживачів (процес прийняття рішення споживачами, передкупівельні процеси, купівля, післякупівельні процеси) потребує доповнення. Змістом такого доповнення для

дослідження поведінки споживачів є дослідження мотивації, а саме, оновленого погляду на мотивацію. Цей оновлений погляд на мотивацію поведінки споживачів полягає у пошуку саме тих засобів переконання, «неусвідомлених збудників», які спонукають споживачів туристичних послуг зробити вибір на користь саме тієї чи іншої послуги.

**Результати.** Досліджуючи питання поведінки споживачів на ринку все більше очевидним стає те, що забезпечити конкурентноздатність підприємства може лише його високоякісна продукція чи послуги. В рівній мірі це стосується і підприємств туристичної сфери. Світовий досвід свідчить, що економічний прорив держава може здійснити лише тоді, коли швидко зростають якість продукції, якість послуг, продуктивність праці, знижуються витрати тощо. Варто зазначити, що основний погляд на поняття якість, наприклад якість туристичних послуг, полягає у тому, що споживач «реально» повинен бути задоволений отриманою послугою. Якщо споживач не задоволений якістю туристичної послуги, яку він отримав, то можна вважати, що дану туристичну послугу надали йому незадовільно. Аналіз показав, що якість має не лише технічний, а й соціальний аспект. Це пов'язано з тим, що сучасна концепція якості орієнтована на повне задоволення запитів споживачів, якими в широкому плані є люди будь-якої діяльності [3, с. 11]. Ще в древності різні філософи давали тлумачення поняттю «Якість». За Аристотелем (III ст. до н. е.). «Якість» — розходження між оцінками предметів; диференціація за ознакою «гарний — поганий» [3, с. 13]. За Гегелем (19 ст.) «Якість є перш за все тотожна з буттям визначеність, що перестає бути тим, чим воно є, коли воно втрачає свою якість» [3, с. 13]. За К. Ісікава (1950 р.) «Якість — властивість, яка реально задовольняє споживачів» [3, с. 13]. Генеральний секретар ЄОЯ Бертран Де Норсей (2000 р.) так визначає якість. «Якість — це більше ніж сертифікація, стандарти виконання правил. Це — поняття про удосконалення, про те, як зробити світ краще і як впроваджувати удосконалене в життя» [3, с. 13]. Варто зазначити, що «об'єктами якості, на яких поширюються вимоги до якості, є: виробничі системи, технологічні процеси, кваліфікація персоналу, організаційні структури, управлінська діяльність, послуги, продукція, операції, методи, процедури [3, с. 14].

Для визначення якості об'єкта необхідно:

- установити певні характеристики об'єкта на підставі аналізу потреб;
- визначити реальні характеристики об'єкта;
- порівняти реальні і необхідні характеристики об'єкта [3, с. 14].

Дослідимо на прикладі туристичного підприємства, потреби споживачів туристичних послуг. Потреби споживачів поділяються на встановлені і передбачувані.

До встановлених потреб відносять: певні вимоги, які зазначені в контрактах між туристичним підприємством та підприємством із сумісної інфраструктури (наприклад: готель, компанія, перевізник; екскурсійне бюро, тощо); вимоги законодавства до збереження довкілля тощо.

До передбачуваних потреб відносять потреби, які повинні бути виявлені і визначені. Наприклад: у діяльності підприємств туристичної фірми. Передбачувані потреби — це результати маркетингових досліджень, нові розробки, формування споживчого попиту та ін. [3, с. 15]. До передбачуваних потреб споживача туристичних послуг варто віднести потреби щодо можливостей його відвідати сфери дозвілля, шахові кімнати, більярдні зали, товариства мисливців та рибалок, косметичні кабінети, автостоянки, ресторани, перукарні, тощо.

Але повертаючись у даному дослідженні до об'єктів, на які поширюються вимоги до якості, варто зауважити, що передбачувані потреби впливають з мотиваційного аналізу поведінки споживачів.

Аналіз мотиваційний — маркетингове дослідження причин і умов, які визначають поведінку споживача на ринку, дає змогу з'ясувати характер інформації, яку використовує споживач під час пошуку необхідного товару (послуги), мотивацію рішень на користь певного товару (послуги) [8, с. 43].

Світова практика діяльності туристичних підприємств має великий досвід дослідження мотиваційного аналізу поведінки споживачів, яка служить вирішальним фактором: купувати чи не купувати певну туристичну послугу. Аналіз показав, що до чинників, які впливають на поведінку споживачів на ринку туристичних послуг, варто віднести:

- бажання відпочити;
- бажання змінити середовище;
- бажання отримати фізичне і психологічне задоволення;
- бажання придбати нові знання;
- потреби самореалізації власного «я», своїх можливостей тощо.

Саме тому, аналіз мотивів поведінки споживача туристичних послуг, правильне розуміння його поведінки надає туристичному підприємству можливості:

- прогнозувати їхні потреби;
- виявляти туристичні продукти, що мають найбільший попит;
- поліпшувати взаємовідносини з потенційними споживачами;
- здобувати довіру споживачів завдяки розумінню їхніх запитів;
- розуміти чим керується споживач, ухвалюючи рішення про купівлю турпродукту;
- з'ясувати джерела інформації, які він використовує при ухваленні рішення про покупку;
- встановлювати, хто і яким чином впливає на вироблення і ухвалення рішення про купівлю продукту;
- створювати систему зворотного зв'язку із споживачами турпродукту;
- налагоджувати ефективну роботу з клієнтами. [6, с. 137].

До мотивів, що спонукають споживачів турпродуктів купувати їх, купувати саме ті чи інші турпродукти відносять: потреби, інстинкт, емоції, настанови, цінності, ідеали [9, с. 490]. Формами вияву мотивів споживачів є: бажання, прагнення, схильність, можливості тощо. На нашу думку, окремо варто зупинитися на мотивах моральних, які є внутрішньою рушійною силою, внутрішнє спонукання людини до моральності, моральної поведінки [9, с. 490].

Наприклад, купляючи ту чи іншу туристичну послугу споживач керується рівнем власної самосвідомості, національного економічного мислення, власної культури, освіти, роду занять, стилю життя, самооцінки, економічних можливостей, самосприйняття тощо. Беручи до уваги мінливість зовнішнього середовища, варто зазначити, що потреби та мотиви якими керуються у своєму виборі споживачі туристичних послуг можуть змінюватися. До внутрішніх умов, які спричиняють зміну потреб та мотивів конкретного споживача турпослуг варто віднести: усвідомлені і неусвідомлені збудники, ситуаційні фактори, фінансові можливості, рід занять, уподобання, схильності, освіта, можливість власного самоутвердження, соціальне походження та соціальний клас, вік, особистісні цінності, рівень власної культури, роль у сім'ї тощо. До зовнішніх умов, які спричиняють зміну потреб та мотивів конкретного споживача турпослуг варто віднести: засоби масової інформації, рекламу, відгук інших споживачів про дану турпослугу власний досвід або досвід інших людей, зміна ціни на дану послугу, рівень сервісу, мода, можливості вибору тощо. Аналіз показав, що зміна мотивів та потреб конкретного споживача турпослуг не є стала величина, а навпаки, змінюється в часі.

Керівники підприємств туристичної сфери, які розуміють ідентичність понять управління якістю та менеджмент якості за ДСТУ ISO—9000—2001 повинні усвідомлювати ... «що управління якістю (менеджмент якості) — це скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості» [3, с. 19]. Варто зауважити, що в останній редакції міжнародних стандартів ISO серії 9000, виданих чотирма мовами світу, замість термінів управління якістю застосовані такі: менеджмент якості і системи менеджменту якості [3, с. 19].

Вітчизняний та зарубіжний досвід свідчить, що туристичне підприємство може стабільно отримувати прибуток тоді, коли його товар (послуга) відповідає очікуванням споживачів. А дослідити очікування споживачів керівникам туристичних підприємств



може допомогти мотиваційний аналіз поведінки споживачів. Відповідно ... «система управління (менеджменту) — це система, яка дає змогу встановлювати політику та цілі підприємства і досягати цих цілей» [3, с. 19].

Менеджмент якості передбачає спеціалізовані види управлінської діяльності. До таких спеціалізованих видів управлінської діяльності належать: управління фінансами; управління персоналом; управління проектами; управління інноваціями; управління маркетингом та інші [3, с. 20].

Досліджуючи місце менеджменту якості у загальному середовищі, варто зауважити, що менеджмент підприємства поділяється на: загальний менеджмент; менеджмент якості; менеджмент навколишнього середовища; соціальний менеджмент та інші [3, с. 21].

**Висновки:**

1. У найближчі роки керівники підприємств туристичної сфери змушені узгоджувати окремі системи менеджменту підприємства в одну систему — систему менеджменту якості.

2. Керівники туристичних підприємств повинні додати окремим системам менеджменту підприємства таких форм, які дали б цьому підприємству максимальний економічний ефект.

3. Конкурентоздатність підприємств туристичної сфери — похідна якості.

4. Здійснюючи мотиваційний поведінки споживачів на ринку туристичних послуг підприємство реалізує політику «обличчям до споживача».

5. Успіх підприємства щодо проведення політики «обличчям до споживача» саме і є результатом маркетингових заходів, що дозволяє запропонувати на ринок саме ту турпослугу чи турпродукт, який відповідає певним запитам, мотивам, потребам конкретного споживача у певний відрізок часу.

6. Тому, варто розглядати мотиваційний аналіз поведінки споживачів як складову удосконалення процесів управління в системі менеджменту якості.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Амблер Т. Практичний маркетинг. / Пер. з англ. під заг. Ред. ю.н. Каптуревського — СПб: Пітер. — 2001. — 400 с.
2. Блэкуелл Д., Минард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. Узд. 9-е./ Пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой. — СПб.: Питер, 2002. — 624 с.: ил.
3. Векслер Е.М., Рифа В.М., Василевич Л.Ф. Менеджмент якості. Навч. посібник. — К.: «ВД Професіонал», 2008. — 320 с.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент. Пер. з англ. — СПб Пітер. 2008. — 864 с.
5. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинговий менеджмент: Підручник. — К.: Видавництво Хімджест. — 2008. — 720 с.
6. Мунін Г.Б., Тимошенко З.І., Самарцев Є.В., Зміюв А.О. Маркетинг туризму: Навч. посіб. — ч. 1. — К.: вид — во Європ. ун-ту. — 2005. — 324 с.
7. Ханг М.Д. Управління виробництвом з метою задоволення споживача. Навч. вид. — К.: ЗАТ «Віпол». — 2003. — 225 с.
8. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1/ Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред) та ін. — К.: Видавничий центр «Академія», 2000. — 864 с.
9. Економічна енциклопедія: У трьох томах. т.2./Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Видавничий центр «Академія», 2001. — 848с.
10. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Підруч. К.: Т-во «Знання» КОО, 2007. — 471 с.

Дяченко Л.А. — postmaster@lviv.e-u.in.ua

Надійшла до редколегії 25.04.2010 р.

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ КОНФЛІКТІВ

*В даній статті визначено та охарактеризовано основні причини виникнення корпоративних конфліктів. Досліджено вплив конфліктів на фінансовий стан корпорації, її імідж, інвестиційну привабливість тощо.*

**Ключові слова:** конфлікт, корпоративний конфлікт, кадрова безпека, внутрішньополітичний конфлікт, внутрішньо-особистісний конфлікт.

*This article defines and characterizes the major causes of corporate conflicts. It was investigated the effect of conflicts on the financial condition of the corporation, its image, investment attractiveness, etc.*

**Key words:** conflict, corporate conflict, personnel security, internal political conflict, intrapersonal conflict.

Корпоративні конфлікти є складним феноменом, які постійно супроводжують життєдіяльність підприємства та потребують теоретичного і практичного вивчення з метою управління ними на всіх стадіях їх розвитку, особливо це актуально у періоди кризи підприємства або його трансформації. Дослідження причин виникнення корпоративного конфлікту є неодмінною передумовою його розв'язання, оскільки дає змогу пізнати його глибину, складність, позиції сторін тощо.

**Постановка завдання.** Основною метою статті є визначення основних причин виникнення корпоративних конфліктів, а також дослідження їх впливу на результати діяльності корпорації (на фінансово-економічний стан, рентабельність, імідж корпорації, інвестиційну привабливість тощо).

**Результати.** На основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних експертів з конфліктології та корпоративного управління [1—6], автором запропоновано наступну класифікацію основних причин виникнення корпоративних конфліктів (рис. 1):

На нашу думку така класифікація причин виникнення корпоративних конфліктів дозволить більш повно охопити всі фактори, що впливають на діяльність корпорації та можуть спричинити корпоративний конфлікт.

Юридичні (правничі) конфлікти є одними з найбільш поширених причин виникнення корпоративного конфлікту. І посідають чи не найперше місце за кількістю таких конфліктів і величиною збитків від них.

Отже, автором визначено наступні юридичні причини виникнення корпоративного конфлікту:

- маніпулювання через судові рішення;
- порушення корпорацією вимог чинного законодавства (у тому числі порушення прав мажоритарних та міноритарних акціонерів);

До основних засобів маніпулювання через судові рішення можна віднести наступні:

- позови міноритарія проти інших акціонерів корпорації, органу управління або члену ради директорів в захист компанії;
- позови компанії проти члену ради директорів;
- оскарження рішень органу членом органу управління;
- судові заборони прийняття та виконання рішень органу управління;
- судові зобов'язання органу управління виконати корпоративні дії.

Використання судових технологій — найбільш ефективний та дуже поширений клас механізмів легального (в деяких випадках «псевдо легального») досягнення і закріп-

лення необхідного атакуючому боку корпоративного конфлікту результату. Спеціалісти нараховують більше 50 методів менш реалістичних з позицій зрозумілої правової позиції у відповідному позові або скарзі схем судового тиску на власників корпорації, членів органів управління корпорацією, або органу управління в цілому [5].

Судові позови міноритарних акціонерів є не дуже поширеним засобом маніпулювання корпорацією, але вони займають певну частку в системі причин виникнення корпоративних конфліктів в корпораціях авіаційної галузі. Так, у березні 2010 року виник корпоративний конфлікт між ЗАТ «Міжнародні авіалінії України» («МАУ») та її міноритарним акціонером, через незаконний, на думку міноритарія, продаж компанією 32 500 власних акцій.

Близько 70 % позовів складають оскарження рішень органу членом органу управління та судові заборони прийняття та виконання рішень органу управління.

В результаті дослідження проблеми порушень корпорацією вимог чинного законодавства, виявлено близько 45 000 правопорушень вітчизняними корпораціями в період з 2003 по 2009 роки (рис. 2).

Більш детально проаналізовано структуру правопорушень в період з 2007 по 2009 роки. Виявлено основні їх види, а саме:

- нерозміщення в загальнодоступній інформаційній базі даних регулярної інформації емітента;
- неподання емітентом інформації про зміну складу посадових осіб;
- незаконні призначення на посаду та професійна невідповідність особи посаді, яку вона займає;
- невідповідність статуту акціонерного товариства та іншої документації вимогам чинного законодавства;
- порушення прав уповноважених осіб мати доступ до законодавчо визначеного переліку документації акціонерного товариства;
- порушення під час організації та проведення загальних зборів;
- порушення прав акціонерів на отримання акцій;
- порушення прав учасників товариства щодо участі у розподілі прибутку товариства і одержувати його частину (дивіденди);
- правопорушення в процесі продажу та переходу права власності на акції.

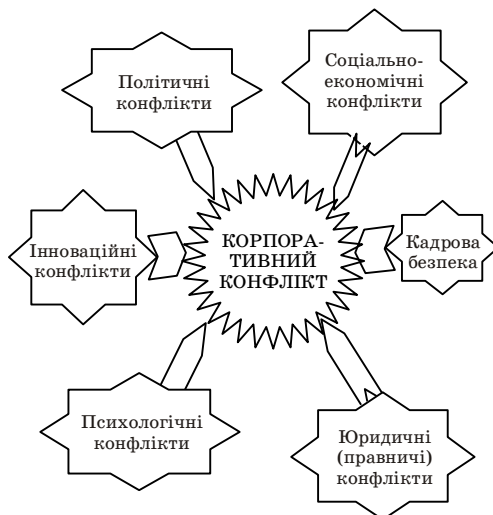


Рис. 1. Причини виникнення корпоративних конфліктів

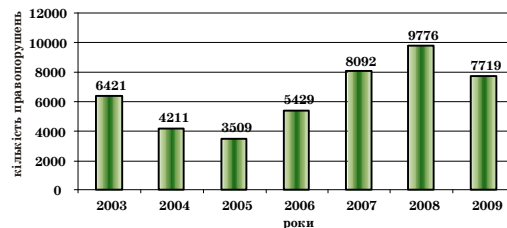


Рис.2. Обсяги правопорушень вітчизняними корпораціями в період з 2003 по 2009 рр.

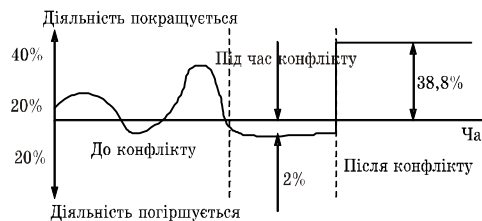


Рис. 3. Вплив інноваційного конфлікту на якість діяльності колективу

Визначено, що порушення тих чи інших законодавчих або нормативно-правових актів впливає на рентабельність корпорації (через значні витрати на сплату штрафних санкцій, накладених державою за правопорушення), на імідж корпорації на вітчизняному та міжнародному ринку (може вплинути на ринкову вартість корпорації, зменшити привабливість корпорації для потенційних інвесторів), або на рентабельність або імідж корпорації одночасно.

Так, порушення корпорацією порядку організації професійної підготовки фахівців з питань фінансового моніторингу професійних учасників ринку цінних паперів або рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку «Про затвердження Професійних вимог до головних бухгалтерів професійних учасників ринку цінних паперів» не впливає на фінансово-господарський стан корпорації, але може сформулювати негативний імідж корпорації щодо непрофесійності її кадрів.

Порушення Закону України «Про цінні папери та фондовий ринок», Закону України «Про національну депозитарну систему та особливості електронного обігу цінних паперів в Україні», Положення про порядок збільшення (зменшення) розміру статутного капіталу акціонерного товариства, Положення про порядок ведення реєстрів власників іменних цінних паперів, Положення про порядок реєстрації випуску акцій, Положення про вимоги до сертифікатів цінних паперів документарної форми існування напроти мають незначний вплив на формування іміджу компанії, але в той же час впливають на рівень рентабельності корпорації через значні суми накладених штрафних санкцій. Визначено, що в період з 2007-го року по 2009 рік загальна сума накладених державою штрафних санкцій склала близько 96 млн грн.

Одночасний вплив на імідж та рентабельність корпорацій мають порушення таких законодавчих актів, як Цивільний кодекс України, Закон України «Про господарські товариства», Закон України «Про акціонерні товариства» та Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів. По-перше, такі правопорушення ведуть за собою накладення значних штрафних санкцій з боку держави, і, по-друге, мають негативний вплив на формування іміджу корпорації та інвестиційної привабливості через порушення прав акціонерів корпорацій, які передбачені зазначеними законодавчими актами, а також нерозміщення інформації про результати діяльності корпорації, що може розцінюватися як навмисне ухилення органів управління від оприлюднення фінансово-економічного стану корпорації через наявні проблеми в корпорації або свідоме маніпулювання дирекцією фінансовою звітністю корпорації (тіньовий розподіл доходів тощо).

Отже, юридичні конфлікти мають великий вплив на діяльність корпорацій, і можуть значно впливати як на ефективність діяльності корпорацій, так і на її імідж та інвестиційну привабливість.

Наступними причинами виникнення корпоративного конфлікту є соціально-економічні та політичні конфлікти.

До основних соціально-економічних причин виникнення корпоративного конфлікту можна віднести наступні:

- соціальні конфлікти;
- корпоративний конфлікт, як інструмент конкурентної боротьби;
- прагнення придбати права власності на основні активи корпорації;
- забезпечення участі в тіньовому розподілі доходу компанії;
- свідоме маніпулювання дирекцією фінансовою звітністю компанії.

Політичні конфлікти — це зіткнення протилежних суспільних сил, обумовлене різноспрямованими політичними цілями та інтересами [2]. Політичні конфлікти діляться на: зовнішньополітичні (міждержавні) та внутрішньополітичні. Причинами виникнення корпоративного конфлікту є внутрішньополітичні конфлікти держави.

До основних видів внутрішньополітичних конфліктів, що призводять до виникнення корпоративних конфліктів, відносяться наступні:

- Класові внутрішньополітичні конфлікти — носять антагоністичний характер, розглядаються як конфлікти «з нульовою сумою».

– Конфлікти між політичними партіями (суспільно-політичними рухами). З розвитком демократичних форм правління боротьба з питань про шляхи розвитку суспільства змістилася в площину діяльності партій і рухів.

– Конфлікти між різними угрупованнями за лідерство в державі, партії тощо. Ці угруповання, як правило, офіційно не оформлені в об'єднання, однак їх інтереси завжди пов'язані з боротьбою за владу.

Інноваційні конфлікти. В умовах ринкової економіки на рівні організацій (підприємств) відбувається радикальна перебудова. Володіючи економічною самостійністю, відповідаючи повністю за результати своєї господарської діяльності, організації прагнуть використовувати різні фактори, які забезпечили б їм високу ефективність роботи, конкурентоспроможність і стійкість [1]. Оскільки інновації відкривають нові перспективи зміни гнучкості на зміну попиту і пропозиції, тобто йде заміна старого — новим, це об'єктивно породжує соціальні суперечності. Перетворення, як правило, зачіпають інтереси людей, їх плани, очікування. Чим радикальніші та масштабніші проведені зміни, тим частіше вони викликають суперечності і конфлікти, внаслідок боротьби старого і нового.

В результаті можуть виникнути такі суперечності, як:

– соціальний ефект може мати протилежний «знак» по відношенню до економічного;

– одні й ті ж результати і наслідки нововведень можуть по-різному оцінюватися членами колективу організації;

– конфлікти, які виникають в результаті нововведень в організації, як і всі інші, можуть носити частково конструктивний, а частково деструктивний характер.

На рис. 3 зображений вплив інноваційного конфлікту на якість діяльності колективу [2].

Наступною причиною виникнення корпоративного конфлікту може стати неефективна система кадрової безпеки. Кадрова безпека — це процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому.

В результаті дослідження ролі кадрової безпеки в діяльності корпорації, неефективна кадрова безпека може призводити до виникнення як внутрішніх (наприклад, між трудовим колективом та керівництвом), так і зовнішніх (наприклад, грінмейл) корпоративних конфліктів.

Останніми в запропонованій класифікації причин виникнення конфліктів є психологічні конфлікти. До основних психологічних джерел виникнення корпоративного конфлікту можна віднести несумісність темпераментів та внутрішньоособистісні конфлікти.

Психологічні рекомендації щодо вироблення психологічної сумісності в команді можна будувати на основі різних типологій. Визначено, що в сучасному менеджменті робляться спроби побудови систем ефективною неконфліктної команди навіть на основі астрологічних та іменних типологій, особливостей зовнішності людей, їх почерку і біоритмів.

Але, на нашу думку, доцільніше використовувати ті типології та методи визначення сумісності команди, що визнані в психологічній науці і ретельно перевірені на великих вибірках і величезному статистичному матеріалі. Зокрема, на основі визначення сумісності темпераментів.

Щодо внутрішньоособистісного конфлікту, то тут необхідно зазначити, що особливо активно дану проблему досліджували і досліджують зарубіжні науковці (західні та російські зокрема) [3—6]. На основі аналізу поглядів на особистість та теорію внутрішньоособистісних конфліктів різних науковців, визначено, що в більшості теорій внутрішньоособистісного конфлікту основу складає категорія протиріччя, внутрішньої боротьби і поняття психологічного захисту (подолання конфлікту). Отже, внутрішньоособистісний конфлікт — це гостре негативне хвилювання, яке виникло через боротьбу у внутрішньому світі особистості, і що відображає суперечливі зв'язки із соціальним середовищем і затримує прийняття рішення.

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження причин виникнення корпоративних конфліктів в корпоративному секторі України, в тому числі в корпораціях авіаційної галузі, можна зробити висновок, що кожні з запропонованих причин виникнення корпоративних конфліктів мають вагомий вплив на структуру корпоративного конфлікту. В більшості випадків, корпоративний конфлікт виникає через поєднання декількох причин, але саме та причина, частка якої переважає, зумовлює його вид та форму прояву.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Анцупов А.Я., Прошанов С.Л. Российская конфликтология: Аналитический обзор 607 диссертаций. XX век. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 704с.
2. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. — СПб.: Питер, 2007. — 288 с.:ил.
3. Власов П.К., Липницкий А.В., Луцихина И.М., Макишанов С.И., Маничев С.А. Психология менеджмента / Г.С. Никифоров (ред.). — 3-е изд. — Х.: Гуманитарный центр, 2007. — 510 с. — Библиогр.: с. 504—510.
4. Гольфельд Я.А. Универсальность в разрешении конфликта: Практико-ориентированная методика по курсу «Конфликтология» / Международная научная школа универсологии. — Луганск, 2003. — 164 с. — (Серия «От конфл—икта к гармонии»; Кн.1). — Библиогр.: с. 162—163.
5. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. — М.: Омега-Л, 2009. — 455 с.
6. Pearce John A. Strategic management: formulation, impiementation, and control / John A.Pearce, II, Richard B.Robinson, Jr. — alternate case ed.- USA: IRWIN, 2003. — 396 p.

Новак В.О. — novak.nau@mail.ru

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Мостенською Т.Л.*

УДК 657.42

Л.М. Духновська,  
канд. екон. наук  
Національний університет  
харчових технологій

## ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

*В статті проаналізовано системи оподаткування для підприємств малого бізнесу, виявлено їх переваги та недоліки, наведено особливості обліку єдиного податку, обґрунтовано економічну сутність малого підприємництва, визначено вплив системи оподаткування на побудову обліку та звітності підприємства.*

**Ключові слова:** малий бізнес, системи оподаткування, єдиний податок, облік, перевага, недоліки, грошові кошти, фінансова звітність.

*In this article analyzes the tax system for small businesses, found their advantages and disadvantages are especially keeping a single tax, the economic substance reasonably small business, the impact of taxation on construction accounting and reporting.*

**Key words:** little business, systems taxation, sole tax, accounting, preference, shortcoming, money facilities, financial reporting.

Практика оподаткування доходів суб'єктів малого підприємництва єдиним податком за усі роки його існування свідчить про те, що він є одним із найбільш ефективних засобів стимулювання розвитку малого підприємництва, гармонізації економічних інтересів держави і платників податків, а також забезпечення зайнятості населення.

Показниками ефективності застосування єдиного податку виступають його економічна обґрунтованість та адміністративна простота, які проявляються, по-перше, у скороченні кількості обов'язкових платежів внаслідок заміни їх одним податком, по-друге, у спрощенні ведення податкового обліку та подання звітності, по-третє, у зменшенні витрат на адміністрування податків. Однак, не зважаючи на усі переваги, пов'язанні із запровадженням даного способу обліку, тут виділяють також безліч проблем та недоліків. Зокрема, це пов'язано із недостатньою урегульованістю цього питання в законодавстві.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є обґрунтування вибору системи оподаткування для підприємств малого бізнесу. Для досягнення цієї мети необхідно визначити такі основні завдання: обґрунтувати економічну сутність підприємств малого бізнесу; надати класифікацію підприємств залежно від їх розміру; розглянути особливості оподаткування підприємств малого бізнесу у фінансовому та податковому обліку; узагальнити існуючі підходи щодо обліку єдиного податку; виявити переваги та недоліки, що виникають у підприємства із застосуванням спрощеної системи оподаткування; визначити можливі шляхи покращення обліку єдиного податку на підприємствах.

**Результати.** Малий бізнес — це діяльність будь-яких малих підприємств та окремих громадян (фізичних осіб) з метою одержання прибутку. Практично це будь-яка діяльність зазначених суб'єктів господарювання, спрямована на реалізацію власного економічного інтересу. Не обов'язково це має бути особливо ризикова та інноваційна діяльність на засадах повної економічної відповідальності. На нашу думку, саме в цьому якісному чиннику й полягає різниця між поняттями «мале підприємництво» і «малий бізнес». На жаль, ці поняття не розмежовуються ні в економічній літературі, ні на практиці.

Малі підприємства — це організаційно-економічний вид підприємств, які, згідно із ст. 2 Закону України «Про підприємства в Україні», кваліфікуються за показником чисельності зайнятих працівників з градацією за сферами діяльності.

Українське законодавство до малих підприємств відносить підприємства з кількістю зайнятих від 15 до 200 осіб, залежно від галузі або виду діяльності. Так, у промис-

ловості та будівництві малими вважаються підприємства, на яких працює до 200 осіб, в інших галузях виробничої сфери — до 50 осіб, у науці та науковому обслуговуванні — до 100 осіб, у галузях невиробничої сфери — до 25 осіб, а в роздрібній торгівлі — до 15 осіб. Аналіз фактичної середньоспискової чисельності працюючих на одному малому підприємстві засвідчує, що їх значно менше.

Залежно від розмірів (масштабів господарської діяльності) підприємства необхідно поділяти на чотири категорії: мікропідприємства, малі, середні та великі підприємства. Класифікація за розміром (масштабом) має виключно важливе значення, тому що дає можливість виявити і проаналізувати сильні та слабкі сторони кожної групи (категорії) підприємства, визначити оптимальні варіанти їхнього співвідношення та взаємодії, основні напрями відповідної державної підтримки.

Для визначення відповідних категорій підприємств необхідно використовувати як мінімум, два критерії: середньоспискову чисельність працюючих та обсяг виручки (валового доходу) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за рік.

Середньоспискова чисельність працюючих за звітний період має становити: на мікропідприємствах — до 10 осіб; на малих підприємствах — до 50 осіб; на середніх підприємствах — до 250 осіб; на великих підприємствах — понад 250 осіб.

Відповідно, обсяг виручки (валового доходу) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за рік не перевищує: на мікропідприємствах — 500000 грн; на малих підприємствах — 1000000 грн; на середніх підприємствах — 5000000 грн; на великих підприємствах — понад 5000000 грн. Цей показник (критерій) застосовується через календарний рік з дати державної реєстрації суб'єктів господарювання.

Виділення такої категорії як мікропідприємства передбачатиме порядок спрощеного ведення бухгалтерського обліку, статистичної звітності та застосування спрощеної системи оподаткування, наприклад, шляхом введення єдиною податку на сукупний дохід.

Суб'єкти підприємницької діяльності — юридичні особи поряд з діючою системою оподаткування можуть самостійно обирати спосіб оподаткування доходів за єдиним податком. При цьому спосіб оподаткування вибирається один раз і залишається незмінним протягом звітного року. Фінансовий облік на підприємствах малого бізнесу відбувається з урахуванням специфіки оподаткування, яка залежить від форми власності та чисельності працюючих.

Підприємство має право самостійно обирати одну з двох форм оподаткування: 6 % від коштів, що надходять на поточні рахунки підприємства від реалізації готової продукції, товарів, послуг та сплата ПДВ, тобто таке підприємство є платником ПДВ; 10 % від коштів, що надходять на поточні рахунки підприємства за мінусом акцизного збору.

Якщо протягом звітного періоду підприємство отримує дохід (виручку) від реалізації більшу, ніж записано в законі, то воно зобов'язане перейти на загальну форму оподаткування — 25 % від прибутку, який визначається як різниця між валовими доходами та валовими витратами.

Розглянемо особливості організації та ведення фінансового обліку на підприємствах малого бізнесу. Для малих підприємств особливістю є те, що вони можуть використовувати один із класів рахунків 8 чи 9 і обов'язково використовувати рахунки класів 0—7. Більшість підприємств малого бізнесу в своїй діяльності не користуються 9 класом рахунків, а використовують 0—8 класи рахунків.

Крім того, підприємства малого бізнесу при невеликій кількості господарських операцій можуть використовувати спрощену форму ведення бухгалтерського обліку. Зведений облік ведеться у наступних відомостях: В-1 Відомість обліку основних засобів і нарахованих амортизаційних відрахувань (зносу); В-2 Відомість обліку виробничих запасів, готової продукції і товарів; В-3 Відомість обліку коштів і фондів; В-4 Відомість обліку витрат на виробництво; В-5 Відомість обліку розрахунків та інших операцій; В-6 Відомість обліку реалізації; В-7 Відомість обліку розрахунків з поставачальниками; В-8 Відомість обліку заробітної плати; В-9 Шахова відомість (баланс).



Облік податкових зобов'язань і податкового кредиту за податком на додану вартість на підприємствах, які його сплачують, здійснюється в «Книгах обліку продажу товарів (робіт, послуг)» та в «Книгах обліку придбання товарів (робіт і послуг)». Якщо підприємство малого бізнесу на протязі місяця має не більше 100 господарських операцій, то воно може вести Книгу обліку господарських операцій за формою, яка наведена в таблиці 1.

Таблиця 1. Реєстри аналітичного і синтетичного обліку малих підприємств за спрощеною формою

Назва реєстрів	Рахунки, що ведуть в цих реєстрах
Журнал обліку господарських операцій	Всі рахунки
Відомість 1М обліку готівки і грошових документів	30, 31
Відомість 2М обліку запасів	20, 26
Відомість 3М обліку розрахунків з дебіторами і кредиторами, та податками й платежами, довгострокових зобов'язань і доходів майбутніх періодів	37, 55, 64, 66, 68, 69
Відомість 4М обліку необоротних активів та амортизації і зносу, капітальних і фінансових інвестицій та інших необоротних активів	10, 13, 14, 15, 18, 35
Відомість 5М обліку витрат, доходів і фінансових результатів, власного капіталу, витрат майбутніх періодів, забезпечення майбутніх втрат і платежів	23, 39, 40, 44, 47, 70, 79, 84, 85, 80, 81, 82, 83
Оборотно-сальдова відомість	Всі рахунки

Якщо ж на малому підприємстві обрано ведення обліку за журнальною формою, то в цьому випадку можна використовувати такі реєстри (табл. 2).

Таблиця 2. Облікові реєстри

№ журналів	Облік господарських операцій	Рахунки, що відображаються у журналах
1	Облік грошових коштів	30, 31
2	Облік довгострокових та короткострокових позик	50, 60
3	Облік розрахунків, довгострокових та поточних зобов'язань	14, 37, 55, 64, 68, 69
4	Облік основних засобів, їх зносу, капітальних інвестицій	10, 13, 15, 18, 35, 39, 66
5	Облік витрат та запасів	20, 26, 84, 85
6	Облік доходів і результатів діяльності	44, 70, 79
7	Облік власного капіталу	40, 472
	Головна книга	Всі рахунки

Як відомо, єдиний податок, що підлягає сплаті до бюджету, обчислюється із сум виручки від реалізації, що надійшла на поточний рахунок або до каси підприємства. У той же час у бухгалтерському обліку доходом (виручкою) визнається не надходження грошей, а відвантаження продукції (товарів, робіт, послуг) — передача покупцеві всіх ризиків і вигод, пов'язаних з правом власності на продукцію (товар, інший актив).

Таблиця 3. Аналіз переваг та недоліків спрощеної системи оподаткування

Переваги	Недоліки
<p>Не потрібно сплачувати велику кількість податків (наприклад, ПДВ — для юридичних осіб при ставці 10 %, внесків у фонди соціального страхування)</p>	<p>Перейти на спрощену систему оподаткування із загальної можливо лише тільки один раз на протязі року. Зробити це можна тільки з початку кварталу</p> <p>Термін дії Свідоцтва платника єдиного податку — юридичної особи лише один рік. Тому кожний рік не пізніше 16 грудня потрібно подати в податкову заяву.</p>
<p>У випадку перевищення граничного розміру виручки юридична особа допрацьовує на єдиному податку квартал, в якому це відбулося, і тільки з наступного кварталу переходить на загальну систему оподаткування. При цьому виручка, отримана до кінця кварталу понад встановленої межі, податками на загальній системі не оподатковується</p>	<p>Працюючи на єдиному податку, підприємствам забороняється: діяльність у сфері гравального бізнесу; проведення лотерей; ліцензований добуток та виробництво дорогоцінних металів, й дорогоцінних каменей природного та органічного виникнення; оптова та роздрібна торгівля промисловими виробами із дорогоцінних металів; діяльність з обміну валют; виробництво підакцизних товарів; експорт та імпорт підакцизних товарів; діяльність з перепродажу та організації торгів (аукціонів); сумісна діяльність, що визначена п. 7.7. Закону «Про оподаткування прибутку підприємства» тощо.</p>
<p>42 % від сплаченого єдиного податку зараховують до внесків у Пенсійний фонд України</p>	<p>Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та основних засобів не повинна перевищувати 1 млн грн, інакше з наступного кварталу підприємству необхідно перейти на загальну систему оподаткування</p>
<p>Просте визначення бази оподаткування єдиним податком. Це виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) або основних засобів, що надійшла на поточний рахунок або в касу, і більш нічого. Причому виручкою від реалізації основних засобів вважають різницю між сумою, яка надійшла на поточний рахунок або в касу від їх продажу, та залишковою вартістю основних засобів за даними бухгалтерського обліку</p>	<p>Середньооблікова чисельність працівників за рік не може перевищувати 50 чоловік</p> <p>При підрахунку середньоспискової чисельності працівників враховують також фізосіб — не підприємців, які надають послуги або виконують роботи юр особі на основі угод цивільно-правового характеру</p> <p>При обчисленні бази оподаткування єдиним податком у виручку враховують ПДВ. В підсумку виходить, що податок нараховується на податок</p>
<p>Проста у заповненні форма звітності по єдиному податку (Розрахунок сплати єдиного податку суб'єктом малого підприємництва — юридичною особою, затвердженим наказом № 98)</p>	<p>Крім бухгалтерського обліку, потрібно вести облік доходів та витрат суб'єкта малого підприємництва — юридичної особи, яка застосовує спрощену систему оподаткування, обліку та звітності, форма і порядок якої затверджені наказом № 477</p>
<p>Вільний вибір ставок єдиного податку (10 % без сплати ПДВ та 6 % зі сплатою)</p>	<p>Ставку єдиного податку з 6 % на 10 % неможливо змінити на протязі календарного року.</p> <p>Єдиний податок необхідно сплачувати незалежно від фінансового результату, отрима-</p>

Закінчення табл. 3

Переваги	Недоліки
	ного від операцій з продажу продукції (товарів, робіт, послуг). Витрати, пов'язані з реалізацією продукції не беруться до уваги при підрахунку суми податку. Розрахунок за відвантажену продукцію можливо проводити лише в грошовій формі. Бартер, взаєморозрахунок та вексельна форма не доступні для підприємства на єдиному податку.

Не важко помітити, що порядок визначення доходу (виручки) від реалізації у бухгалтерському та податковому обліку для платників єдиного податку не збігаються. Постає питання — як же правильно нарахувати єдиний податок: за бухгалтерською виручкою чи за податковою?

Оскільки у бухгалтерському обліку всі податки, що сплачуються за рахунок коштів підприємства (у тому числі єдиний), визнаються витратами, та у даному випадку необхідно керуватись п.7 П(С)БО 16 «Витрати», відповідно до якого витрати визнаються витратами певного періоду одночасно з визнанням доходу, для одержання якого вони здійсненні. Це означає, що одночасно з нарахуванням доходу за певний місяць (Кт рахунку 70) від суми цього доходу повинен бути нарахований і єдиний податок (Кт рахунку 641 субрахунок «Єдиний податок»), незважаючи на те що кошти від покупця ще не одержані.

Ігнорування принципу відповідності доходів і витрат може призвести до значного перекручення звітності. Наприклад, підприємство відвантажувало продукцію протягом всього 2009 року, а оплату одержало тільки у січні 2010 року. Якщо нарахувати єдиний податок від всієї суми виручки, що надійшла, то витрати підприємства за січень будуть безпідставно завищені, а доходи за 2009 рік — занижені. А ось перерахування єдиного податку до бюджету рекомендуємо здійснювати відповідно до даних Розрахунку суми єдиного податку, тобто від реально одержаної виручки, визначеної на підставі Книги обліку доходів і витрат.

Також можливо використовувати інший варіант — відкрити в обліку єдиного податку два субрахунки: «Єдиний податок, термін сплати якого не настав» і «Єдиний податок, термін сплати якого настав». По мірі надходження виручки за продукцію (товари, роботи, послуги) ці субрахунки будуть кореспондуватись між собою і закриватись. Однак відбудеться це не автоматично, як у першому випадку. Бухгалтеру необхідно буде дослідити період відвантаження продукції, за яку надійшли кошти, і відповідно до цього закривати субрахунки з обліку єдиного податку.

Інструкція № 291 «Про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій» чітко вказівки щодо обліку витрат зі сплати єдиного податку не дає, тому бухгалтерам доводиться розбиратись самостійно, на свій розсуд. Єдиний податок є специфічним податком, оскільки об'єднує податки і збори, які підприємство — платник податку на прибуток відображає по дебету рахунків: 23 «Виробництво» (наприклад, нарахування на соціальне страхування із заробітку виробничих робітників); 84 «Інші операційні витрати» (наприклад комунальний податок); 85 «Інші витрати» (податок на прибуток).

На нашу думку, єдиний податок доцільно обліковувати на окремому субрахунку рахунка 84 або 85. У цьому випадку бухгалтеру не доведеться витягувати суму нарахованого єдиного податку із загальної суми витрат при заповненні форми № 2-м. У разі здійснення операцій з продажу основних засобів виручкою від реалізації вважається різниця між сумою, отриманою від реалізації цих засобів, та їх залишковою вартістю

на момент продажу. Але на практиці працівники податкових органів, загрожуючи штрафними санкціями, примушують включати до бази обкладення єдиним податком окремі позареалізаційні доходи і дохід від іншої реалізації.

Отже, після проведеного дослідження наведемо в таблиці 3 переваги та недоліки спрощеної системи оподаткування для підприємств малого бізнесу.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- суб'єктам малого бізнесу, застосовуючи спрощену чи загальну систему оподаткування, необхідно враховувати специфічні риси свого функціонування;
- спрощена система оподаткування обліку та звітності дозволяє невеликому підприємству зменшити чисельність штату бухгалтерії і завдяки цьому підняти свою рентабельність через зменшення витрат на оплату праці;
- ефективна політика підприємства щодо управління податковими платежами є важливою складовою успішної реалізації процесу управління підприємства в цілому;
- існуючі системи оподаткування мають недоліки, а тому вимагають постійного вдосконалення нормативно-законодавчої бази для підприємств малого бізнесу;
- сплата єдиного податку виступає саме тією нормою, яка запроваджує достатньо простий порядок обчислення і сплати вже існуючих обов'язкових платежів, що в свою чергу сприяє зростанню кількості суб'єктів малого підприємництва в Україні, стимулюванню їх ділової активності. Саме за допомогою стимулюючої функції єдиного податку держава гармонізує власні інтереси з інтересами суб'єктів малого підприємництва, які є платниками податків, що характеризується підвищенням рівня зайнятості населення та зменшенням соціальної напруги в країні без витрат бюджетних коштів. Тому єдиний податок має об'єктивні підстави для існування у системі оподаткування України.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та звітність в Україні» від 16 липня 1999 року.
2. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» № 283/97-ВР від 22.05.97 р. із змінами і доповненнями, внесеними Законом України №349-ІУ від 24.12.2002 р., №1957-ІV від 01.07.2064 р.
3. Закону України «Про податок на додану вартість» від 03.04.97 р. № 168/97-ВР.
4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва» Затверджено МФУ 25.02.00р., №39
5. Указ Президента України «Про державну підтримку малого підприємництва» № 456/98 від 12 травня 1998 р.
6. Указ Президента України «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» від 3 липня 1998р. №727/98 (зі змінами та доповненнями).
7. Ткаченко Н.М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність: Підручник. — К.: Алерта, 2006. — 1080 с.

Духновська Л.М. — milad8@bigmir.net

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Ткаченко Н.М.*

УДК 330.332

**І.В. Євсєєва,**  
канд. екон. наук  
Національний університет  
харчових технологій  
**І.В. Левицька,**  
канд. екон. наук  
Вінницький торговельно-  
економічний інститут  
**К.П. Козаченко,**  
магістр

## МЕХАНІЗМ ІНВЕСТУВАННЯ ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ

*Розглянуто теоретико-прикладні засади механізму інвестування та визначено авторський підхід до цієї проблеми.*

**Ключові слова:** інвестування, відтворення, процеси відтворення, механізм

*The theoretical-applied principles of mechanism of investing are considered and certainly author approach to this problem.*

**Keywords:** investing, recreations, processes of recreation, mechanism

Уповільнення темпів відтворення основних засобів на підприємствах викликає падіння якості продукції, втрату конкурентних переваг, сприяє накопиченню в галузі застарілих засобів праці та викликає непродуктивні втрати. Основною причиною уповільнення процесів відтворення виступає обмеженість джерел фінансування та неефективне використання наявних інвестиційних ресурсів. Покращенню ситуації буде сприяти удосконалення механізму інвестування відтворення основних засобів та використання ефективних інструментів його реалізації.

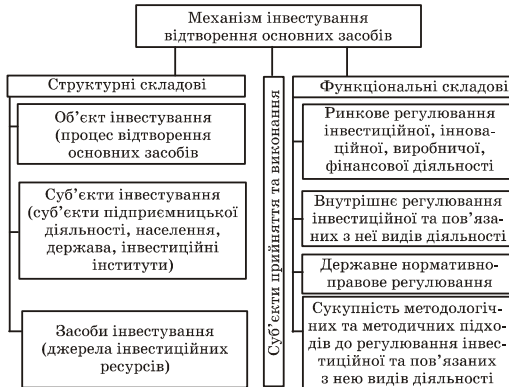
Вивченню механізму інвестування відтворення основних засобів приділяється значна увага в працях вітчизняних та зарубіжних вчених [1–6], але й досі не існує загальноприйнятої точки зору на цю проблему. Неоднозначно трактується як саме поняття механізм, так і механізм інвестування відтворення основних засобів. Останнім часом поняття «механізм» використовується в різних сферах діяльності, що викликає необхідність уточнення даного поняття. Існуючі погляди науковців представлені у табл. 1.

Таблиця 1. Визначення механізму різними авторами

Визначення	Автор
<i>Механізм</i> — сукупність елементів (складових частин) і за якими із якісних властивостей перевищує суму своїх елементів	Азрилияка А.Н. [1]
<i>Механізм</i> — визначений порядок функціонування, тобто має цілеспрямований характер	Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш. [2]
<i>Механізм</i> володіє системними властивостями, які передбачають внутрішній взаємозв'язок елементів, які в нього входять	Прохоров А.М. [3]
<i>Механізм</i> — сукупність засобів та методів управління, які визначають можливість цілеспрямованого руху, функціонування та розвитку системи	Кушнин В.И., Чигканов В.П. [4]

Узагальнено [1–4]

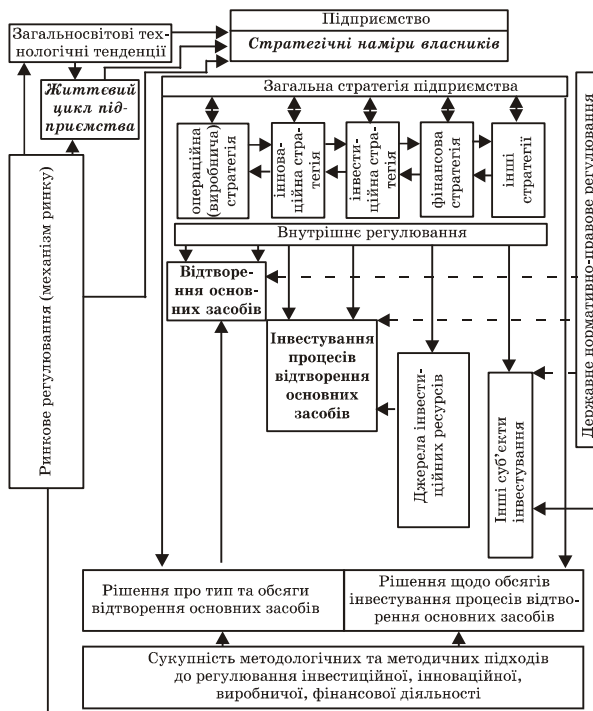
Механізм інвестування має власні особливості, які викликані специфікою цього процесу, його характеристиками та особливостями взаємодії й розбіжністю інтересів інвесторів та реципієнтів.



**Рис. 1. Механізм інвестування процесів відтворення основних засобів: структурний підхід [7, с.133]**

як сукупність економічних відносин, які виникають між суб'єктами економіки на всіх стадіях процесу відтворення та кругообігу капіталу і характеризуються пов'язаними з ним потоками інвестиційних ресурсів.

Механізм інвестування процесів відтворення основних засобів варто розглядати із використанням структурного, сценарного та процесного підходів. Структурний підхід дає статичний опис механізму, а саме — виділення таких його складових: структурних



**Рис. 2. Механізм інвестування відтворення основних засобів: сценарний підхід [7, с.134]**

**Постановка завдання.** Вирішення задачі забезпечення підприємств харчової промисловості інвестиційними ресурсами для відтворення основних засобів можливо при умові створення адекватного ефективного механізму інвестування.

Механізм інвестування процесів відтворення — це той спосіб реалізації інвестування відтворення основних засобів, що використовується підприємством, і складається із ряду послідовних дій, виконання яких є необхідною умовою для досягнення найбільшої ефективності процесу відтворення.

**Результати.** Дослідження сутності інвестування та його адаптація до відтворювальних процесів дозволили визначити інвестування відтворення основних засобів

(об'єкт, суб'єкти та засоби інвестування), функціональних (що приводять до взаємодії структурні складові) та суб'єкту прийняття і виконання рішень щодо масштабів відтворення основних засобів та його інвестування (рис. 1).

Процесний підхід дає також динамічний опис механізму, відображаючи послідовність процесів відтворення основних засобів і їх інвестування залежно від стадій життєвого циклу підприємства (рис. 3).

Механізм інвестування процесів відтворення основних засобів — це система дій суб'єкта прийняття рішень, яка визначає послідовність, обсяги та забезпечує реалізацію процесів відтворення основних засобів і їх інвестування у відповідності до стратегічних цілей [8, с.132—135].

Механізм інвестування можна розглядати як єдину систему певних елементів. В процесі взаємодії окремі елементи створюють підсистеми. У відповідності з цим нами було виділено в механізмі ін-

вестиційного відтворення п'ять підсистем: мотиваційна підсистема, фінансове забезпечення, правове та методичне забезпечення, організаційне забезпечення та виробниче забезпечення (рис. 4). Кожна із підсистем має самостійний зміст і значення та свої власні складові, але разом вони складають механізм інвестування.

Розглянемо представлені підсистеми більш детально. Так мотиваційна підсистема забезпечує досягнення відповідних цілей відтворення і забезпечення ефективності процесів відтворення, які відбуваються на підприємстві. Відчуття результатів від оновлення засобів виробництва заохочує власників інвестувати в реновацію, а не просто замінювати зношене обладнання на нове, але з тими ж показниками ефективності. Мотиваційна підсистема включає в себе дослідження, послідовне уточнення і деталізацію мотивів, якими керується підприємство при інвестуванні у відтворення основних засобів, при залученні інвестиційних ресурсів та при здійсненні інвестиційного проекту.

Фінансове забезпечення інвестиційного відтворення є одним з найважливіших підсистем механізму, бо саме вибір фінансування дає підприємству можливість вибору типу розширення та визначає масштаби майбутнього інвестиційного проекту. Вибір методу інвестування та оптимізація структури джерел формування інвестиційних ресурсів залежить від позитивних та негативних особливостей використання капіталу в різних формах. В теперішній ситуації найчастіше використовується метод самофінансування, тому що кредитування зараз призупинене, особливо на придбання досить дорогого обладнання.

Правове та методичне забезпечення механізму інвестування засновується на правових нормах, що регулюють інвестиційний процес. Інвестиційну діяльність на території України регулюють понад 200 нормативних документів. Основним чинним



Рис. 3. Механізм інвестування процесів відтворення основних засобів: процесний підхід [7, с.135]

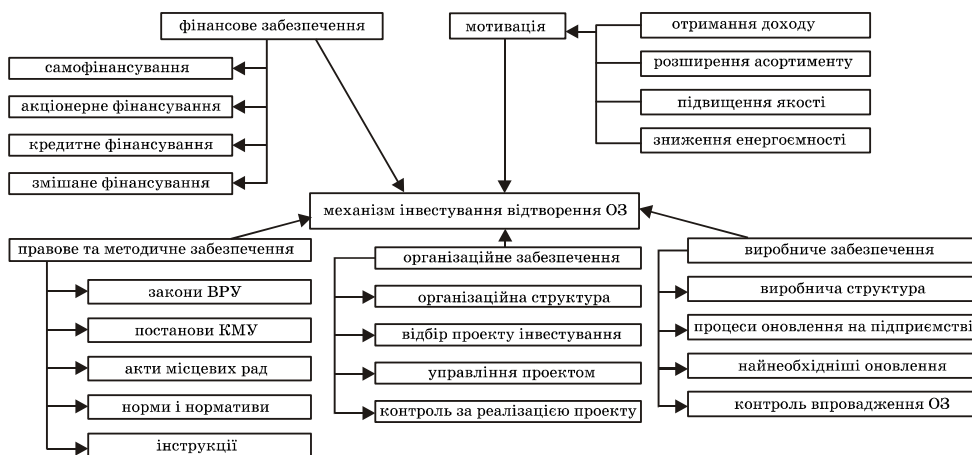


Рис. 4. Схема впливу підсистем на механізм інвестування процесу відтворення основних засобів [розроблено автором]

законодавчим актом регулювання діяльності іноземних інвесторів у державі є Господарський кодекс України, який доповнюється законодавчими актами різного рівня. Водночас прийнято спеціальні закони, які загалом або значною мірою регулюють інвестиційну діяльність, в тому числі й іноземних інвесторів. Це, зокрема, Закони України «Про режим іноземного інвестування», «Про захист іноземних інвестицій в Україні», «Про інвестиційну діяльність», «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків», «Про усунення дискримінації в оподаткуванні суб'єктів підприємницької діяльності, створених з використанням майна та коштів вітчизняного походження», «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)», «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», «Про захист іноземних інвестицій на Україні».

Організаційне забезпечення механізму інвестування включає створення необхідних організаційних структур, які забезпечують дію, розвиток та контроль за досягненням поставлених цілей. Організаційне забезпечення можна визначити як управління інвестиційним проектом на підприємстві.

Виробниче забезпечення механізму включає такий елемент як виробнича структура підприємства. Розглядаючи виробничу структуру, співвідношення основних засобів, можна визначити вузькі місця в структурі та виділити першочерговість придбання основних фондів при співставленні з цілями інвестування. Необхідно визначити найбільшу зношену групу основних засобів, зробити порівняння та вибрати найбільш необхідні основні засоби для досягнення поставлених цілей.

Отже, взаємодія всіх цих зазначених підсистем впливає на досягнення запланованих заходів підприємства по відтворенню основних засобів. Метою підприємства є вміння пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та обирати раціональні шляхи подальшого розвитку.

Вивчаючи всі особливості механізму інвестування з різних підходів та схему впливу підсистем на механізм інвестування відтворення основних засобів, можна виділити послідовність дій по інвестуванню відтворення основних засобів.

Перш за все об'єм інвестицій та джерела покриття інвестиційних коштів залежать від стадії життєвого циклу організації, що більш детально розглядається в процесному підході до механізму інвестування відтворювальних процесів на підприємстві.



Рис.5. Послідовність дій по інвестуванню відтворення основних засобів

В залежності від стратегічних намірів підприємства відтворення може відбуватися різними способами, бути звуженим, простим або розширеним.

Наприклад, вибираючи стратегію скорочення підприємство не може планувати розширене відтворення основних засобів та скорочує або не планує інвестиційних проектів взагалі.

Наступним етапом є визначення необхідності відтворення основних засобів, тобто в залежності від попереднього результату необхідно провести аналіз стану основних засобів за всіма показниками для визначення об'єктивної необхідності у відтворенні основних засобів та відобразити їх по першочерговості заміни.

На етапі маркетингових досліджень ринку необхідно здійснити аналіз



потреб ринку та зрівняти потреби споживачів з необхідним заміщенням основних засобів і вибрати доцільність відтворення тих чи інших основних фондів та відсікти недоцільні товари та виробничі лінії, які виробляють продукцію з можливим зниженим попитом.

Далі необхідно визначити можливе зростання обсягу виробництва для визначення нової калькуляції та подальшого розрахунку доцільності проекту. Також потрібно визначитись з необхідними обсягом інвестиційних ресурсів для впровадження проекту в життя, адже він впливає на ефективність проекту та дає змогу визначити можливість інвестування саме цього відтворення.

Дуже важливим етапом є вибір методу фінансування інвестиційного проекту по відновленню основних засобів. Виділяють п'ять методів фінансування: повне самофінансування для невеликих інвестиційних проектів, акціонування застосовують найчастіше у великих реальних проектах при галузевій або регіональній диверсифікації. Кредитне фінансування застосовують у короткострокових та високодохідних проектах. Ще одним з методів фінансування є лізинг, який застосовують при нестачі власних коштів та при швидкій зміні технологій в даній галузі. Звичайно можна застосовувати і змішане фінансування при реалізації інвестиційних проектів по відтворенню основних засобів, але тут необхідно знайти найоптимальнішу структуру використання коштів [9, с. 235].

Після ретельного аналізу та проходження всіх етапів необхідно вибрати найкращий варіант реалізації відтворення за всіма критеріями. Далі необхідно проаналізувати цей проект за доходністю, ризиком та ліквідністю.

Після проходження всіх етапів відбувається впровадження нових основних засобів на підприємство та отримання віддачі від інвестицій.

Розглядаючи можливість здійснення інвестицій варто зазначити, що для інвестора визначальну роль відіграють наступні характеристики: максимальна величина вкладень, швидкість повернення вкладених коштів, прибуток, отриманий на вкладені кошти, який характеризується рентабельністю вкладеного капіталу. Орієнтуючись на ці показники інвестор визначає орієнтовну ціну інвестицій. Але залежно від ступеня ризику вкладання коштів ціна інвестиційних ресурсів може змінюватись як у бік зростання, так і у бік скорочення. При цьому враховується: напрям вкладання інвестицій, стан на ринку товару, його місткість, темпи зміни обсягів ринку, інноваційність виробництва та інші.

Кількісно ризик інвестора може бути охарактеризований як його суб'єктивна оцінка ймовірної величини максимального та мінімального доходів. При цьому, чим більший діапазон між цими величинами, тим вищий ризик. На практиці для визначення ступеня ризику можна керуватись величинами дисперсії доходів та середньоквадратичним відхиленням у доходах.

Для інвестування притаманні наступні види ризиків, які виділяють науковці:

- а) діловий ризик (зміна фінансових умов та попиту);
- б) фінансовий ризик (ризик ліквідності, ризик припинення платежів, ризик зміни ситуації на ринку, ризик покупної спроможності, ризик відсоткової ставки);
- в) ризик концентрації цінних паперів (відсутність диверсифікованого портфелю цінних паперів).

Збільшення ступеня ризику при вкладанні інвестицій передбачає їх подорожчання для реципієнта.

Враховуючи те, що попит на інвестиції в Україні не задоволений буде формуватись висока ціна інвестиційні ресурси.

Ефективність вкладання інвестицій значною мірою визначається дією механізму інвестування. На думку багатьох науковців механізм інвестування має суттєву особливість, яка проявляється у необхідності забезпечення страхування від ризиків інвестування. Зменшення ризикованості вкладень має гарантувати як держава, так і ретельне обґрунтування інвестиційних проектів. Саме ризики визначають норму прибутку на інвестовані кошти. Дія механізму інвестування повинна бути спрямована у тому числі і на зменшення ризиків.

Отже, узагальнюючи представлені точки зору можна зазначити, що механізм інвестування відтворення основних засобів представляє собою організовану систему взаємодії економічних явищ, які забезпечують ефективне вкладення капіталу, зворотний рух вартості і досягнення підприємницької мети.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. *Большой экономический словарь*/ Под ред. А.Н. Азрилияка, 2-е изд, доп. и перер. — М.: Институт новой экономики, 1997. — 332 с.
2. *Механизм* // Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б./ Современный экономический словарь — 3-е издан. доп. — М.: ЦУЛ, 2000. — 226 с.
3. *Механизм* // Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. — 3-е издан. — М., Советская энциклопедия, 1985. — 797 с.
4. *Брегель Э.Я.* Воспроизводство капиталистическое // Экономическая энциклопедия. Политическая экономия. — Изд-во «Советская энциклопедия». — М., 1972. — Т.1. — 735 с.
5. *Закон України «Про інвестиційну діяльність»* // zakon.rada.gov.ua
6. *Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств»* // zakon.rada.gov.ua
7. *Стахурська С.В.* Відтворення основних засобів та їх інвестування в розрізі стадій життєвого циклу та стратегій підприємства // Наукові праці Національного університету харчових технологій. — 2008. — № 26. — С. 132—135
8. *Теорія економічного аналізу: Економічний аналіз: Курс лекцій для студентів всіх спеціальностей напрямів 0501 «Економіка і підприємство», 0502 «Менеджмент» усіх форм навчання/ Н.Г. Слободян, О.В. Михайленко, С.Ю. Скоморохова.* — К.: НУХТ, 2006. — 167 с.
9. *Бондаренко О.А.* Сучасні напрямки відтворення основних засобів // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. — Вип. 115. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2001. — С. 120—127.

Левицька І.В. — inna245@mail.ru

*Надійшла до редколегії 20.05.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Мостенською Т.Л.*

УДК 338.5

Г.Ф. Ємцева  
Національний університет  
харчових технологій

## ПРОБЛЕМИ ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІН НА РИНКУ ХЛІБА ТА ХЛІБОПРОДУКТІВ

*Подальший розвиток ринку хлібо-булочних виробів пов'язаний з забезпеченням потреб споживачів у якісному хлібі за ціною, яка б задовольнила і споживача і виробника. Достатня величина отриманого прибутку забезпечить підприємствам-товаровиробникам можливість підвищення ефективності їх діяльності. У сучасних умовах це можливо лише на основі комплексного дослідження ринку хлібо-булочних виробів, прогнозу його розвитку та здійснення виважених дій органів державного управління щодо його регулювання.*

**Ключові слова:** ціна, регулювання, політика ціноутворення, фіксована ціна, ринок хліба.

*Further development of baked goods market is related to supplying consumers with high-quality bread with a price that would satisfy both consumer and producer. The sufficient profits of enterprises that produce the good will assure a possibility of increasing the efficiency of their activity. It is possible only if complex analysis of baked goods' market is conducted together with the prognosis of market's development that is required in current conditions. It would lead to actions of state administration focused on regulation of given segment.*

**Key words:** price, regulation, pricing policy, fixed price, market of bread.

Хлібопекарська промисловість завжди займала особливе місце в економіці країн, тому що галузь з виробництва хліба та хлібобулочних виробів відіграє визначну соціальну роль у житті суспільства, задовольняючи потреби населення в життєво значущому харчовому продукті у необхідних обсягах. Виробництво хліба та встановлення прийнятних цін на нього є одним із головних внутрішньополітичних завдань будь-якого уряду. Відношення до хліба як до продукту стратегічного значення закріпилося ще в радянські часи і зберігається і по теперішній час.

Особливістю ринку хліба та хлібопродуктів є те, що він більш, ніж будь-який інший, залежить від ситуації в сільському господарстві. Зібраний і перероблений урожай зерна визначає і кількість, і якість готового продукту. Жоден продукт харчування, а вірніше зміна його ціни, не викликає такого резонансу у суспільстві та у державних структурах.

Постановка завдання. Хлібобулочні вироби традиційно займають найважливіше місце в раціоні харчування для більшості верств населення України. Потреба в них притаманна людям будь-якого соціального статусу і за будь-якого рівня доходів. Доходи суттєво впливають на розміри споживчого ринку хлібобулочних виробів та на переваги споживачів щодо певних видів даної продукції.

Визначення політики ціноутворення при встановленні цін на хліб та хлібобулочні вироби повинно бути орієнтовано на цілі, які повинні узгоджувати інтереси суспільства, підприємств та громадян. Уряд піклується про доступність цін для найменш захищених верств населення, регулюючи ціни на так звані «соціальні сорти хліба», тоді як підприємства намагаються встановити ціну, яка б дозволила одержати такий рівень рентабельності, який дозволив би виробнику розширювати виробництво, вчасно модернізувати зношені основні засоби, покращувати умови праці тощо.

Важливими проблемами подальшого розвитку ринку хлібобулочних виробів є: по-перше, забезпечення потреб споживачів у якісному хлібі промислової випічки за ціною, яка задовольнила б їхні очікування, по-друге, отримання підприємствами-товаровиробниками такої суми прибутку, яка надала б можливість суттєво підвищувати ефективність їх діяльності. У сучасних умовах це можливо лише на основі комплексного

дослідження регіональних ринків хлібобулочних виробів, прогнозу їх кон'юнктури на перспективу, здійснення виважених дій органів державного управління щодо розроблення та реалізації відповідних маркетингових стратегій підприємствами хлібопекарської галузі на ринку хлібобулочних виробів.

Проблеми регулювання хлібопекарської галузі в своїх публікаціях висвітлюють такі науковці, як Гайдучський П.І., Гончаров В.М., Мостовий Г.І., Омельченко К.Ю., Саблук П.Т., Ткаченко В.Г. та ін. Але чимало питань стосовно необхідності втручання держави в діяльність хлібопекарських підприємств та щодо методів регулювання хлібопекарської галузі залишаються недостатньо дослідженими. Метою статті є дослідження стану хлібопекарської галузі в Україні та внесення пропозицій щодо певних змін у регулюванні діяльності хлібопекарських підприємств.

**Результати.** Протягом останнього десятиліття стан хлібопекарської галузі характеризується спадом обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів. Основною причиною падіння обсягів виробництва хліба, на думку фахівців, стало, насамперед, зменшення споживання хліба внаслідок скорочення населення країни, зміни купівельної спроможності населення, більш економне використання хліба та значне збільшення випікання хліба невеликими пекарнями та сільським населенням самостійно. Діяльність хлібопекарських підприємств стала низькорентабельною, а для багатьох із них навіть збитковою.

На початку 90-х років, коли наша країна тільки починала переходити на ринкові відносини (зарплати та пенсії були на низькому рівні), було доцільним введення регулювання цін на хліб (Постанова № 733 від 21.10.1994). Важливим пунктом у цій постанові було встановлення рівня рентабельності виробництва в межах 15%. Збереження такого рівня рентабельності давало можливість хлібопекарським підприємствам, отримуючи прибуток, вкладати його в розвиток самого виробництва, у його модернізацію й переоснащення, у розширення асортименту продукції, у поліпшення умов праці тощо. З 1996 року (постанова КМУ від 25.12.1996 № 1548) регулюванням цін на хліб на займаються місцеві адміністрації. При цьому рівень рентабельності хлібопекарських підприємств знизився. Рентабельність хлібопекарних підприємств, за оцінками фахівців, у 2007 році становила 2,2 %, у 2006 році вона складала 5—6 %, а в 1996 році — 12,7 %. У порівнянні з 90-ми роками рівень життя в країні зріс, збільшилися зарплати й пенсії, залишилася майже незмінною тільки ціна на «соціальний хліб». З 2%-ою рентабельністю у підприємств галузі практично немає запасу фінансової міцності. Будь-які цінові коливання чи то на сировину, чи на енергоносії, обов'язково впливають на результати діяльності хлібопекарних підприємств.

Смність українського ринку хліба фахівці оцінюють у 4—4,5 млн тонн хліба на рік. За статистичними даними, нині в Україні виробляється щорічно близько 2,0 млн тонн хліба і хлібобулочних виробів, що становить лише 32 % від обсягів виробництва 1990 року (Табл. 1). Порівняно з 1990 роком обсяги виробництва знизились майже втричі і продовжують знижуватися. Це пояснюється тим, що, по-перше, на ринку хліба встановився баланс між попитом на нього та пропозицією, оскільки такий продукт як хліб неможливо накопичити про запас. У 2000 році була встановлена раціональна норма споживання житнього та пшеничного хліба, яка складає 101 кг в рік на працюючу людину.

Таблиця 1. Обсяг виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні за 2000-2008 рр.

	1990	2000	2002	2004	2005	2008
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів, млн тонн	6,7	2,46	2,36	2,15	2,11	1,9
Споживання хліба на душу населення, кг	141	125	131	126	124	115

Джерело: Держкомстат України

людину та 43,8 кг на дітей віком до 6-ти років. По-друге, на виробництво хліба суттєво вплинуло підвищення цін на нього, що призвело до більш економного споживання продукту. По-третє, в Україні склалася негативна демографічна ситуація, пов'язана зі скороченням тривалості життя людей та зменшенням народжуваності. Скорочення кількості населення на 4—6 млн чоловік теж вплинуло на ринок хліба. Крім того, змінюється структура споживання: в раціоні людей, внаслідок підвищення рівня добробуту, зменшується кількість спожитих мучних виробів та збільшується кількість овочів, фруктів, рибних та м'ясних виробів.

Обсяг виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні за 2000-2008 рр. знизився на 22,8 % — з 2,46 млн тонн у 2000 році до 1,9 млн тонн у 2008 році.

Проаналізувавши ціни, які встановлені в окремих країнах на хліб та хлібобулочні вироби можна зробити висновок, що в Україні середня ціна на цей продукт складає близько 0,5 дол. США, тоді як в Білорусі і Молдові — 0,6—0,7 дол. США, в Росії — 0,8—0,9 дол. США, Чехії — 1,1 дол. США, Латвії — 1,3 дол. США, Великобританії — 2,4 дол. США, Данії — 3,1 дол. США. Наша держава утримує ціни на хліб не тільки регуляторними методами, а й реалізуючи сировину для хлібопечення (борошно) із своїх резервів по цінах, які на 25—30 % нижчі за ринкові.

Виробники хлібобулочних виробів пропонують споживачам широкий спектр різноманітних товарів, які відрізняються між собою за якісними показниками. Залежно від того, який товар пропонується ринку, встановлюється і політика ціноутворення на нього. Так, для соціальних сортів хліба підприємства будуть орієнтуватись на політику утримання ринку, а для нових сортів з поліпшеними смаковими та якісними показниками, здобних виробів та хлібобулочних виробів — будуть намагатись максимізувати прибуток, рівень якого буде обмежуватись тільки покупною спроможністю населення та готовністю споживача заплатити певну суму грошей за запропоновані вироби.

В даний час підвищення цін на хліб та хлібобулочні вироби не задовольняє жодну із сторін — ні споживачів, ні виробників, ні уряд. Регулювання цін на масові сорти хліба призводить до того, що їх виробництво для підприємств є збитковим. Для покращення ситуації виробникам необхідно виготовляти такі вироби, які б могли перекрити збитки, отримані від виробництва «соціального» хліба. Але якщо введуть регулювання і на ці вироби, у підприємств не буде іншого виходу, як підвищувати ціни на хліб.

На думку фахівців, ситуацію в галузі можна кардинально виправити, якщо зменшити або повністю відмінити на хліб податок на додану вартість. В радянські часи на хліб податок не нараховувався і на масові сорти хліба були встановлені фіксовані ціни.

Ціна на хліб в першу чергу формується із витрат виробництва, тобто витрат на сировину, електроенергію, зарплату тощо. Додавши до собівартості запланований прибуток (який для підприємств хлібопекарної галузі є мінімальним і регульованим) отримуємо оптову ціну виробництва. Далі, щоб отримати оптово-відпускну ціну по якій підприємство відпускає свою продукцію в торговельну мережу, необхідно врахувати податок на додану вартість (20 %). Торгівля теж додає свою торговельну націнку, яка для продуктів хлібопечення не перевищує 10 %. Таким чином формується роздрібна ціна. Якщо з цієї ціни виключити податок на додану вартість — виробники нічого не втратять, населення реально відчує зниження ціни на хліб. Зняття податкової складової у складі ціни дозволило б виробникам підняти оптово-відпускні ціни, що б призвело до збільшення рентабельності у галузі та зменшення її збитковості. Участь держави в соціальному захисті населення в цьому випадку була б реальною.

Ще одним шляхом вирішення проблеми є визначення статусу «соціального» хліба як соціально-значимого продукту та встановлення частки такого хліба у виробничій програмі підприємств. Тоді буде можливість встановити ціну на такий хліб, яка б задовольнила споживачів. А збитки, які отримає при цьому виробник повинні перекриватися з місцевих бюджетів. Питання погашення боргів повинно вирішуватися на державному рівні. Якщо в кожному регіоні, виходячи з встановлених традицій, демографічної ситуації

## Економіка

та рівня доходів, обсяг випуску хліба по фіксованих цінах буде становити приблизно 15—20 % загального обсягу виробництва, а інша продукція випускатиметься за економічно обґрунтованими цінами з рентабельністю близько 15 %, ситуація на ринку хліба та хлібопродуктів зміниться на краще.

Згідно даних Держцінінспекції, станом на 30 грудня 2009 року, порівняно з початком року, роздрібні ціни на масові види хліба у підприємствах торгівлі зросли на: хліб з борошна I сорту — на 12,1 % (з 3,07 до 3,44 грн за 1 кг); хліб житньо-пшеничний — на 11,6 % (з 3,03 до 3,38 грн за 1 кг); хліб з борошна вищого сорту (батон) — на 12,9 % (з 3,71 до 4,19 грн за 1 кг). За цей період оптово-відпускні ціни на ці види хліба зросли на 9,9 — 10,9 %.

Таблиця 2. Рівень середніх роздрібних цін на хліб по регіонах України

Найменування регіонів	Хліб з борошна вищого сорту			Хліб житньо-пшеничний			Хліб з борошна першого сорту		
	На 31.12.08	На 31.12.09	У % до сер. цін на 31.12.08	На 31.12.08	На 31.12.09	У % до сер. цін на 31.12.08	На 31.12.08	На 31.12.09	У % до сер. цін на 31.12.08
Авт.Респ.Крим	4,07	3,96	97,3	3,55	3,9	109,9	3,09	3,51	113,6
Вінницька*	3,81	5,28	138,6	3,05	3,32	108,9	3,16	3,43	108,5
Волинська	3,74	3,87	103,5	2,98	3,37	113,1	3,12	3,42	109,6
Дніпропетровська	3,77	4,3	114,1	3,07	3,46	112,7	3,12	3,48	111,5
Донецька	3,23	4,02	124,5	2,96	-		3,1	3,42	110,3
Житомирська	4,08	4,32	105,9	3,05	3,34	109,5	3,19	3,46	108,5
Закарпатська	3,28	3,75	114,3	2,99	3,37	112,7	2,93	3,38	115,4
Запорізька	3,64	4,09	112,4	3,19	3,56	111,6	3,21	3,78	117,8
Івано-Франківська	3,3	3,79	114,8	2,89	3,17	109,7	2,65	3,32	125,3
Київська*	5,06	5,5	108,7	3,54	3,56	100,6	3,87	3,94	101,8
Кіровоградська	3,39	3,95	116,5	2,81	3,25	115,7	2,98	3,36	112,8
Луганська	3,77	4,05	107,4	3,09	3,54	114,6	3,02	3,33	110,3
Львівська	3,52	3,98	113,1	3,02	3,46	114,6	3	3,39	113,0
Миколаївська	3,58	4	111,7	2,72	2,99	109,9	2,74	3,17	115,7
Одеська	3,3	4,14	125,5	2,88	3,39	117,7	2,93	3,47	118,4
Полтавська	3,56	4,09	114,9	3,01	3,46	115,0	3,17	3,63	114,5
Рівненська	3,83	4,13	107,8	3,06	3,39	110,8	3,07	3,43	111,7
Сумська	3,4	4,05	119,1	3,04	3,26	107,2	3,06	3,28	107,2
Тернопільська	3,88	4,31	111,1	3,09	3,49	112,9	2,98	3,4	114,1
Харківська	3,7	4,1	110,8	3,05	3,35	109,8	2,92	3,3	113,0
Херсонська	3,32	4,21	126,8	2,72	3,46	127,2	2,7	3,39	125,6
Хмельницька	3,28	3,61	110,1	2,87	3,07	107,0	2,98	3,28	110,1
Черкаська	3,34	4,15	124,3	2,85	3,4	119,3	2,83	3,41	120,5
Чернівецька	3,63	3,78	104,1	3,09	3,2	103,6	3,19	3,41	106,9
Чернігівська	3,77	4,23	112,2	2,92	3,35	114,7	3	3,45	115,0
м. Київ*	4,96	5,13	103,4	3,28	3,44	104,9	3,65	3,65	100,0
м. Севастополь	4	4,33	108,3	3,08	3,39	110,1	3,13	3,48	111,2
середні по Україні	3,71	4,19	112,9	3,03	3,38	111,6	3,07	3,44	112,1
<b>Середньозважена по Україні</b>		<b>4,03</b>			<b>3,35</b>			<b>3,40</b>	

Джерело: дані Мін АПК України

За даними Держкомстату індекс споживчих цін на хліб у 2009 році становив 109,9 % (при індексі інфляції за цей період — 112,3).

Зростання оптово-відпускних цін виробників зумовлено збільшенням собівартості виробництва через підвищення цін на борошно (крім житнього), допоміжну сировину, подорожчання енергоресурсів, кредитів, транспортних витрат, зростання мінімальної заробітної плати та заробітної плати працюючих відповідно до Генеральної та галузевої угод.

Станом на 30 грудня 2009 року склався наступний ціновий діапазон: на хліб з борошна пшеничного першого сорту — від 3,17 грн у Миколаївській обл. до 3,94 грн у Київській обл. при середньому рівні цін по Україні 3,44 грн. за 1 кг; на хліб житньо-пшеничний — від 2,99 грн у Миколаївській обл. до 3,9 грн у Автономній Республіці Крим при середньому рівні цін по Україні 3,38 грн за 1 кг; на хліб з борошна пшеничного вищого сорту (батон) — від 3,61 грн у Хмельницькій обл. до 5,5 грн. у Київській обл. при середньому рівні цін по Україні 4,19 грн за 1 кг. (Табл.2).

Для торговельних підприємств реалізація хліба та хлібобулочних виробів попри декларування про невикідність цього виду продукції для торгівлі, має переваги — масовість та відносно високий рівень торговельної надбавки, який станом на 30 грудня 2009 року встановлено у наступних межах: хліб з борошна I сорту — від 4,6 % у Вінницькій обл. до 17 % у Київській обл.; хліб житньо-пшеничний — від 4,6 % у Вінницькій обл. до 14,1 % у Київській обл.; хліб з борошна вищого сорту (батон) — від 5,3 % у Волинській обл. до 18,6 % у Вінницькій обл.

Як стверджують фахівці, найближчим часом ціни на хліб можуть підвищитися незначно і це підвищення може статися за рахунок підвищення заробітної плати робітникам галузі. 2009 рік більшість підприємств галузі закінчили зі збитками або з дуже низькою рентабельністю. Частка заробітної плати в собівартості хліба становить 10—11 %, а для того, щоб вона відповідала соціальним стандартам, її розмір повинен бути збільшений на 20—30 %. Таким чином доля заробітної плати в собівартості хліба підвищиться до 20 %.

**Висновки.** На формування цін в хлібопекарській галузі великий вплив має державного втручання та методи регулювання ринку хліба. Тому доцільним було б внесення змін в державне регулювання діяльності хлібопекарської галузі:

по-перше, необхідним є втручання держави у формування оптово-відпускних цін на зерно та борошно, які є основною сировиною для підприємств галузі;

по-друге, потребує значних змін податкова політика відносно до підприємств-виробників хлібопродуктів. Зниження для них податку на додану вартість дало б можливість підвищити рівень рентабельності підприємств і знизити ціни для споживачів;

по-третє, необхідним є створення єдиних умов оподаткування для хлібопекарських підприємств всіх форм власності, що забезпечить їм рівні

умови функціонування та розвиток малих приватних підприємств даної галузі.

Зміни позиції держави у наведених аспектах регулювання діяльності підприємств хлібопекарської галузі сприятимуть не тільки підвищенню рівня прибутковості відповідних підприємств-виробників та забезпеченню їхнього розвитку, а й зроблять доступнішими ціни на необхідні населенню харчові продукти.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. *Аграрна реформа в Україні / П.І. Гайдучський, П.Т. Саблук та ін.; За ред. П.І. Гайдучького.* — К.: ННЦІАЕ, 2005. — 424 с.

2. *Гончаров В.М., Солоха Д.В., Гладка С.Л., Висоцький О.П.* Стратегічні засади ціноутворення за умов ризику та невизначеності в системі інноваційного розвитку економічної системи України: Монографія. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Дала, 2007. — 208 с (с. 62—73).

3. *Корецький М.Х.* Державне регулювання аграрної сфери у ринковій економіці: Монографія. — К.: Вид-во УАДУ, 2002. — 260 с.

***Економіка***

---

4. *Омельченко К.Ю.* Вплив цін на рівень прибутковості хлібопекарських підприємств // *Економіка АПК.* — 2008. № 1. — с. 116—120

5. *Рынок хлеба и хлебобулочных изделий.* Мониторинговый отчет. Alliance Capital Management. К. — 2008. Marketing.Net.Ua.

6. *Статистичний щорічник України за 2008 р.* За ред.Осауленка О.Г. — К.: Консультант, 2009. — 566 с.

Ємцева Г.Ф. — [anfisa60@gmail.com](mailto:anfisa60@gmail.com)

*Надійшла до редколегії 15.04. 2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Мостенською Т.Л.*



УДК 630:120

*І.В. Жолнер,*  
канд. екон. наук  
Національний університет  
харчових технологій

## ОБЛІК ВИТРАТ НА РЕКЛАМУ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНИХ ТА НАЦІОНАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ

*Реклама — це важливий елемент економіки і один з основних інструментів ринку. Витрати на рекламу відіграють важливе значення, адже їх облік залишається надзвичайно актуальним питанням. Особливо важливий розгляд проблем обліку.*

**Ключові слова:** облік витрат на рекламу, теорія агентських відносин, Міжнародні стандарти фінансової звітності.

*Advertising is the important element of economy and one of basic tools of the market. Publicity expenses are very importance, because its account remains pressing question. Especially sharply there is this problem in connection: are its actives to balance or expenses.*

**Key words:** Accounting of publicity expenses, theory of agency relations, International Financial Reporting Standards.

Реформування української економіки, що проводилося шляхом ринкових перетворень призвело до появи нової статті витрат на будь-якому підприємстві — витрат на рекламу. Залежно від предмету рекламу поділяють на рекламу продукту, рекламу фірми та спільну. Предметом рекламування завжди є продукт (виріб, послуга, ідея). зарубіжна література розрізняє вироби за довговічністю: вироби тривалого користування (матеріальні цінності, що витримують багаторазове використання) та вироби короткострокового використання (матеріальні цінності, що повністю споживаються за один або кілька циклів використання).

Реклама фірми має створювати, підтримувати й збільшувати популярність фірми та товару. Відтак будь-яке вдосконалення товару, марки, самої фірми потребує відновлення рекламних логотипів, яке провадиться за результатами рекламного дослідження ринку, стилю життя цільової аудиторії, її вимог до оновлення асортименту товарів та послуг, що пропонує рекламодавець.

Реклама сприяє не стільки збільшенню продажу її продукції, скільки популяризації самої фірми (організації, установи, навіть країни) та її діяльності, що має позитивним наслідком зростання національної економіки, загального добробуту, збереження довкілля, забезпечення зайнятості населення, розвиток фундаментальних та прикладних досліджень тощо.

Спільна реклама подається від імені групи спеціалістів якоїсь галузі виробництва з ініціативи групи виробників та посередників. Така реклама дає змогу знизити витрати на рекламування, а тим самим і ціну на товари. Вона ґрунтовніша, уможлиблює покупцеві всебічне вивчення переваг одного продукту та недоліків іншого. Дуже часто така реклама нагадує інструкцію з користування тим чи іншим товаром.

**Постановка завдання.** Необхідно провести критичний аналіз витрат на рекламу за відповідними класифікаціями та здійснити їх порівняння з відповідною фінансовою звітністю за МСФЗ, П(С)БО та вітчизняним податковим законодавством, що діє в Україні. Проведення такого аналізу є особливо важливим, оскільки він сприяє досягненню найкращих результатів та виважених дій і з боку підприємств так і з боку держави. Результати цього аналізу пояснює теорія агентських відносин. Предметом дослідження теорії агентських відносин є форми коопераційних зв'язків між окремими економічними суб'єктами, які прагнуть якомога краще реалізувати свої (власні) інтереси <http://buklib.net/> — \_ftn1. Проблема полягає в тому, що, досягаючи своїх цілей, одні групи інтересів вступають у протиріччя з іншими групами.

**Результати.** У контексті Міжнародних стандартів фінансової звітності передбачено, що суттєвою умовою обліку нематеріальних активів є Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку (МСБО) 38 «Нематеріальні активи». Визначення нематеріального активу подано в статті 8 МСБО 38 як «ототожнений непоточний актив без фізичної сутності». Згідно з положенням МСБО 38, нематеріальний актив має бути капіталізованим лише за умови, якщо «можливим є потік майбутніх економічних вигод, які відносять до активу однієї сторони; та можлива надійна оцінка витрат активу».

Таким чином, ключовим критерієм визнання нематеріальних активів є ототожнення та контроль. Крім того необхідною умовою є їхня надійна вимірність. Відповідно до розділу 69 МСБО, всі кошти на рекламу та заохочувальні заходи мають покриватись: «витрати покриваються з метою забезпечення сторони майбутніми економічними вигодами, але жоден отриманий та утворений нематеріальний актив чи інший актив не можна ототожнити».

У випадку отримання вигод від нематеріальних ресурсів, що надходять від коштів на рекламу, і враховуючи задовільний критерій їх ототожнення, процес контролю не здійснюють, «оскільки відсутній захист юридичних прав, очевидно, не буде й критерію контролю». У результаті такі нематеріальні ресурси не відповідають процесу капіталізації.

Варто зауважити, що в розділі 63 МСБО 38 з'ясовується, що деякі об'єкти нематеріальних активів відносять до окремої групи: «внутрішньостворені марки, титульні дані (професійні заголовки), заголовки публікацій, списки покупців та газетні помітки схожі за змістом не ототожнюються із матеріальними активами. Оскільки витрати на внутрішньостворені марки, професійні заголовки, заголовки публікацій, списки покупців та газетні позначки схожі за змістом, їх зазвичай не відмежовують від вартості на розвиток бізнесу загалом», такі положення не ототожнюються із нематеріальними активами. Тому варто наголосити на тому, що в даній області МСБО 38 «виступає консервативним напрямком в ототожненні та оцінці нематеріальних активів».

Проте МСБО 38 є вагомим аргументом, щодо необхідності розмежування різних класів нематеріальних активів, що відокремлює внутрішньостворені нематеріальні активи від інших нематеріальних активів. У цьому контексті клас нематеріальних активів є групою активів зі схожою природою походження та використання у ділових операціях підприємства. Зокрема, приклади окремих класів включають назви марок чи титульні дані (професійні заголовки) та заголовки публікацій.

Щодо вітчизняного законодавства, а саме відношення і ідентифікації витрат на рекламу у складі валових зазначимо наступне. Витрати на рекламу в податковому обліку відносяться до витрат подвійного призначення. Такі рекламні витрати можуть включатися до складу валових витрат у повному обсязі (нелімітовані витрати) і з певним обмеженням (лімітовані витрати). Відповідно до норм п. 5.4.4 Закону № 334 до складу валових витрат підприємства включаються: «Витрати платника податку на проведення передпродажних і рекламних заходів щодо товарів (робіт, послуг), які продаються (надаються) такими платниками податку; витрати на організацію прийомів, презентацій і свят, придбання та розповсюдження подарунків, включаючи безоплатну роздачу зразків товарів або безоплатне надання послуг (виконання робіт) з рекламними цілями, але не більше двох відсотків від оподаткованого прибутку платника податку за попередній звітний (податковий) рік».

Виходячи з першого абзацу пп. 5.4.4 Закону № 334, витрати, пов'язані із проведенням реклами товарів (робіт, послуг), які продаються (надаються) підприємством, відносяться до складу валових витрат такого підприємства в повному обсязі і є нелімітованими витратами.

До лімітованих витрат будуть відноситися витрати, визначені другим п. 5.4.4 Закону № 334. Наприклад, якщо реклама здійснюється, у вигляді безкоштовної роздачі товарів (послуг, робіт), то витрати, пов'язані із придбанням і поширенням таких товарів (робіт, послуг), включаються до складу валових витрат такого підприємства з обмеженням

2 % суми оподаткованого прибутку за попередній звітний (податковий) рік (далі — 2-вісотковий ліміт). Витрати на маркетинг відносяться до витрат подвійного призначення, для яких пунктом 5.4 ст. 5 Закону передбачено особливий порядок податкового обліку.

Зокрема, абзацом першим підпункту 5.4.4 п. 5.4 ст. 5 Закону встановлено, що до складу валових витрат платника податку включаються витрати на проведення передпродажних та рекламних заходів стосовно товарів (робіт, послуг), що продаються (надаються) такими платниками податку. При цьому підпунктом 5.4.8 п. 5.4 ст. 5 Закону встановлено, що не включається до складу витрат платника податку готівка, витрачена на цілі, визначені підпунктом 5.4.4 п. 5.4 ст. 5 Закону.

Отже, витрати на маркетинг відображаються у складі валових витрат лише у разі, якщо вони відповідають витратам на передпродажні та рекламні заходи, які зазначені в підпункті 5.4.4 п. 5.4 ст. 5 Закону (зокрема, послуги по розміщенню продукції в місцях продажу, послуги з очищення, фасування, оперативного поповнення обсягів товарів на стелажах, розміщення інформації про товар тощо).

Згідно з абзацом четвертим пп. 5.3.9 п. 5.3 ст. 5 Закону не належать до складу валових витрат будь-які витрати, не підтвержені відповідними розрахунковими, платіжними та іншими документами, обов'язковість ведення і зберігання яких передбачена правилами ведення податкового обліку.

Слід зазначити, що пп. 5.3.1 статті 5 Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» передбачено, що до складу валових витрат платника податку не включаються витрати на потреби, не пов'язані з веденням господарської діяльності, а саме організацію та проведення прийомів, презентацій, свят, розваг та відпочинку, придбання та розповсюдження подарунків (крім благодійних внесків та пожертвувань неприбутковим організаціям, визначеним пунктом 7.11 цього Закону, та витрат, пов'язаних з проведенням рекламної діяльності, які регулюються нормами підпункту 5.4.4 цієї статті). Обмеження частини другої цього пункту не стосуються платників податку, основною діяльністю яких є організація прийомів, презентацій і свят за замовленням та за рахунок інших осіб.

Враховуючи наведене, підприємство може збільшити валові витрати на суму витрат, здійснених у зв'язку з організацією та проведенням прийомів (презентацій) в межах двох відсотків від оподаткованого прибутку за попередній звітний (податковий) квартал тільки у разі якщо ці витрати пов'язані з проведенням його рекламної діяльності, що має за мету пряме або опосередковане одержання прибутку та яку можна чітко ідентифікувати як рекламу.

Що стосується оподаткування операцій підприємства з безоплатної передачі товарів (робіт, послуг), то відповідно до пункту 1.23 статті 1 Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» безоплатно надані товари (роботи, послуги) — це товари, що надаються підприємством згідно з договорами дарування, іншими договорами, які не передбачають грошової або іншої компенсації вартості таких матеріальних цінностей і нематеріальних активів чи їх повернення, або без укладення таких угод; роботи та послуги, які надаються платником податку без вимоги про компенсацію їх вартості; товари, передані юридичній чи фізичній особі на відповідальне зберігання і використані нею в її виробничому або господарському обороті.

Відповідно до підпункту 1.31 статті 1 вищевказаного Закону безоплатне надання товарів для цілей оподаткування розглядається як продаж.

Таким чином, у підприємства — отримувача безоплатно наданих товарів збільшується валовий дохід відповідно до підпункту 4.6.1 статті 4 вищевказаного Закону, а платник податку, що надає такі товари (роботи, послуги), збільшує свої валові доходи на суму безоплатно наданих товарів (робіт, послуг) відповідно до підпункту 4.1.1 статті 4 Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств».

У той же час у випадку здійснення безоплатного розповсюдження товарів (робіт, послуг) в рекламних цілях, у разі якщо таке розповсюдження можна чітко ідентифікувати як рекламу, то таке безоплатне надання товарів (робіт, послуг) не включається до складу валових доходів платника податку.

Для можливості віднесення витрат на рекламу та рекламні заходи до валових витрат необхідною є наявність підтверджувальних первинних документів. Рекламна діяльність супроводжується такими стандартними первинними документами, як платіжні доручення, авансові звіти на відрядження, акти виконаних робіт, акти приймання-передачі, податкові накладні тощо.

При проведенні рекламних заходів обов'язковими є: наказ керівника на проведення рекламного заходу (презентації, прийоми, участь у виставці, рекламні акції тощо); кошторис витрат на підготовку і проведення рекламних заходів; розпорядження керівника про призначення особи, відповідальної за проведення презентації, прийому; договір з розповсюджувачем реклами тощо.

Підтверджувальними документами щодо здійснених витрат є рахунки готелів, підприємств громадського харчування, екскурсійного бюро, поштові квитанції, квитки, календарний план заходів, звіт про проведений захід (зазначаються фактичні витрати) тощо.

Особливості обліку витрат на рекламу у відповідності до П(С)БО 16 «Витрати» витрати на рекламу та на вивчення ринку є витратами на збут і відображаються на рахунку 93 «Витрати на збут». Якщо такі витрати можна назвати представницькими, то їх включають до адміністративних витрат і відображають на рахунку 92 «Адміністративні витрати». Зокрема, якщо витрати на організацію свят і презентацій не пов'язані з прийомом делегацій, то їх включають до витрат на збут, а якщо вони безпосередньо пов'язані з прийомом делегацій — включають до адміністративних витрат.

Реклама міцно увійшла у повсякденну життєдіяльність продуцентів промислових видів продукції, важливість її для ефективного господарювання підприємств не можливо заперечити. Однак, на наш погляд, на практиці склалася проблемна ситуація, пов'язана із визначенням економічної ефективності проведених підприємством рекламних заходів. Враховуючи той факт, що для визначення економічної ефективності реклами потрібна відповідна інформація, формування якої відбувається в системі обліково-економічного забезпечення, перед компаніями постала негайна потреба у вирішенні наявної ситуації та налагодження методологічно-інформаційного інструментарію бухгалтерського обліку на можливість надання цієї інформації. Цей факт встановлює проблему у загальному вигляді та підкреслює її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.

Нами пропонується ввести до бухгалтерського синтетичного рахунку першого порядку 93 «Витрати на збут» субрахунок наступного другого порядку, третю позицію серед яких і займе субрахунок на якому знайде угруповання інформація про витрати на рекламу. Для отримання інформації про витрати на рекламу в розрізі її видів та за статтями витрат доцільним, на наш погляд, є введення до означеного бухгалтерського рахунку двох аналітичних статей. На першій із яких буде знаходити угруповання інформація про витрати на рекламу за конкретними її видами, друга ж надасть можливість формувати інформацію за статтями витрат.

Як випливає з дискусії на тему стандартів бухгалтерського обліку з приводу коштів на рекламу, не лише в Україні, а й відповідно до МСФЗ, загальне «емпіричне правило полягає у тому, як чинити із витратами за умов невизначеності: капіталізувати чи покривати? Потрібно обирати останнє». Такий підхід в обліку є свідченням визнання принципів консерватизму та об'єктивності, що сприяє зіставленню витрат та послідовності, а також підвищенню надійності.

Незважаючи на ці переваги, такий консервативний підхід стає причиною деяких відхилень, і хоч ці стандарти підтримують консерватизм, деякі критики дискутують на користь збалансування активів та пасивів і релевантності. Усунення капіталізації нематеріальних активів «сприяє усуненню з балансової відомості найціннішого активу компанії». Таким чином, це консервативне рішення трансформується у «суттєве заниження економічних активів компанії».

Відповідно до МСФЗ, інформаційна функція є вирішальною у фінансовому звіті.. Проте консерватизм та об'єктивність залишаються домінуючими в бухгалтерському обліку коштів на рекламу. Порівняння цілей фінансового звіту МСФЗ, з одного боку, та П(С)БО — з іншого, свідчить про суттєві розбіжності, що можна пояснити теорією агентських відносин. Як правило, нематеріальний актив, яким є реклама, має важливі характерні ознаки, що відрізняють її від матеріального активу: по-перше, існує високий відсоток невизначеності стосовно ймовірних економічних вигод. По-друге, нематеріальні активи можуть бути цінними лише для конкретної компанії. По-третє, їхня вартість підпорядковується більшим коливанням, оскільки зазвичай вона максимально залежна від конкурентних умов.

**Висновки.** Відповідно до теорії агентських відносин, фінансові положення, а також окремі витяги з фінансових положень можна трактувати як інструменти для послаблення інформаційної асиметрії між управлінням (агентом) та інвестором (директором). Відповідно до обов'язкових коштів, інвестори зазвичай не уповноважені вести контроль над управлінням. Звичайно, якщо управління зобов'язане опублікувати достовірну інформацію, то ймовірність маніпуляцій з доходами може бути знижена. Таким чином, важлива функція балансової відомості полягає у вдосконаленні рішень інвесторів, що зменшить труднощі, які виникають на основі морального ризику. У контексті превалюючої інформаційної асиметрії між управлінням та інвесторами інформаційну функцію фінансових положень можна здійснити за умови, якщо інвестор спроможний достовірно оцінити опубліковану інформацію. Тому достовірні, стандартизовані та об'єктивні положення бухгалтерського обліку є суттєвим засобом для уникнення ймовірних маніпуляцій із прибутками.

Отже, з метою уникнення маніпуляції з прибутками МСФЗ щодо коштів на рекламу віддають перевагу, головним чином, консерватизму та об'єктивності, за рахунок релевантності та збалансування активів і пасивів.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Алпатова Н.* Рекламуємо себе: податковий і бухгалтерський облік витрат на саморекламу / Н. Алпатова // Все про бухгалтерський облік. — 12.12.2008. — № 116. — С. 12—16.
2. *Коваленко О.* Рекламуємо інших: від створення макету до його розміщення / О. Коваленко // Все про бухгалтерський облік. — 12.12.2008. — №116. — С. 25—29.
3. *Ковальов Д.* Облік рекламних розіграшів / Д. Ковальов // Все про бухгалтерський облік. — 12.12.2008. — № 116. — С. 21—24.
4. *Ковальов Д.* Представницькі витрати: проводимо прийоми і презентації з рекламними цілями / Д. Ковальов // Все про бухгалтерський облік. — 12.12.2008. — № 116. — С. 17—20.

Жолнер І.В. — zholinna@@ukr.net

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Ткаченко Н.М.*

УДК 334(075.8)

*Н.І. Жужукіна,  
канд. екон. наук  
А.В. Оганезов,  
канд. екон. наук  
Національний університет  
харчових технологій*

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*Стаття присвячена особливостям формування в Україні сучасних моделей господарювання, а саме кластерів та бізнес-мереж різного типу: контрактних, адмініструваних, корпоративних.*

**Ключові слова:** кластер, бізнес-мережа, модель господарювання.

*The article is devoted the features of forming in Ukraine of modern models of management, namely clusters and business-networks of different type: contract, administririvanikh, corporate.*

**Key words:** cluster, business-network, model of management.

---

Пошук сучасних моделей господарювання пов'язаний з наявними тенденціями в економіці України, а саме — зміною структури власності, збільшенням корпоративного сектору і, як наслідок, послабленням централізованого галузевого управління та підсиленням ролі регіонів у формуванні соціально-економічної політики. В умовах обмежених ресурсів суб'єкти господарювання намагаються отримати доступ до тих ресурсів, які контролюються іншими учасниками ринку. Навіть окремі великі компанії не мають абсолютно усіх необхідних ресурсів для ефективного бізнесу в багатьох бажаних сферах діяльності (виробництво, послуги, інноваційна діяльність). Модель господарювання, яка б забезпечила спільне використання ресурсів регіону, структурування зовнішнього середовища є мережа.

**Постановка завдання.** Економічна наука визнає, що організація економічної діяльності може здійснюватися в такий спосіб як ієрархія, або мережа. Ми спробуємо обґрунтувати, що саме мережа є більш оптимальною моделлю просторової організації регіональної господарської діяльності.

Аналіз сучасних наукових концепцій по мережеутворенню (networking) дозволяє зробити висновок про відсутність єдиної точки зору на це поняття. Термін «мережа» застосовується як для визначення складноструктурованих систем бізнесу, так і для системи організованих потоків інформації (інтернет). З нашої точки зору другий підхід є більш вузьким, і може розглядатися тільки як одна із базових складових створення бізнес-мережі. [1]. Важливим аспектом дослідження бізнес-мереж є визначення мережевих меж, складу об'єктів мережі та зв'язків між ними, способу їх скріплення. [3, 4]

**Результати.** Склад об'єктів мережі визначається напрямками діяльності бізнес-компаній регіону. Для регіонів з монодіяльністю (наприклад металургія) склад мережі більш простий. При наявності поліпольної діяльності — бізнес-мережа складається з великої кількості різних суб'єктів господарювання. За способом мережеутворення можна виділити корпоративну, контрактну, віртуальну та адмініструвану мережу.

Контрактна мережа — мережеутворення відбувається внаслідок укладення великої кількості контрактних домовленостей між суб'єктами господарювання. Ці мережі мають гнучку структуру і дозволяють середнім та невеликим фірмам ефективно конкурувати з великими корпораціями. Принципове значення для розвитку і ефективного функціонування таких мереж має можливість використання єдиних комунікативних мереж Інтернет.

Віртуальна мережа — є модифікацією контрактної мережі, але настільки специфічною, що її доцільно відокремити в самостійну групу. Такі мережі з'явилися з переходом до інформаційної стадії розвитку, інтерактивної взаємодії суб'єктів та появи

внаслідок цього нових форм організації економічної діяльності (віртуальні фірми, електронна торгівля).

Адміністрована мережа — в цій мережі прийняття рішень та розподіл благ здійснюється не стільки виходячи із розміру власності скільки із традиційних відношень в бізнес-мережах (не виключає і родинних зв'язків). Прикладом такої мережі є зв'язки між директорами, які поступово перетворились на власників великих бізнес-структур. Такі мережі працюють навіть без встановлення відносин власності між її учасниками.

Корпоративна мережа — базується на спільній структурі корпоративної власності. Такі мережі створюються внаслідок або інтеграційних процесів, або аутсорсінгу. Первісний міжнародний аутсорсінг відомих європейських компаній (Bosch, Philips, Nestle, Nivea та інших) — це перенесення виробничих потужностей до країн з низькою заробітною платою (переважно в азіатські країни) внаслідок чого і утворились корпоративні бізнес-мережі. Маркетингова інтеграція призвела до створення корпоративної бізнес-мережі в сферах торгівлі та послуг, мережі супермаркетів, національних і транснаціональних («Метро», «Фуршет» та інші), мережі страхових компаній, інформаційних агенцій та консалтингових фірм. В подальшому великі маркетингові компанії (наприклад «Метро») не задовольнялись тільки послугами окремих постачальників, а самі стали ініціаторами створення мережі виробників різноманітної продукції під загальною торговою маркою «Аго». Таким чином, мережа перетворилась із горизонтально-інтегрованою ще і в вертикально-інтегровану бізнес-структуру. Це приклад зворотної інтеграції. Суть її полягає в тому, що мережеутворююча компанія активізує частку власності не в наступних технологічних ланцюгах бізнес-мережі, а в попередніх. Не тільки зворотна вертикальна інтеграція, а і пряма (більш традиційна) забезпечує створення сучасних корпоративних бізнес-мереж. Наприклад, нафтодобувна компанія купує нафтопереробний завод та створює мережу АЗС. Вертикально-інтегрована корпоративна бізнес-мережа — це спосіб упорядкування та структурування бізнес-середовища в умовах ще доволі хаотичних сучасних ринкових відносин.

Вертикально-інтегровані компанії і створені ними бізнес-мережі в Україні мають тенденції до концентрації в рамках окремих регіонів (Донецьк, Закарпаття), що може забезпечити умови для формування кластерів. Кластерний підхід отримав широке розповсюдження при розробці програм інноваційного розвитку територій (регіонів). Але якщо за кордоном такі утворення реально існують (наприклад «Силіконова долина» в Америці), то на теренах України вони залишаються ще на рівні проекту. Важливо визначитися з тим, наскільки це взагалі можливо в сучасних умовах господарювання, та відокремити такі поняття і відповідно реальні явища як бізнес-мережа та кластер. Дуже часто у вітчизняній практиці кластер ототожнюється з бізнес-мережами і розглядаються як група господарюючих суб'єктів, що ведуть самостійний бізнес, орієнтований на створення кінцевого продукту та послуг, пов'язаних між собою партнерськими відносинами по всьому технологічному ланцюжку. [2] Насправді класичний кластер («Силіконова долина») — це регіонально обмежена форма економічної активності суб'єктів господарювання секторів економіки з високим рівнем агрегації як правило прив'язаних до наукових структур, що забезпечує інноваційний розвиток локальних територій. Економіка кластера базується на синергетичних принципах, відповідно до яких ефект від взаємодії структурних елементів значно вищий, за суму ефектів який отримує кожний з них самостійно. Підкреслюємо, що це регіональна модель господарювання, тому, на нашу думку, не можна говорити про галузевий кластер (наприклад хлібопекарський, бо це буде бізнес-мережа), за винятком тих випадків, коли сам регіон є моновиробництвом (наприклад металургія). Найважливішою відмінністю кластера від бізнес-мережі, головною умовою його створення та ефективного функціонування є наявність системи, що забезпечує діалог між владою регіону, суспільством та бізнесом. На цій основі передбачається розробка рішень, що дозволяють розвинути економіку регіону, витримуючи баланс інтересів між всіма учасниками процесу. При цьому влада мусить не тільки створити певні

умови для розвитку бізнесу, але і виступити активним учасником процесу розробки стратегії розвитку регіону як одного цілого разом з бізнесменами. Таким чином, кластер це — регіональна організаційна форма –приватбізнесового та державного (муніципального) партнерства, за яким регіональна влада не обмежується лише адміністративною підтримкою, а забезпечує інноваційну структуру розвитку регіону. Необхідною складовою класичного кластера є наявність інноваційної структури в цій моделі господарювання.

Поява кластерів можлива лише за умови формування взаємовідносин бізнес — влади на легітимній прозорій основі. При високому рівні корупції входження держапарату в бізнес-мережі відбувається в завуальованій формі на нелегітимній основі і не призводить до розвитку регіону, а обмежується особистими інтересами чиновників. Поки що ми спостерігаємо саме ці процеси.

**Висновки:**

- розвиток економіки в Україні поступово формує мережеві бізнес — структури (контрактні, віртуальні, корпоративні, адміністровані);
- мережеві моделі господарювання можуть бути основою для створення кластерів найбільш прогресивної інноваційної моделі територіального розвитку;
- поява реальних кластерів поки, що стримується корумпованістю чиновників і проблематичністю створення легітимних бізнес-структур, які поєднували інтереси влади та суспільства.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Стрелець И. «Сетевая экономика». М.: Эксмо, 2006.
2. Третьяк В.П. Кластеры предприятий М.: Август богр, 2006.
3. Уорнер М., Витцель М. «Виртуальные организации» / Пер.с англ. М., 2005.
4. Maier R. Knowledge Management Systems: information and Communication Technologies for Knowledge Management. Springer — Verlag Berlin, Heidelberg, 2002.

Оганезов А.В. — oganezov@ukr.net

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Зайнчковським А.О.*



УДК 65.012.45

Т.М. Іванюта  
Національний університет  
харчових технологій

## ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

*Дана наукова праця присвячена необхідності створення на підприємстві системи інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. Автором розроблена система інформаційного забезпечення підприємства в сучасних умовах та запропонована схема інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.*

**Ключові слова:** інформація, інформаційне забезпечення, економічна розвідка, інформаційна безпека, аналітично-консультативне забезпечення управлінське рішення

*The article is connected with necessity of creation at the enterprise of system of a supply with information process of acceptance of administrative decisions. The author develops supply with information system in modern conditions and the scheme of a supply with information of acceptance of administrative decisions is offered.*

**Key words:** information, supply with information, economic intelligence, information safety, analytical and advisory maintenance, administrative decision

В сучасних умовах зі зростанням світового ринку, компанії прагнуть збільшити свою частку ринку і найчастіше це стає можливим лише за рахунок конкурентів. Іде жорстка боротьба за клієнтів, боротьба з багатьма компаніями, що згодні поступитися своїми доходами заради розширення своєї частки ринку. Оскільки в будь-якому бізнесі знайти нового клієнта набагато дорожче, ніж втримати старого, то конкуренти будуть вишукувати і використовувати будь-які слабкі сторони вашого підприємства [1].

Якщо спробувати провести детальний аналіз причин провалів підприємницької діяльності в Україні, то більшість з них можна звести до одного — невміння або небажання займатись обробкою та аналізом інформації про оточуюче середовище підприємства, яке найчастіше є достатньо агресивним [2].

Стає зрозумілим, що для стабільного, тривалого та ефективного функціонування на ринку в сучасних умовах кожне підприємство має враховувати безліч факторів як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Особливу увагу, на нашу думку, слід приділяти саме зовнішньому середовищу підприємства, оскільки на нього підприємство не може вплинути, воно може не прогнозовано та швидко змінюватись, і підприємство змушене лише пристосовуватись до його умов, використовувати можливості та послаблювати дію несприятливих факторів. Саме від уміння вчасно та найбільш повно використати можливості та максимально послабити вплив дестабілізуючих факторів і залежить успішність діяльності підприємства на ринку.

**Постановка завдання.** Отже, питання побудови інформаційного забезпечення на вітчизняних підприємствах на сьогодні є надзвичайно актуальним та потребує глибокого і детального вивчення.

Метою даної наукової роботи є теоретична розробка системи інформаційного забезпечення та побудова схеми інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, що дозволить вчасно та найбільш правильно реагувати на зміни в оточуючому середовищі підприємства, максимально реалізовувати можливості та оптимально використовувати наявні ресурси.

**Результати.** На нашу думку, інформаційне забезпечення має здійснювати повний цикл обробки інформації від збирання до прийняття управлінських рішень. Таким чином система інформаційного забезпечення стає одним з найважливіших підрозділів підприємства, який відіграватиме роль зв'язкового з його зовнішнім середовищем та корегу-

ватиме внутрішні фактори роботи господарюючого суб'єкта. Інформаційне забезпечення має стати основним «рецептором» існування та діяльності підприємства в сучасних умовах. Саме створення такої системи та максимальне використання її можливостей дозволить вижити господарюючим суб'єктам під час економічної кризи та нестабільності.

Система інформаційного забезпечення (рис. 1) має забезпечувати надходження інформації на підприємство, особливо це стосується відомостей про зовнішнє оточення, оскільки інформацію про діяльність підприємства отримати набагато легше та швидше, окрім того вона найчастіше знаходиться в первинно обробленому стані (звіти, відомості, плани, схеми тощо) у керівників відповідних підрозділів. Що стосується зовнішнього середовища, то збирання інформації та її первинну обробку необхідно організувати.



Рис. 1. Система інформаційного забезпечення підприємства

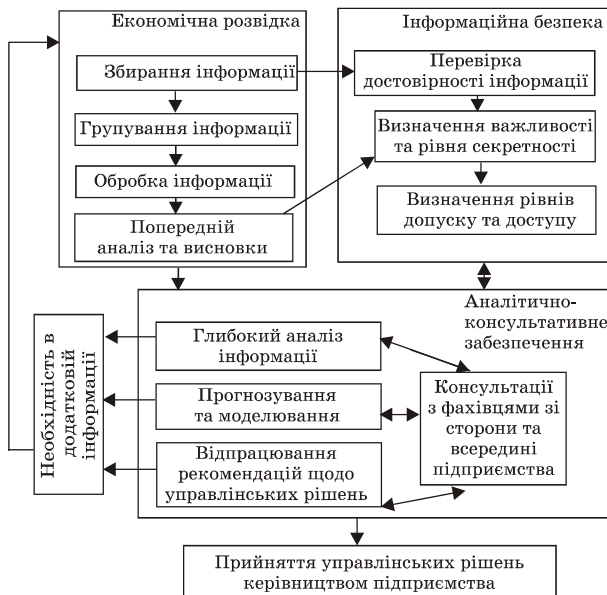


Рис. 2. Схема інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень

Збирання та первинну обробку інформації як зовнішньої так і внутрішньої повинна забезпечувати економічна розвідка, яка є однією із складових інформаційного забезпечення.

Але інформація, яку надає економічна розвідка, не завжди може повно відображати певні явища, враховувати всі фактори, та взаємозв'язки між подіями. Тому, найбільш важливим в інформаційному забезпеченні є аналітично-консультативне забезпечення, на яке покладене завдання розроблення всіх можливих варіантів розвитку подій, знаходження взаємозв'язків, відпрацювання варіантів впливу. Саме цей підрозділ повинен стати основною опорою керівника підприємства в процесі прийняття управлінських рішень.

В процесі роботи з інформацією може виникнути питання необхідності збереження певних відомостей в таємниці. Це стосується як отриманої первинної інформації, яка не знаходиться у вільному доступі, або не є загальновідомою, та результатів її оброблення, так і висновків аналізу, прогнозування та моделювання, здійснених на основі загальнодоступної інформації. Особливо уважно необхідно ставитись до секретності в процесі відпрацювання рекомендацій щодо дій та змісту прийнятих управлінських рішень. Така вимога надзвичайно важлива, оскільки в умовах жорсткої конкуренції та боротьби за споживача, конкуренти намагаються використати всі можливі засоби для

здобуття більш вигідних позицій на ринку. В такій ситуації часто застосовується перехоплення чужих ідей, прийняття аналогічних управлінських рішень, більш швидке впровадження розробок конкурента тощо. Для ефективного функціонування підприємства, використання конкурентами вищенаведених методів боротьби є недопустимим, оскільки даний господарюючий суб'єкт дуже швидко буде витіснений з ринку. Тому в сучасних умовах значної важливості набуває інформаційна безпека, яка має забезпечуватись підрозділом економічної безпеки підприємства та входить як складова частина в систему інформаційного забезпечення.

На основі запропонованої системи інформаційного забезпечення стає можливим розроблення схеми інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень (рис. 2).

Оскільки потік інформації надзвичайно великий, саме економічна розвідка в процесі групування та обробки виділяє ту інформацію, яка стосується підприємства та може вплинути на його діяльність, та відокремлює неважливу, тобто «шум».

Згідно запропонованої нами схеми паралельно зі збиранням інформації проводиться перевірка джерел на надійність та інформації щодо ступеню довіри до неї. Після цього визначається ступінь важливості та секретності інформації, яка була зібрана, а також тієї інформації, що отримана в результаті попереднього аналізу зібраних даних здійсненого економічною розвідкою. Для відомостей, яким наданий статус важливих та секретних, визначається ступінь допуску та доступу. Такий захід дозволить уникнути зайвого розголошення інформації, якою володіє підприємство, та довести до відома лише тим особам, для роботи яких вона є важливою та необхідною.

Зібрана та попередньо проаналізована інформація передається до аналітично-консультативного забезпечення, співробітники якого повинні мати повний доступ до всієї інформації, що стосується підприємства. Це необхідно для врахування всіх можливих факторів в конкретній ситуації та відпрацювання ефективних варіантів дій. Саме на етапі глибокого аналізу, прогнозування та вироблення рекомендацій щодо управлінських рішень можуть залучатись фахівці зі сторони для консультацій з певних питань, якщо це необхідно. Також доцільним буде проведення консультацій з керівниками підрозділів та фахівцями всередині підприємства для визначення резервів та варіантів вирішення відповідних завдань.

На будь-якому етапі аналітично-консультативного забезпечення може виникнути потреба в додатковій інформації для уточнення результатів аналізу або корегування розроблених рекомендацій. Запит на додаткову інформацію з певного питання направляється до економічної розвідки, яка здійснює збирання та обробку відомостей із зазначеного питання.

**Висновки.** Отже, в даній науковій праці автором розроблено систему інформаційного забезпечення та запропоновано схему інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, яка дасть можливість врахувати будь-які зміни в оточуючому середовищі, швидко реагувати на нові можливості, оптимально використовувати внутрішні резерви та наявні ресурси, зменшувати шкідливий вплив небезпек та загроз, а також втриматись на ринку та ефективно працювати в сучасних умовах.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Баяндин Н.И.* Технологии безопасности бизнеса: введение в конкурентную разведку: Учебно-практич. пособие. — М.: Юристъ, 2002. — 320с.
2. *Доронин А.И.* Бизнес-разведка. — М.: Издательство «Ось-89», 2002. — 288 с.

Іванюта Т.М. — te\_ta\_na@ukr.net

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Заїнчковським А.О.*

УДК 331.105

С.В. Іващенко,  
О.В. Безпалько,  
канд. екон. наук  
Національний університет  
харчових технологій

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ

*Розглянуто сутність системи соціального партнерства, як основи відтворення демократичних політико-економічних відносин, формування механізмів узгодження інтересів суспільних груп, що спроможні гарантувати еволюційний розвиток держави, запобігати значним внутрішнім конфліктам і забезпечувати соціальний мир та злагоду. Визначено основні складові елементи та система індикаторів розвитку системи соціального партнерства. Запропоновані шляхи вдосконалення системи соціального партнерства в Україні.*

**Ключові слова:** соціальне партнерство, принцип трипартизму, профспілки, рівень зайнятості, заробітна плата, соціальні виплати.

*Essence of the system of social partnership is considered, as recreation bases of democratic politically economic relations, forming of mechanisms of concordance of interests of groups of communities, which are able to guarantee evolutionary development of the state, prevent considerable internal conflicts and provide the social world and consent. The basic component elements and system of development indicators of the system of social partnership are definite. Offered the ways of perfection of the system of social partnership is considered in Ukraine.*

**Key words:** social partnership, principle of tripartism, trade unions, level of employment, salary, social payments.

---

Система соціального партнерства, як практика та цілісна ідеологія що склалася, ствердилася лише в другій половині ХХ століття в розвинених країнах світу у зв'язку з розвитком профспілкового руху.

У сучасному світі соціальне партнерство є одним з найважливіших аспектів організації соціального ринкового господарства і одним із суттєвих аспектів партнерства між людьми в процесі виробництва і суспільного життя.

Сьогодні дедалі більше країн перебувають у стані економічної кризи. У цих країнах розуміють, що для виходу з кризового стану соціальні питання економічної політики мають вирішуватися через діалог, консультації та переговори підприємців, органів виконавчої влади, профспілок.

Вітчизняна та світова практика показує, що є два способи формування соціально-трудових відносин і вирішення трудових конфліктів — насильницький і мирний. Соціальне партнерство представляє собою такий тип і систему відношень між роботодавцями і робітниками, при яких в рамках соціального світу забезпечується погодження їх важливіших соціально-трудових інтересів. В реальному житті соціальне партнерство виступає в якості альтернативи всьлякій диктатурі класу чи особистості і являється цивілізованим методом вирішення соціальних конфліктів на різних рівнях [1].

В Україні відбуваються соціальні процеси, які можна визначити як формування колективного трудового права. Кризовий стан економіки загострив потребу визначення соціального балансу між найманими працівниками, власниками засобів виробництва (роботодавцями) і державою. Тому вся наступна розбудова українського суспільства потребує розвитку процесів конституювання демократично-політичних та правових механізмів управління соціальними явищами. Соціально-політична сфера влади має наповнюватися різними формами взаємодії громадських організацій і рухів з державою та її структурами. В соціально-економічному просторі країни за участю держави повинна форму-

ватися система трипартизму в системі соціального партнерства. Тобто ідеї пріоритету права, солідарності та договірного регулювання набувають актуальності у соціальній політиці України, і актуальність їх тільки посилюється з огляду на нинішні непрості економічні умови господарювання.

**Постановка завдання.** Більшість вітчизняних вчених визнають, що потрібні нові підходи до вирішення проблеми формування системи соціального партнерства в Україні. Без соціального діалогу та пошуку компромісу в задоволенні соціально-трудових відносин можливі негативні явища у всіх сферах життєдіяльності країни і, насамперед, в економіці. Проблема ускладнює ще і те, що ці негативні явища не будуть обмежені лише кордонами країни, в якій виникли. Тому розв'язання соціальних проблем в кожній державі, а звідси і в кожній організації — загальносвітовий обов'язок.

З питань соціального партнерства існує ряд фундаментальних робіт. Це, перш за все, праці А.М. Колота, Г.Ю. Семигіна, В.А. Міхеєва, Н. І. Єсінової, І.Я. Кисельова, М.Б. Махсма, О.В. Мірошниченко та інших. Але і на сьогодні існує ряд питань, які потребують більш поглибленого вивчення, зокрема, визначення складових елементів формування соціального партнерства, як основи для більш глибокого вивчення всієї системи. Метою даної статті є дослідження соціального партнерства як типу соціально-трудових відносин, виявлення основних чинників, які впливають на його формування, видокремлення тенденцій і індикаторів його розвитку та пошук шляхів активізації соціального партнерства в Україні.

**Результати.** Від початку минулого століття знадобилося півстоліття, щоб до теоретичних і практичних знань регулювання соціально-трудових відносин між найманими робітниками та роботодавцями закоренилося поняття «соціальне партнерство». «Соціальне» — значить суспільне, стосовно до життя людей і їхніх відносин у суспільстві, «партнер» — учасник спільної діяльності [1]. Отже, соціальне партнерство може і повинно охоплювати всі питання соціально-економічного і трудового спектру.

Професор І.Я. Кисельов визначає рамки соціального партнерства як комплекс правових норм, що регулюють статус і права профспілок і організацій підприємців, їхню співпрацю на підприємствах і поза ними; колективні договори, особливо в тій їх частині, в якій вони сприяють пом'якшенню трудових конфліктів (обов'язок соціального миру в період дії договору); вирішення колективних трудових спорів, насамперед, шляхом переговорів і досягнення взаємоприйнятних компромісів на основі двосторонньої і тристоронньої співпраці [2]. На нашу думку, предмет соціального партнерства ширший за своїм змістом предмета колективного трудового права. Останнє регулює лише колективні відносини з приводу застосування найманої праці, а предметом соціального партнерства можуть бути як досягнення консенсусу з питань забезпечення зайнятості, захисту населення від безробіття, оплати праці й забезпечення відтворюючої і стимулюючої функцій заробітної плати, прав працівників на своєчасне отримання заробітної плати, у встановленні порядку проведення колективних переговорів, вирішенні колективних трудових спорів, так і відносини, що знаходяться поза їх межами, зокрема сфера соціального забезпечення, охорони здоров'я тощо.

До ідеї соціальної злагоди людство йшло впродовж майже всієї своєї історії. Всі проблеми суспільних відносин вирішувалися двома шляхами: боротьбою за владу, тробто конфліктологічним, або пошуком компромісів — консенсусним. Причому, як зазначає Махсма М.Б., «на перших етапах розвитку людського суспільства переважав конфліктологічний спосіб вирішення проблем. Поступово людство прийшло до консенсусу» [7]. Одним із перших законодавчих актів, що узаконювали об'єднання найманих працівників для захисту їхніх інтересів, був Закон про профспілки, прийнятий в Англії в 1871р. Право на свободу асоціацій (об'єднань) та право на колективні переговори відображене в конвенціях МОП № 87, 98, 154. Профспілкові права містяться також в Загальній декларації прав людини, що прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 10 грудня 1948 р., право на страйк в Європейській соціальній хартії та Міжамериканській хартії соціальних гарантій.

Що ж стосується України, то в її історії було декілька етапів, коли трудові відносини формувалися за принципом соціального партнерства: у 1918 р. — за умов Української Народної Республіки, у 1921—1928 рр. — за умов НЕП та із 1991 р. — за умов незалежності України [7]. Витоки нового профспілкового руху в Україні пов'язують з Федерацією незалежних профспілок України (ФНПУ), яка була утворена ще 6 жовтня 1990 р, а у 1992 р була перейменована на Федерацію профспілок України (ФПУ). Нині в Україні діє велика кількість галузевих профспілок, які бачать себе як альтернативу ФПУ: профспілка працівників вугільної промисловості (ППВП), незалежна профспілка гірників України (НПГУ); вільна профспілка машиністів України (ВІМУ); профспілка-асоціація льотного складу цивільної авіації (ПАЛС ЦА); федерація профспілок авіадиспетчерів (ФПАД); профспілка працівників текстильної промисловості (ПТПТ) тощо.

Першою організацією роботодавців в Україні стала Спілка підприємців Криму (СПК), створена ще в лютому 1989 року. Вона об'єднала спочатку приватних бізнесменів і підприємців, а потім до неї приєдналися також промислові підприємства всього регіону. СПК є регіональним представником Української спілки промисловців та підприємців (УСПП). Сьогодні УСПП об'єднує велику кількість державних і приватних підприємств, асоціації роботодавців та деяких фізичних осіб. Організаційна структура УСПП включає національний, регіональний та галузевий рівні. Основні види діяльності УСПП передбачають політичні та урядові контакти, фінансово-торгівельні операції, підтримку іноземних інвестицій, економічні та юридичні послуги, контакти з пресою, інформаційно-рекламну діяльність.

Першими органами соціального партнерства в Україні стали створений в 1993 р. Український координаційний комітет сприяння зайнятості населення (УККСЗН) та Національна рада соціального партнерства (НРСП). Головними цілями НРСР є: підготовка рекомендацій з національної соціальної політики; участь у підготовці законів, інших законодавчих актів у сфері соціальних і трудових відносин; підготовка пропозицій відносно загальних і галузевих колективних угод, а також аналіз заходів, вжитих для втілення Генеральної Тарифної угоди; координація позицій соціальних партнерів щодо



Рис. 1. Загальна структурно-логічна схема системи соціального партнерства

ратифікації чи засудження Конвенцій МОП; інформування громадськості через засоби масової інформації про результати угод сторін щодо трудових і соціальних відносин.

На практиці соціальне партнерство здійснюється на засадах трипартизму як системи тристороннього представництва з боку підприємців, профспілок і держави, які, будучи зацікавленими учасниками регулювання соціально-трудових відносин на ринку праці, однаковою мірою відповідальні за розробку взаємоприйнятних рішень і, зрештою, для збереження соціального миру. Співробітництво соціальних партнерів повинно здійснюватися у формі консультацій, контролю, вирі-

шення колективних спорів, переговорів, які найчастіше закінчуються укладанням тарифних угод і колективних договорів.

Загальна структурно-логічна схема системи соціального партнерства має такий вигляд (рис. 1.) [6].

Як видно зі схеми, основні нормотворчі процеси щодо розбудови системи соціального партнерства мають місце на національному рівні, усі наступні є похідними від генеральної угоди і не можуть погіршувати встановлені нею умови, що надає домінуюче положення органам державного управління при укладанні угод.

Для аналізу системи соціального партнерства доцільно використовувати систему статистичних показників, яка б відображала реальний стан розвитку даного типу соціально-трудових відносин і дала б змогу оцінити ефективність виконання прийнятих зобов'язань з основних напрямків діяльності. Як таку, можна прийняти індикатори стану соціального партнерства, запропоновану О.В. Мірошниченко і представлену в таблиці [8].

Система індикаторів стану соціального партнерства

1. Сприяння розвитку виробництва, забезпечення продуктивної зайнятості	2. Оплата праці, підвищення рівня доходів	3. Умови праці та відпочинку	4. Соціальний захист та задоволення духовних потреб	5. Організаційний рівень соціального партнерства
1.1. Розвиток виробництва	2.1. Відповідність оплати праці встановленим мінімальним гарантіям	3.1. Зайнятість у шкідливих умовах	4.1. Розвиток державного соціального страхування	5.1. Діяльність організацій найманих працівників
1.2. Рівень безробіття	2.2. Структура фонду заробітної плати	3.2. Виробничий травматизм	4.2. Підвищення кваліфікації, професійне навчання	5.2. Діяльність об'єднань роботодавців
1.3. Рівень зайнятості	2.3. Доходи населення	3.3. Тривалість щорічної відпустки	4.3. Організація пільг, компенсацій та субсидій за місцем роботи	5.3. Охоплення працівників колективними договорами
1.4. Вимушена неповна зайнятість	2.4. Вагомість оплати праці для забезпечення потреб населення			5.4. Стан виконання колективних договорів
1.5. Ефективність державної служби зайнятості	2.5. Заборгованість із виплати заробітної плати			

Як видно з таблиці, саме сприяння ефективного розвитку виробництва, забезпечення продуктивної зайнятості, гідна оплата праці, підвищення рівня доходів, покращення умов праці та відпочинку, соціальний захист та задоволення духовних потреб населення, а також відповідний організаційний рівень соціального партнерства, можуть якісно визначати рівень соціально-трудових відносин наявних як на підприємстві та в галузі, так і на національному рівні, орієнтуючись на співпрацю представників трьох сторін даних відносин.

Як свідчить досвід, соціальне партнерство може стати об'єктивною реальністю лише у тому випадку, коли динамічно розвивається економіка або, як мінімум, створені

необхідні передумови для її зростання. В Україні ж сьогодні триває падіння темпів виробництва в багатьох галузях промисловості, дуже високим є рівень безробіття і надзвичайно низька реальна заробітна плата. По суті, профспілки зараз стикаються з проблемою гіперінфляції та, навіть, з загрозою повної зупинки деяких виробництв, що суттєво впливає на характер їхньої діяльності. Головна профспілка намагається самоутвердитись, а нові профспілки ще далекі від того, щоб бути представницькими. Крім того, серйозною перешкодою на шляху становлення досконалих прозорих соціально-трудова відносин в країні, є і значні масштаби тіньового сектору економіки. Зокрема, практика уникнення від оподаткування, ведення «подвійної бухгалтерії» поширилась, за незначним винятком, майже на всі сфери діяльності. Наслідком цього є не лише спотворення економічних показників, масові ненадходження до бюджетів різних рівнів, а й більш суттєве — деформація психіки і свідомості людей, що впливає на якісні характеристики соціально-трудова відносин.

Крім того, у межах соціального партнерства, яке тільки формується в Україні, немає реального партнера з боку держави. І це пов'язано з тим, що, на жаль, що уряд не розділяє свої функції визначального органу політики, законодавця, власника та роботодавця. Проявляється й інша тенденція. Закликаючи робітників домовлятися з підприємцями про рівень заробітної плати, розмір соціальних виплат тощо, держава намагається тим самим зняти з себе частину відповідальності щодо забезпечення гідного рівня життя населення. На перший погляд, така позиція держави досить закономірна, оскільки саме на підприємстві трудовому колективу легше домовитися зі своїм роботодавцем, тут найбільш чітко постають питання, що потребують узгодження. Однак досвід інших країн свідчить, що будь-яка домовленість сторін щодо соціально-трудова відносин може мати успіх лише у тому випадку, коли профспілка на підприємстві сильна і адміністрація до неї прислухається. Якщо профспілкова організація слабка і не може домовитися з адміністрацією підприємства, то держава, а не власник має виступати гарантом мінімально необхідного рівня життя. З підприємцем можна домовлятися, але тільки про те, що не відповідає мінімально необхідному рівню, гарантованого державою.

Отже, Україні сьогодні потрібні нові підходи до реформування трудового законодавства та вирішення проблеми формування нової моделі соціально-трудова відносин. Цілями реформування мають бути правове забезпечення принципів і норм регулювання праці та соціально-трудова відносин, створення умов працівникам для виявлення ними своїх здібностей до праці й піднесення рівня їх творчої активності, посилення ступеня захищеності працівників у всіх сферах життєдіяльності. Нове трудове законодавство має, з одного боку, відповідати реаліям та вимогам ринкової економіки, а з іншого — нейтралізувати негативний вплив ринку (відсутність гарантій надання робочого місця, гострота конкуренції, надмірна диференціація доходів).

Щодо відносин між владою та бізнесом, діалогу між державою та суспільством, то їх варто будувати на таких принципах:

- щодо суспільства: держава бере на себе відповідальність за підвищення рівня життя населення країни, забезпечення соціальних гарантій та безпеки, отримуючи натомість легітимність влади та підтримку суспільства;

- щодо бізнесу: держава забезпечує гарантії прав власності, сприятливий підприємницький клімат та сприяння бізнесу (в т.ч. орієнтованому на зовнішній ринок), отримуючи замість того підтримку з боку національного капіталу та дотримання ним встановлених державою норм і правил; рівновага між суспільством та капіталом створюється за принципом: чесний бізнес — підтримка суспільством його інтересів та дій.

В той же час, необхідно усвідомлювати, що створення нової системи соціального порядку повинно ґрунтуватися на тому, що забезпечення гідного життя громадян не може бути тільки справою влади або однієї якоїсь окремо взятої структури.

**Висновки.** Стратегічною метою України є вступ до Європейського Союзу. Залучення до європейської спільноти відкрило б для України великі можливості щодо прискорення



економічного розвитку і підвищення добробуту нашої країни. Бажання стати членом ЄС досі не реалізувалося через невідповідність економічного механізму України нормам і вимогам Європейського Союзу. Проте Україна крок за кроком просувається в напрямку до Західної Європи, шукаючи можливості узгодження спільних інтересів. Відносини з ЄС ґрунтуються на конкретних угодах та програмах партнерів.

Для формування системи соціального партнерства у нашій країні є необхідні передумови. По-перше, наша держава у 2005 р. визнана ЄС країною з ринковою економікою, в ній сформувався відповідний прошарок підприємців. По-друге, існують різні профспілкові організації, що представляють інтереси найманих працівників, а також їх об'єднання загальнодержавного рівня. По-третє, формується політико-правове поле для розвитку соціального партнерства на тристоронній основі. Четверте, держава заявила про свою готовність виступити посередником у відносинах між найманими працівниками і роботодавцями.

Але поряд з тим, при наявності певних позитивних проявів у соціально-трудовій сфері є ряд чинників, які негативно впливають на формування нової моделі соціального партнерства в Україні. Серед них, насамперед, наступні:

- нова модель соціального партнерства формується здебільшого стихійно, без належного регулювального впливу з боку держави;
- прослідковується відсутність дійсно дієвих об'єднань роботодавців та слабкість профспілкового руху в цілому по Україні, має місце пасивність населення та недовіра до профспілок;
- набувають розмаху інфляційні процеси, знизився рівень соціальної захищеності найманих працівників;
- значних масштабів набули, диференціація заробітної плати як наслідок монополічного стану тих чи інших підприємств і цілих галузей, низької дієвості чинного організаційно-економічного механізму регулювання оплати праці;
- поширюється «непрозорість» у соціально-трудових відносинах, що пов'язано з масштабністю тіньової економіки, недосконалістю чинного трудового законодавства, відсутністю належного контролю за його дотриманням на різних рівнях управління.

Система соціального партнерства може ефективно функціонувати тільки за умов економічного розвитку, вона є атрибутом успішних демократичних країн. Дієвість соціального партнерства зростатиме тоді, коли держава буде проводити активну соціальну політику в інтересах більшості населення, коли переважатимуть консенсусні форми демократії та інститути громадянського суспільства, що забезпечують представництво інтересів різних соціальних груп, коли організації найманих працівників матимуть достатню силу і користуватимуться належним авторитетом у суспільстві. Тому основними шляхами вдосконалення системи соціального партнерства в Україні повинно бути, насамперед, реформування трудового законодавства, формування суспільної свідомості щодо рівності партнерів та відновлення різноманітних форм участі робітників в управлінні підприємствами — рад трудових колективів, виробничих рад, груп якості тощо.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Єсінова Н.І.* Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. — К.: Кондор, 2006 — 432 с.
2. *Киселев И.Я.* Зарубежное трудовое право. — М., 1998. — 163 с.
3. *Колот А.М.* Проблеми розбудови національної моделі соціально-трудових відносин // Україна: аспекти праці. — 2002. — №5. — с. 23–28.
4. *Колот А.М.* Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія. — К.:КНЕУ, 2004. — 230 с.
5. *Ляшенко Т.* Соціальне партнерство: шлях до ринкової держави // Юридичний вісник. — 1999. — №18. — 6—12 травня.
6. *Матюха М.М.* Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посібник для дистанційного навчання. К.: Університет «Україна», 2007. — 306 с.

## *Економіка*

---

7. *Махсма М.М.* Економіка праці та соціально-трудоі відносини: Навч. посібник. — К.: Атака. 2005. — 304 с.

8. *Мірошниченко О.В.* Система показників стану соціального партнерства в Україні та її інформаційне забезпечення // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. Збірник наукових праць. Вип. 7. — Тернопіль: Економічна думка. — 2002. — с. 200—205.

9. *Михеев В.А.* Основы социального партнерства: теория и политика. — М., 2001 р., с. 297

10. *Новіков В.* Зарубіжний досвід соціального партнерства // Україна: аспекти праці. — 1998 — № 1. — с. 38—41

11. *Українець С.* Соціально-трудоі відносини в Україні: зміст і розвиток // Україна: аспекти праці. — 1999. — № 3. — с. 35—41

Іващенко С.В., Безпалько О.В. — [marketing.nuft@gmail.ru](mailto:marketing.nuft@gmail.ru)

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Сологуб О.П.*

УДК (338-331)349.2

*Н.О. Ільєнко,  
канд. екон. наук  
Національний університет  
харчових технологій*

## ВПЛИВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА ПРОЦЕСИ РЕФОРМУВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ

*Досліджено вплив державного регулювання заробітної плати на процеси реформування оплати праці. Встановлено, що одним із важливих факторів, що знецінює заробітну плату і фактором порушень трудового законодавства є заборгованість із виплати заробітної плати. Запропоновано для подолання заборгованості з виплати заробітної плати комплекс заходів на всіх рівнях господарювання.*

**Ключові слова:** заробітна плата, регулювання, нестабільність, заборгованість, виплати, борги, динаміка, проблеми, економіка, податкова система, реформування, вдосконалення, заходи.

*It was examined the impact of governmental regulation of remuneration onto the processes of remuneration of labor. It was established that one of the important factors, that depreciates remuneration, and factor, that violates labor legislation, is unpaid wages. To clear off unpaid wages it was suggested a package of measures at all levels of economic management.*

**Key words:** remuneration, regulation, instability, arrears, payments, debts, dynamics, problems, economics, tax system, reformation, improvement, measures.

Заробітна плата є складною, важливою економічною категорією, має тісний взаємозв'язок з категоріями ціни товару, податків, зайнятості, прибутку тощо. Зазначена економічна сутність заробітної плати обумовлює можливість її ринкового реформування, як в умовах стабільності, так і в умовах кризових проявів, що дозволить підтримувати гідні умови функціонування підприємств та посилити соціальний захист працівників.

Державне регулювання оплати праці представляє систему визначення процедур, правил, норм, нормативів та гарантій в оплаті праці, що регулюються відповідними законодавчими та нормативними актами та контролюються з боку органів влади щодо їх дотримання. Державне регулювання оплати праці повинне забезпечувати ефективність заробітної плати в межах дії її основних функцій та її зростання відповідно до зростання обсягів виробництва та реалізації продукції (робіт, послуг).

Маючи свої особливості в методах, процедурах, сферах і масштабах впливу в кожній країні державне регулювання оплати праці є обов'язковим, так як держава одночасно виступає в ролі власника, законодавця, захисника інтересів найманих працівників підприємств, гаранта дотримання законів про працю та її оплату тощо.

**Постановка завдання.** У зв'язку з глобальною економічною кризою в Україні відбувається значне збільшення невиконаних нарахованої заробітної плати. Необхідно дослідити динаміку заборгованості із виплати нарахованої заробітної оплати та пошук шляхів вдосконалення державного регулювання.

**Результати.** Реалізуючи положення Конвенції та Рекомендацій Міжнародної організації праці (МОП) [1], Конституції України [2], Кодексу законів про працю, [3], законодавчих актів країни державне регулювання повинне враховувати реальні фінансові можливості та збалансованість інтересів усіх верств населення.

В період економічної нестабільності, зокрема під час кризи, державі необхідно визначити конкретні напрями впливу на заробітну плату як прямими, так і непрямими методами. Прямі — це безпосереднє визначення державою обов'язкових для підприємств кількісних параметрів і норм заробітної плати незалежно від форм власності та господарювання. Зазначені обов'язкові нормативи регулюються Законом України «Про оплату пра-

© Н.О. Ільєнко, 2010

ці» [4]. Основними з них є: встановлення розміру мінімальної заробітної плати; інших державних норм, гарантій; умов і розмірів оплати праці бюджетного сектора економіки, керівників підприємств державної та комунальної власності; регулювання фондів оплати праці працівників підприємств-монополістів згідно переліку встановленого урядом; оподаткування доходів працівників; система індексації трудових доходів; компенсації працюючим втрати частини заробітку у зв'язку з затримками його виплати.

Діючі економічні процеси мають постійний вплив на методи, що регулюють оплату праці. Так, встановлений розмір мінімальної заробітної плати потребує періодичного перегляду та обґрунтування на національному рівні його розрахунків, так як це впливає на ефективність виробництва і праці в реальному секторі. Це повинно бути підкріплено удосконаленням правової бази з цього питання.

Також необхідно вдосконалювати механізм регулювання умов та розмірів оплати праці керівників підприємств, заснованих на державній та комунальній власності. Значного вдосконалення потребує також податкова система, зокрема податкове законодавство — регулювання засобів на оплату праці через прямі податки, найперше, податку з доходів фізичних осіб. Практика української податкової політики підтверджує високий рівень податкового навантаження, як на суб'єкти господарювання, так і на доходи фізичних осіб (особливо низькооплачуваних). Ефективною (стимулюючою) податкова політика, а звідси і економіка, буде лише тоді, коли ставки податків у всіх сферах виробничої діяльності будуть оптимальними, відповідними економічним вимогам; такими, що забезпечують купівельну спроможність трудових доходів населення.

Цього можна досягти впровадженням такої шкали ставок, яка зменшить диференціацію заробітних плат та розмежує суму заробітної плати на оподатковувану і неоподатковувану, з метою забезпечення за рахунок останньої частини заробітної плати хоча б до фізіологічного мінімуму проживання. Тобто, податкова система повинна бути відрегульована таким чином, щоб підтримувалась мотивація до праці та стримувались надмірно високі доходи. Тобто встановити прогресивний податок з доходів фізичних осіб. Згідно Закону України «Про прожитковий мінімум» та Закону України про встановлення прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати неоподаткований мінімум та реальний прожитковий мінімум повинні бути однаковими [5, 6].

Значну увагу держава повинна приділяти підтриманню та підвищенню купівельної спроможності заробітної плати через механізм індексації.

Непрямі методи державного регулювання — це методи, які опосередковано впливають на рівень, структуру, диференціацію та динаміку змін заробітної плати — мають соціально-орієнтований характер. Держава повинна впливати на рівень заробітної плати через фінансову та кредитно-банківську системи, інновації та інвестиції, систему оподаткування, ціноутворення, ринок праці; зайнятість; науково-методичне забезпечення формування тарифної сітки, удосконалення тарифно-кваліфікаційних довідників, проведення єдиної політики тарифікації робіт; організації перспективних наукових досліджень, вивчення і творчого використання зарубіжного та вітчизняного досвіду в сфері оплати праці тощо.

До державного регулювання відноситься регулювання соціально-трудова відносин на різних рівнях господарювання, тобто створення умов для конструктивного соціального партнерства в сфері оплати праці, сприяння проведенню переговорів між основними соціальними силами суспільства, забезпечення соціального захисту населення, запобігання масових трудових конфліктів. Також держава повинна впливати на механізм формування ринкової ціни робочої сили, так як заробітна плата має дві сторони визначення: на ринку праці — в залежності від вартості життя, співвідношення попиту та пропозицій послуг робочої сили, що є зовнішнім фактором щодо підприємства; на кожному конкретному підприємстві — заробітна плата є елементом витрат виробництва і залежить від кінцевих результатів його роботи, що є його внутрішнім фактором.

Ще одним важелем регулювання оплати праці з метою відновлення основних функцій оплати є реалізація ефективної політики заробітної плати. Так як рівень оплати праці є найголовнішим показником якості трудового життя.

Одним з важливих факторів, що знецінює заробітну плату, а також одним з найважливіших порушень трудового законодавства є заборгованість із виплати заробітної плати. В пореформений період заборгованість із виплати заробітної плати набула хронічного характеру, але починаючи з 2000 року, спостерігалася стійка тенденція до її скорочення.

За період 2000—2007 рр. загальна сума заборгованості із заробітної плати зменшилася у 9,6 раза і становила на 01.01.2008 р. 668,7 млн. грн., проти 6400,8 млн. грн. на 01.01.2000 р. (рис. 1), при цьому починаючи з 2005 р. суттєвих змін у динаміці загальної суми боргу майже не відбувалося, оскільки більшу її частину складали борги підприємств-банкротів та економічно неактивних підприємств.

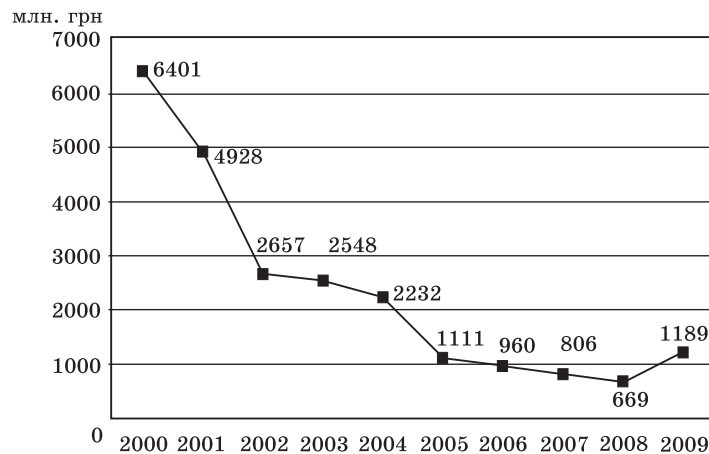


Рис. 1. Динаміка заборгованості із виплати заробітної плати за 2000—2009 рр. (дані на початок року)

Джерело: Розрахунок НДІ праці та зайнятості населення на підставі даних Держкомстату України

Найбільш суттєве зменшення заборгованості мало місце у 2001 та 2004 рр., відповідно на 46,1 та 50,2 % до попереднього року.

Станом на 1 січня 2009 р. заборгованість склала 1188,7 млн. грн. (зросла на 77,8 % проти 1 січня 2008 р.). Із загальної суми заборгованості 93,3 % склала заробітна плата, яка нарахована за січень–листопад 2008 р.

Глибину проблеми характеризує показник співвідношення суми невикраденої заробітної плати до її місячного фонду.

Станом на 1 січня 2009 року співвідношення суми невикраденої заробітної плати до фонду оплати праці за попередній місяць в цілому в економіці становило 5,0 %.

На 1 січня 2009 р. кількість штатних працівників економічно активних підприємств, яким не виплачено заробітну плату, зросла і становила 346,2 тис. осіб, або 3,2 % загальної кількості штатних працівників (рис. 2).

Сума боргу в середньому на одного штатного працівника в економіці станом на 01.01.2009 р. становила 1825 грн., що складає 91,2 % середньої заробітної плати за грудень 2008 р.

Продовжував погіршуватися стан виплати заробітної плати у першому півріччі 2009 року. Заборгованість із виплати заробітної плати станом на 01.08.2009 р. становила 1639,2 млн. грн., тобто зросла відносно стану на початок року на 450,5 млн. грн., або на

37,9 %, в тому числі: на економічно активних підприємствах зростання відбулося на 51,8 %. на підприємствах-банкрутах — на 13,0 %, на економічно неактивних підприємствах — на 14,7 %.

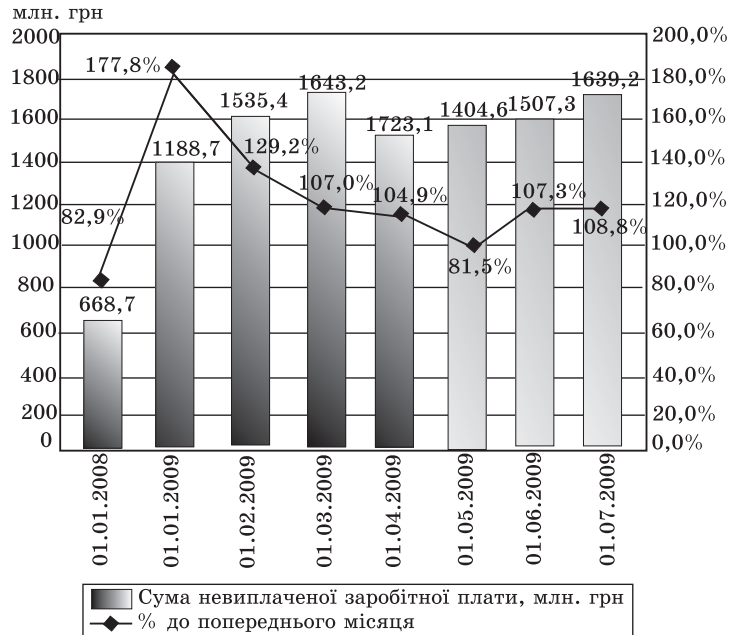


Рис. 2. Динаміка заборгованості із виплати заробітної плати у 2009 р.

Джерело: Розрахунок НДІ праці та зайнятості населення на підставі даних Держкомстату України

Кількість працівників економічно активних підприємств, яким не виплачено заробітну плату склала на 01.08.2009 р. 509,4 осіб, або зросла з початку року на 163,2 тис. осіб (тобто на 47,1 %) і становила 4,8 % до загальної кількості штатних працівників, проти 1,7 % станом на 01.08.2008 р.

Загальна сума заборгованості в економіці до фонду оплати праці за попередній місяць на 01.08.2009 р. склала 7,6 %, проти 3,3 % станом на 01.08.2008 р.

У бюджетній сфері цей показник коливається в межах від 0,2 до 3,0 %.

Сума боргу в середньому на одного штатного працівника склала 2030 грн., або 102,5 % до середньомісячної заробітної плати за попередній місяць.

Невиплати нарахованої заробітної плати станом на 01.08.2009 р. значно збільшилися працівникам діяльності сфери культури та спорту, де сума боргу зросла проти початку 2009 року у 2,9 раза, сума боргу в середньому на одного працівника склала 3950 грн. або 197,2 % до середньої заробітної плати за червень, що значно вище середнього показника в економіці (2030 грн.).

Слід відмітити, що із загальної суми заборгованості економічно активних підприємств 78,2 % складає заробітна плата, яка нарахована за січень-травень 2009 р. Також слід відзначити, що в державних установах, організаціях, закладах та на підприємствах державної власності заборгованість значно нижча, ніж на приватних (17,5 % проти 73,3 %).

Заборгованість із виплати заробітної плати у першому півріччі 2009 р. зросла на 37,9 %. Найбільше зростання простежується на економічно активних підприємствах — на 51,8 % з початку року. У структурі боргу економічно активних підприємств, як і 110

раніше, найбільшою залишається частка, що припадає на промисловість (54,4 %), будівництво (16,6 %), операції із нерухомістю (9,9 %), транспорт та зв'язок (7,5 %). Найбільша заборгованість у промисловості спостерігається на хімічних та металургійних підприємствах.

Для подолання заборгованості з виплати заробітної плати державі необхідно здійснювати досить значний комплекс заходів на всіх рівнях господарювання, зокрема:

- посилити правові методи впливу щодо захисту заробітної плати та прав найманих робітників від порушень по виплаті заробітної плати, що мають місце в сьогоденній кризовій ситуації;

- комплексно вирішувати проблеми заборгованості та платіжної кризи, залучаючи до цього органи влади, профспілок, роботодавців, застосовуючи організаційні, економічні і правові механізми;

- законодавчо посилити відповідальність (карну, адміністративну, майнову) за нецільове використання бюджетних коштів, ухилення від сплати податків, зборів та внесення інших обов'язкових платежів до бюджетів усіх рангів. Також слід відрегулювати питання узгодженості бухгалтерського обліку та статистичної звітності;

- податкову систему слід реформувати для досягнення оптимального рівня ставок податків в усіх сферах виробничої діяльності;

- створювати умови для зменшення тіньового сектору економіки, який за різними оцінками сягає 50—60 %. Зокрема, проводити, комплексну реалізацію наукових, економічних, правових та організаційних заходів, по забезпеченню дієвості можливостей державного реального впливу на економічні процеси;

- повсюдно запроваджувати на всіх рівнях господарювання суворі режими економії стосовно всіх видів витрат;

- вживати необхідні заходи щодо впливу на механізм формування ринкової ціни послуг робочої сили.

Стан економічного розвитку України обумовив загострення проблем стимулювання високоякісної та продуктивної праці, втрату заробітною платою своєї економічної функції — основного та стабільного джерела доходів населення, невідповідність ціни праці та її вартості.

Однією з проблем державного регулювання оплати праці є регулювання оплати праці працівників бюджетного сектора економіки країни. Так як держава є монополістом в бюджетній сфері, прагнучи мінімізувати свої витрати, вона мінімізує загальний рівень оплати праці в ній, що веде до значних диспропорцій заробітної плати даної сфери. Супутньою проблемою складеної тут ситуації є існування в значних масштабах тіньового сектору, не охопленого податковими зборами, що значно утруднює вирішення завдань щодо підвищення рівня заробітної плати.

Також держава повинна опікуватися проблемою захисту заробітних плат від руйнівного впливу на них інфляційних процесів шляхом посилення дії державних важелів на визначення і реалізацію політики заробітної плати та суттєвого вдосконалення системи її врегулювання.

Жодна країна з найрозвинутішою ринковою економікою не обходиться без втручання держави у процеси регулювання заробітної плати, хоч методи, сфера, масштаби державного впливу в них досить різні. Держава водночас повинна виступати і в ролі власника, і захисника інтересів найманих працівників, і гаранта дотримання трудового законодавства.

**Висновки.** Основними шляхами із вдосконалення державного регулювання оплати праці повинні бути: приведення чинного законодавства у відповідність з вимогами міжнародних пактів, Конвенції МОП; введення в Кодекс законів про працю норм та умов щодо подальшого розвитку ідеї лібералізації правового регулювання соціально-трудова відносин; удосконалення системи забезпечення мінімальних гарантій у сфері оплати та мотивації праці та захисту заробітної плати від негативних проявів в ринковій економіці (неплатоспроможності роботодавця, інфляції тощо); сприяння зростанню рівня зарплат найманих працівників шляхом регулювання мінімальної заробітної плати для позитивного впливу на мотивацію праці та всю систему оплати праці на підприємствах, організаціях;

розширення змісту угод та колективних договорів на всіх рівнях господарювання та управління, закріплення послідовності їх укладення, уточнення сфери дії; розроблення спільних заходів на державному рівні щодо забезпечення виконання встановлених норм на генеральному та галузевих рівнях; здійснення заходів щодо раціоналізації системи оподаткування, першочергово, щодо законодавчого закріплення порядку встановлення і перегляду неоподаткованого мінімуму залежно від сімейного стану працівника, зниження рівня нарахувань на фонд оплати праці на підприємстві; підвищення ефективності механізму індексації сукупних доходів громадян.

Активізація сфери непрямого впливу державного регулювання на оплату праці: поліпшення якості робочої сили — вдосконалення системи освіти, підготовка і перепідготовка персоналу — для працівників підприємств промисловості, транспорту та інших секторів економіки, встановлення взаємозв'язку їх заробітної плати, рівня професійної підготовки та кваліфікації.

Забезпечення дієвості заходів щодо погашення заборгованості виплати заробітної плати працівникам підприємств, організацій та установ усіх форм власності.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Звіт* Міжнародної організації праці (МОП) за 2008—2009 рр.
2. *Конституція* України. Міністерство юстиції України. Українська правнича фундація. Київ 1996.
3. *Кодекс* законів про працю. Київ «Атіка». 2002.
4. *Закон* України «Про оплату праці» № 108/95-ВР від 24.05.95 р. зі змінами і доповненнями за № 2103-IV від 21 жовтня 2004 р.
5. *Закон* України «Про затвердження прожиткового мінімуму на 2004 р. № 1704-IV від 11 травня 2004 р. Закони України «Про Державні бюджети України» (та внесення змін) на 2006 р. — 2009 р.: № 3235-IV від 20.12.2005 р.; № 489-V від 19.12.2006 р.; № 107-VI від 28.12.2007 р.; № 835-IV від 26.12.2008р.
6. *Закон* України «Про встановлення прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати» від 20.10.2009 р. № 1646-VI.

Скоморохова С.Ю. — skamik@list.ru

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Заїнчковським А.О.*



УДК 659.1

Л.В. Капінус

Національний університет  
харчових технологій**КЛАСИФІКАЦІЯ РЕКЛАМИ  
ТА ЇЇ ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ  
В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ  
УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ  
СПОЖИВАЧІВ**

*В статті на основі узагальнення існуючих підходів до трактування терміну «реклама» запропоновано авторське бачення цієї категорії, а також поняття «система класифікації реклами». З метою підвищення ефективності управління поведінкою споживачів автором доповнено існуючі класифікаційні ознаки реклами.*

**Ключові слова:** реклама, рекламне звернення, класифікація реклами.

*In the article on the basis of generalization of the existent going near interpretation of term «advertising» authorial vision of this category, and also concept «System of classification of advertising», is offered. With the purpose of increase of efficiency of management the conduct of consumers an author the existent classification signs of advertising are complemented.*

**Key words:** advertising, advertising appeal, classification of advertising.

Поглиблення та удосконалення теоретичних основ реклами є необхідною умовою для формування чіткої наукової бази, якою охоплено всі складові рекламного процесу: рекламодавців, споживачів, об'єкти реклами, рекламні засоби та носії, соціальні та виробничо-економічні умови комерційної діяльності, а також саму рекламу.

Актуальним питанням щодо розвитку сучасної реклами є формування системи точної наукової класифікації реклами, що є досить необхідною для з'ясування сутності різноманітних видів реклами з метою ведення ефективної рекламної діяльності. Проблемам розвитку рекламного бізнесу присвячені праці [1, 2, 3, 4, 5, 6] відомих вчених-економістів, зокрема: Дж. Бернета, С. Гаркавенко, М. Коржа, Т. Лук'янець, С. Маріарті, Т. Мостенської, О. Телетова, У. Уеллса та ін., проте окремі питання в області управління поведінкою споживачів через рекламу дотепер залишаються недостатньо розробленими.

**Постановка завдання.** Практично будь-який бізнес в сучасних ринкових умовах включає в себе процес щодо інтеграції зусиль по виявленню, створенню, розвитку і задоволенню потреб споживачів. Велику увагу в такому процесі відіграє маркетингова комунікаційна політика, складовою якої є реклама. Тому головною метою дослідження є уточнення сутності реклами та розроблення класифікації реклами за ознаками, що дозволяють ефективно управляти поведінкою споживачів.

**Результати.** В теорії маркетингу термін «реклама» має подвійне значення: він може означати рекламу як продукт (це те, що споживачі бачать на екранах телевізорів, на шпальтах газет або чують з радіоприймачів) або як процес виготовлення цього продукту. У випадку, коли йдеться про процес створення рекламного продукту або про рекламний бізнес у цілому, ліпше користуватися терміном «рекламування» [3, с. 8]. Тому вважаємо за необхідне уточнити різницю між даними поняттями. Рекламування — це створення такого рекламного продукту, доведення його до потенційних покупців у такий спосіб, щоб вони зрозуміли, чим саме товар, продукт, послуга або ідея позитивно відрізняються від подібних до них, а виробник зміг перетворити цю перевагу (новацію) на капітал [3, с. 9]. Реклама як продукт — це форма неособистого пред'явлення певній групі людей (цільовій аудиторії) інформації про товари певного виробника в будь-якій формі. Згідно закону України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР, реклама — це інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформувати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо таких особи чи товару.

© Л.В. Капінус, 2010

З огляду на необхідність розуміння реклами як одного із основних інструментів комунікаційного ринку вважаємо за необхідне доповнити тлумачення реклами як інформаційного ресурсу підприємства, який бере участь у виробництві та реалізації споживчих продуктів (рис. 1).

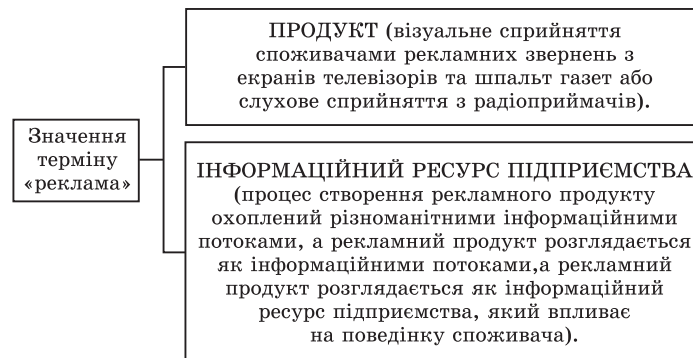


Рис. 1. Тлумачення терміну «реклама»

Джерело: узагальнено автором

Згідно з позицією автора, пропонуємо власне визначення терміну. Реклама — це інформаційний ресурс підприємства, який представлений у будь-якій формі і розповсюджений у будь-який спосіб передачі інформації з метою впливу на поведінку споживачів та отримання прибутку від реалізації продукції.

Досить тісно з рекламою пов'язано поняття «рекламне звернення». Рекламне звернення — це повідомлення комунікатора (виробника, продавця) адресатові (споживачам, посередникам), яке має конкретну форму (візуальну, текстову, символічну) і надходить до адресата за допомогою певного каналу комунікації з метою інформаційного та емоційного впливу на нього [1, с. 427].

Тлумачення реклами як продукту та розуміння суті рекламного звернення наштовхує на сприйняття нами даних понять як термінів синонімічного значення. В статті реклама як продукт і рекламне звернення, на нашу думку, є тотожними поняттями.

Надалі, формуючи систему класифікації реклами, розрізняємо два поняття: реклама як процес (тоді краще її визначати терміном «рекламування») та реклама як продукт (тобто рекламне звернення).

Система класифікації реклами — це поєднання та упорядкування в єдине ціле класифікаційних елементів реклами та визначення сутності елементів класифікаційних ознак реклами з метою правильного вибору тієї реклами, яка найбільше вплине на підсвідомість споживача і змусить його зробити покупку. Тому автор, базуючись на джерелах [2, 3, 4, 5, 6], узагальнює та доповнює класифікаційні ознаки та види реклами (табл. 1).

Таблиця 1. Класифікація реклами

Ознака класифікації	Елементи класифікації	Сутність елементів класифікаційних ознак реклами
1. Вид реклами	Бізнесова Соціальна Політична Релігійна	Доводить комерційну інформацію до споживача, сприяє продажу рекламованих товарів. Некомерційна інформація спрямовується на досягнення суспільно-корисних цілей. Передача інформації про політичного діяча (партію) до виборців. Поширення інформації про події в релігійному світі.

Ознака класифікації	Елементи класифікації	Сутність елементів класифікаційних ознак реклами
2.Метод розповсюдження	Реклама в пресі	Розповсюдження реклами через прес-видання.
	Реклама поштою	Розсилання рекламних листівок, буклетів та інших матеріалів поштою.
	Реклама на телебаченні	Розповсюдження реклами на телебаченні у вигляді прямої реклами, спонсорства, product placement, фіксованого розміщення, розміщення за рейтингами.
	Реклама на транспорті	Реклама на транспортних засобах, в тому числі в метрополітені, портах, аеропортах, вокзалах, зупинках, автомобільних і залізничних шляхах.
	Реклама з використанням нових технічних засобів	Рекламне звернення до цільової аудиторії надходить факсом, телексом, через мобільних зв'язок та мережу Інтернет.
	Реклама на спеціальних конструкціях у містах (на транспортних магістралях, на фасадах і торцях будинків тощо)	Реклама, яка при зверненні до споживача використовує спеціальні конструкції (таблички, штендери, акрилайти, лайтбокси, прямокутні та довільної форми світлові короби, не світлові вивіски, щити, накладні літери, об'ємні світлові літери з прямою під світлою контражур, світлові щити, стели тощо).
3.Спосіб передачі інформації	Реклама в місцях продажу	Реклама в місцях продажу товару з використанням певних рекламних елементів (газет, рекламних листів, прайс-листів, маркування товару, покажчиків та вивісок, афіш, плакатів, щитів, буклетів, проспектів, внутрішнього радіо- та відеотрансляцій, торговельних вітрин, кутків споживача, різноманітних табло тощо).
	Реклама в засобах масової інформації	Платне, не особистісне звернення в газетах, радіо, телебаченні про товари рекламодавця, який фінансує дане звернення.
	Пряма реклама	Пошук клієнтів та здійснення торговельних угод поштою, телефоном, Інтернетзв'язком, через пресу за допомогою купонів, через каталоги.
	Реклама в місці продажу	Реклама в місці продажу з використанням усіх можливих засобів передачі інформації в місці продажу згідно з законодавством.
	Особиста (індивідуальна) реклама Персональний продаж	Рекламування певними особами, авторитет ними у своєму колі. Індивідуальне усне пред'явлення товару чи послуги під час бесіди з конкретним споживачем.
4.Характер емоційного впливу	Реклама на масових заходах	Реклама через організацію та проведення свят, концертів, урочистих відкриттів, оренда музичного обладнання.
	Реклама через сувеніри	Реклама через будь-яку річ, на яку нанесено логотип підприємства чи інша інформація про нього, яку можна було б використати в якості подарунку.
5.Спосіб подання рекламного звернення	Раціональна (предметна) реклама	Реклама інформує, звертається до розуму потенційного споживача.
	Емоційна (асоціативна) реклама	Звернення до почуттів, емоцій, підсвідомості споживача.
6.Характер взаємодії	«Жорстка» реклама	Рекламне звернення носить агресивний характер, активно робить акцент на необхідності придбання товару.
	«М'яка» реклама	Реклама, акцентуючи увагу на душевних мотивах, людських почуттях, покликана створювати доброзичливу атмосферу навколо певних товарів.
6.Характер взаємодії	Позиційна реклама	Реклама презентує свій товар як безальтернативну відповідь на запит потенційного споживача.
	Реклама масової дії	Реклама має на меті позбутися конкурентів.
	Стимулююча реклама	Реклама не лише інформує, але й стимулює споживача про товар та вигоди, які він матиме у разі купівлі.
	Порівняльна реклама Імітуюча реклама	Реклама в стилі порівняння одного товару з іншими. Реклама товарів, які не відрізняються від багатьох подібних до них.

Ознака класифікації	Елементи класифікації	Сутність елементів класифікаційних ознак реклами
7.Предмет реклами	Реклама товару	Рекламне звернення акцентує увагу споживачів на товарі.
	Реклама підприємства	Рекламне звернення акцентує увагу споживачів на підприємстві, яке виготовляє той чи інший товар на ринок.
8.Об'єкт рекламування	Спільна реклама (виробник + торговельна організація)	Реклама робить акцент на підприємстві з виробництва того чи іншого товару та на торговельній організації, яка розповсюджує даний товар.
	Реклама, розрахована на споживачів (покупців)	Рекламне звернення розраховане на потенційних та постійних покупців того чи іншого товару.
9.Цілі рекламування	Реклама, розрахована на радників	Реклама через осіб, які завдяки своєму авторитету, соціальному стану, професії можуть справляти вирішальний вплив на придбання товару іншими особами.
	Інформативна реклама	Реклама надає інформацію споживачам про новий товар, зміни в цінах і т. і.
	Реклама, що переконує (реклама-умовляння)	Реклама має на меті умовити покупця придбати товар рекламодавця, причому негайно.
10.Інтенсивність реклами	Реклама, що нагадує	Реклама підтримує в пам'яті споживачів інформацію про існування товару.
	Реклама низької інтенсивності	Рекламодавець періодично користується одним каналом (засобом) інформації.
	Реклама середньої інтенсивності	Рекламодавець періодично користується одним каналом (засобом) інформації, але в певний час кількома каналами (засобами) одночасно.
11.Тип рекламодавців	Високоінтенсивна реклама	Рекламодавець постійно використовує багато каналів (засобів) передачі інформації.
	Реклама виробників товарів	Реклама підприємства, що виробляє певний товар.
	Реклама торговельних посередників	Реклама торговельного підприємства-посередника, що розповсюджує певний товар.
12.Форма використання носіїв реклами	Реклама органів місцевого самоврядування	Реклама в певному регіоні від імені органів місцевого самоврядування.
	Реклама державних органів	Реклама в певному регіоні від імені державних органів.
	Реклама окремих осіб	Реклама через певні засоби комунікацій надає інформацію про окремих осіб з метою підвищення їх публічності та знаменитості.
	Звичайні рекламні звернення	Реклама має сухий інформативний діловий характер.
	Реклама із залученням знаменитостей	В рекламному зверненні залучаються знаменитості з метою підвищення іміджу.
13.Територіальне охоплення	Реклама з відгуками рядових громадян	Реклама товару зі свідченнями рядових громадян робить його привабливим у очах таких самих звичайних громадян.
	Реклама, яка використовує певне оточення (дітей, тварин, рослин тощо)	Реклама з використанням певного типу оточення належить до емоційної реклами.
	Місцева реклама	Рекламне звернення діє на невеликій території місцевого рівня.
	Регіональна реклама	Рекламне звернення діє на території регіонального рівня.
14.Використання кольору	Державна реклама	Рекламне звернення діє на території регіонального значення.
	Міждержавна реклама	Рекламне звернення охоплює цільову аудиторію декількох держав.
	Кольорова реклама	Реклама, в якій використовується поліграфічна палітра кольорів (СМΥК — голубий, пурпурний, жовтий, чорний) та ек-ранна палітра кольорів (RGB — червоний, зелений, синій).
	Чорнобіла реклама	Реклама, в якій споживач візуально бачить лише два кольори: чорний та білий.

Ознака класифікації	Елементи класифікації	Сутність елементів класифікаційних ознак реклами
15. Тип рекламного часу*	Реклама в активний часовий період	Реклама в проміжках часу, коли можливий масовий контакт споживачів зі зверненням.
	Реклама в пасивний часовий період	Реклама в проміжках часу, коли є невелика кількість контактів споживачів зі зверненням.
16. Тип візуалізації*	Динамічна реклама	Рекламне звернення, в якому образи, символи, звуки знаходяться в русі і змінюються з плином часу.
	Статична реклама	Рекламне звернення, в якому образи, символи, звуки є нерухомими і не змінюються з плином часу.
17. Спосіб сприйняття*	Звукова реклама	Рекламне звернення, яке споживач сприймає через органи слуху.
	Візуальна реклама	Рекламне звернення, яке споживач сприймає через органи зору.
	Реклама через дотик	Рекламне звернення, яке споживач сприймає через органи дотику.
	Аромореклама	Рекламне звернення, яке споживач сприймає через органи нюху та чуття.

Джерело: [1,2,3,4,5,6] з доповненням автора. \* — авторський доробок

Вважаємо, що з метою ефективного управління поведінкою споживачів існує необхідність у виокремленні різновидів реклами за типом рекламного часу: реклама в активний часовий період та реклама в пасивний часовий період. Реклама в активний часовий період — це реклама, яка надходить до споживачів в прайм-тайм, тобто активний час телеперегляду та радіослухання в період доби; реклама в «години пік», коли відбувається звернення до споживачів при їх масовому пересуванні в громадському транспорті, автотранспортних магістралях та приміських залізничних сполученнях від місць проживання і до роботи та навпаки; реклама, яка розміщується в пресі, але в тому випадку, коли кількість продажів прес-видань буде найбільшою (для кожного видання є свої періоди активності, т.з. «живий сезон»). Рекламне звернення в пасивний часовий період — це реклама, яка розповсюджує інформацію про рекламований товар потенційним споживачам поза прайм-тайм та поза «години пік», а також в період великого спаду активності продажів прес-видань.

Також автор поділяє рекламу за типом візуалізації на статичну (друковану, електронну, з використанням конструкцій, комплексну) та динамічну (механічно-електричну, електронну, звукову, реклама взаємодії товару та споживача, комплексну) (рис. 2).

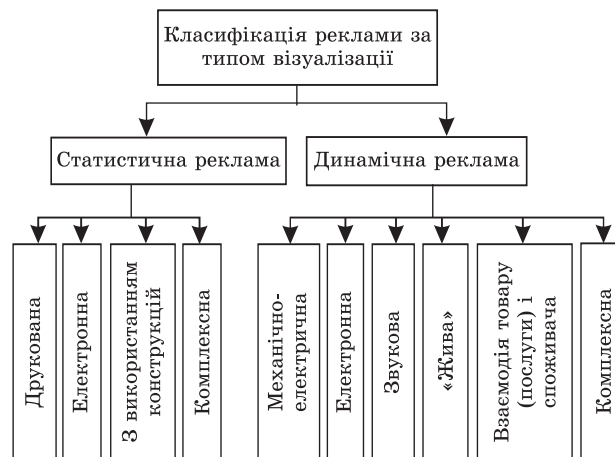


Рис. 2. Класифікація реклами за типом візуалізації

Статична реклама — це реклама, в якій образи, символи та інші візуальні елементи знаходяться в стані спокою, є нерухомими протягом певного періоду часу. Різновидом статичної реклами є друкована реклама (безкоштовні видання, телегід, жовта преса, видання з приватними об'явами, спеціалізовані рекламні видання, ділові та тематичні видання, довідники інші нерухомі рекламні звернення), а також електронна реклама (повідомлення на мобільний телефон через стільниковий зв'язок, розсилання листів на електронну пошту через Інтернет-мережу). До статистичної реклами відносять спеціальні рекламні конструкції, які з точки зору візуалізації споживача є нерухомими (надувні нерухомі конструкції, світлові нерухомі конструкції такі, як вивіски, щити, світлові коробки, панель-кронштейни). Крім того, розвиток нано-технологій призводить до поєднання певних двох і більше різновидів статичної реклами (друкована реклама з використанням конструкцій, використання світлових конструкцій та друкованої реклами, яка надійшла до споживача через Інтернет-мережу), що спонукає до виокремлення ще одного виду статичної реклами — комплексної.

Динамічна реклама — реклама, в якій навпаки всі візуальні елементи рухаються протягом певного періоду часу. Різновидом динамічної реклами є механічно-електрична, електронна, «жива», звукова, реклама взаємодії товару та споживача, комплексна. Механічно-електрична реклама — це різновид динамічної реклами, в якій рух елементів рекламного звернення досягається за допомогою механічних та електричних джерел живлення, що і привертає увагу споживачів. Якщо взяти до уваги механічну рекламу, то вона передбачає розміщення елементів реклами в просторі. Найпоширеніший вид механічної динамічної реклами — обертання навколо власної осі. Хоча можливо обертання навкруги іншого об'єкту, обертання в двох площинах, переміщення рекламного об'єкту тощо. Рекламну конструкцію зі складною динамікою і використання електроживлення для її управління можна віднести до механічно-електричної реклами. Прикладом є рекламний прапорець, механічна конструкція якого під впливом механічно-поступального руху може крутитися і привертати увагу споживачів, а в темний період доби він може бути освітлений неоновим підсвічуванням з використанням електричного струму.

До механічно-електричної реклами можна віднести світлодинамічну рекламу, яка базується на зміні яскравості світла та поєднанні кольорів.

Електронна реклама — різновид динамічної реклами, в якій рекламне звернення надходить до споживача через електронні мережі у вигляді анімаційних зображень. Прикладом є анімаційна банерна реклама на сайтах мережі Інтернет.

Звукова реклама — різновид динамічної реклами, в якій зміна звуків та слів привертає увагу споживачів до звернення. Прикладом є радіо реклама, звукові ролики в метро і т.д. Звукова реклама може бути сприйнята споживачами через аудіо- та відеотехніку.

«Жива» реклама — це різновид динамічної реклами, де інформаційне звернення доноситься до споживача з прийняттям участі живих істот (людей, тварин, рослин). Прикладом є пантомім на вулицях міста, який, використовуючи пластику свого тіла, рекламує зображений товар (торговельну марку) на своєму одязі. Реклама з умовою взаємодії товару (послуги) та споживача — різновид динамічної реклами, при якій рекламування товару відбувається з обов'язковою участю споживача. Прикладом є реклама масажного крісла, під час якої споживач має змогу скористатися демонстраційним товаром і відчутти на собі всі його властивості.

Комплексна реклама — реклама, яка може поєднувати декілька різновидів динамічної реклами (звукова + механічна, звукова + взаємодія товару (послуги) і споживача + «жива»). Прикладом є клоун на дитячому майданчику, який розповідає про товар і дає можливість випробувати товар протягом певного періоду часу.

Ми вважаємо, що існуючу класифікацію слід доповнити такою ознакою, як форма рекламного звернення, що пояснюється сприйняттям реклами споживачами через органи відчуття. Елементами класифікаційних ознак є звукова реклама, візуальна реклама, реклама через дотик, аромореклама. Звукова реклама — рекламне звернення, яке споживач

сприймає через органи слуху (радіо реклама, реклама через гучномовець тощо). Візуальна реклама — рекламне звернення, яке споживач сприймає через органи зору (реклама в друкованих виданнях, банерна реклама, реклама на телебаченні, сувенірна реклама тощо). Реклама через дотик — рекламне звернення, яке споживач сприймає через органи дотику (з метою привернення уваги до товару рекламодавець дозволяє доторкнутися до товару, реклама для сліпих людей тощо). Аромореклама — рекламне звернення, яке споживач сприймає через органи нюху та чуття (споживач, відчувши запах товару, може краще сприймати його і є підвищення ймовірності купівлі товару).

**Висновки.** Таким чином, з метою розширення понятійного апарату реклами задля підвищення ефективності управління поведінкою споживачів через рекламу на основі узагальнення існуючих підходів до трактування терміну «реклама» запропоновано авторське бачення цієї категорії, а також поняття «система класифікації реклами». З метою удосконалення процесу впливу на поведінку споживачів автором доповнено існуючі класифікаційні ознаки реклами через виокремлення таких ознак, як тип рекламного часу (реклама в активний часовий період, реклама в пасивний часовий період); спосіб сприйняття споживачем (звукова реклама, візуальна реклама, реклама на дотик, аромореклама); тип візуалізації (динамічна реклама, статична реклама), що уточнює зміст реклами та ефективності її впливу на поведінку споживачів.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Гаркавенко С.С.* Маркетинг: [підручник] / Гаркавенко С.С. К. : Лібра, 2002. 712 с.
2. *Корж М.В.* Маркетинг: [навч. посібник] / Корж М.В. ЦУЛ, 2008. 344 с.
3. *Лук'янець Т.Л.* Рекламний менеджмент: [навч. посібник] / Лук'янець Т. Л. — К.: КНЕУ, 2003. — 440 с.
4. *Мостенська Т.Л.* Основи маркетингу: [навч. посібник] / Мостенська Т. Л. К.: Кондор, 2006. 240 с.
5. *Телетов О.С.* Рекламний менеджмент / Телетов О.С. Видавництво «Університетська книга», 2009. 365 с.
6. *Уэллс У.* Реклама: принципы и практика: / Уэллс У., Бернет Дж., Мариарти С.; [пер. с англ.]. — СПб.: Питер, 2001. — 736 с.
7. *Чубукова О.Ю.* Економіка інформації: ринок продуктів та послуг / О.Ю. Чубукова. К.: Нора-прінт, 2001. 334 с.

Капінус Л.В. — lores@gala.net

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Сологуб О.П.*

## КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА РИНКУ КОМБІКОРМІВ УКРАЇНИ

*В статті розглянуто стан, особливості та проблеми ціноутворення на ринку комбікормів України. Проаналізовано основні фактори, які впливають на формування ціни на вітчизняну комбікормову продукцію. Досліджено причини високої собівартості виробництва і кінцевої ціни на комбікорми, що негативно впливає на зниження попиту серед споживачів готової продукції.*

**Ключові слова:** комбікормова промисловість, ціноутворення, ринок комбікормів, ціна, економічна ефективність.

*The state, features and problems of pricing at the market of the mixed fodders of Ukraine, is considered in the article. Basic factors which influence on forming of price on domestic mixed fodder products are analyzed. Investigational reasons of high production and last bid cost on the mixed fodders that negatively influences on a decrease in demand among the users of the prepared products.*

**Key words:** mixed fodder industry, pricing, market of the mixed fodders, price, economic effectiveness.

Ціноутворення є одним із основних важелів ефективного розвитку і функціонування комбікормової промисловості на українському ринку. Серед факторів, які впливають на економічну ефективність виробничо-господарської діяльності підприємств комбікормової промисловості є правильно обрана цінова політика, яка б гарантувала підприємству одержання прибутку. Слід зазначити, що комбікорми є достатньо дорогим видом продукції для відгодівлі тварин, але виправданим, оскільки при використанні комбікормової продукції в раціоні значно збільшуються надой молока, виробництво м'ясних продуктів, реалізуються в повній мірі генетичні можливості поголів'я. На становлення цін для споживачів комбікормової продукції значною мірою впливають собівартість сировини (зернові продукти близько 70 %), вартість білково-вітамінних компонентів, преміксів, які імпортуються українськими переробними підприємствами, а також використання засобів і предметів праці. Кожне підприємство має свою особливу рецептуру для виготовлення повнораціонних кормів, а ціни встановлюються вільні, договірні, які загальноприйняті на українському ринку в умовах жорстокої конкуренції, однак вони є значно вищими у порівнянні з витратами, які несуть комбікормові заводи, адже в остаточну вартість продукції закладено прибуток. Однак, незважаючи на проблеми, які існують, обсяги випуску комбікормової продукції з кожним роком зростають, так за січень-травень 2009 року заводами, яких налічується близько 430 одиниць виготовлено 1,7 млн. тонн комбікормів, тоді як за аналогічний період 2008 року лише 1,5 млн. тонн [1].

**Постановка завдання.** Проблема визначення ціни на ринку комбікормів в Україні, яка б задовольняла як споживачів, так і продавців є актуальною на сьогоднішній день тому, що ціна буде коливатися у проміжку між занадто низькою, що не забезпечує прибутку господарюючому суб'єкту, і занадто високою, що перешкоджає формуванню активного попиту на комбікормову продукцію. На становлення остаточної ціни на комбікорми впливає висока собівартість сировини, яка використовується в процесі виробництва, а також залежність від стану зернового господарства країни. Політика ціноутворення на українському ринку комбікормової продукції має свої особливості та вимагає аналітичного підходу, узагальнення та наукового дослідження процесів, що відбуваються.

**Результати.** Цінова ситуація, яка склалася в Україні для кожного виду концентрованих кормів має свої особливості, які зумовлені кон'юнктурою внутрішнього ринку. Для того, щоб сформувати реальну ціну на комбікормову продукцію необхідно проаналізувати витрати на виготовлення цієї продукції, а також враховувати фінансові можливості споживачів. В сучасних умовах господарювання для забезпечення ефективності діяльності



господарств гостро постає питання безперервного постачання комбікормами існуючих виробництв і тваринницьких комплексів.

За часів Радянського Союзу основна частка комбікормової продукції вироблялася на великих державних і міжгосподарських комбікормових заводах, а лише незначна частина в господарствах. Зернову сировину на заводах подрібнювали, збагачували біологічно-активними добавками і преміксами, а потім реалізували господарствам у вигляді комбікормів, але у 2—3 рази дорожче.

Сучасна система цін на продукцію комбікормової промисловості, яка склалася на вітчизняному ринку, формується в умовах жорсткої конкуренції, а також з врахуванням високої собівартості сировини, яка використовується в процесі виробництва готової продукції. Ціни, які пропонуються комбікормовими підприємствами повинні бути доступними для споживачів, сприяти розвитку і зростанню існуючого попиту на продукцію, а також підвищенню економічної ефективності виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання. У роздрібній ціні, як правило більшу частку витрат становить вартість закупівлі сировини, яка використовується у процесі виробництва. Досліджуючи стан вітчизняного ринку комбікормів, слід зазначити, що загальна потреба у концентрованих кормах, тобто існуючий попит, становить 13618 тис. тонн, зокрема на комбікормову продукцію — 8000 тис. тонн, у тому числі — 4000 тис. тонн сільськогосподарських підприємств усіх форм власності [2].

Звичайно, вся комбікормова промисловість залежить від результатів діяльності суміжних галузей АПК: зернового і тваринницького комплексів, адже «ланцюжок» виробник (сільськогосподарське підприємство) — переробник (комбікормове підприємство) — споживач (тваринницький комплекс) знаходяться у тісному нерозривно пов'язаному зв'язку.

Зазначимо, що на сьогоднішній день склалася складна ситуація у галузі тваринництва, адже основна маса поголів'я великої рогатої худоби в господарствах країни вирізана, фінансові можливості тваринницьких комплексів є обмеженими, зростає дебіторська заборгованість, гостро постає проблема нестачі грошових коштів для закупівлі комбікормової продукції. Але слід відмітити, що в Україні відмічається стійке зростання чисельності птахівництва, які також являються основними споживачами комбікормової продукції. Так, за даними Держкомстату України, якщо у 2008 році в Україні нараховувалось 161100,0 тис. голів птиці, то у 2009 році 170700,0 тис. голів (зросло на 9600,0 тис. голів).

На формування кінцевої ціни на комбікормову продукцію впливають не лише затрати на переробку. Основну питому частку витрат становлять витрати на сировину: зернові продукти (близько 70 % рецепту). Слід також зазначити, що значну частку витрат в процесі формування остаточної ціни на комбікорми становить вартість закупівлі біологічно-активних добавок, преміксів, шроту соєвого, які в основному імпортуються переробними підприємствами. Так, наприклад, ціна комбікормів для відгодівлі курей-несучок складає близько 2150—2400 гривень за тону. Вітчизняні виробники пояснюють високу вартість тим, що при виготовленні білково-вітамінних преміксів використовуються вітаміни А, С, амінокислота метіонін, ціна на які у порівнянні з минулим роком виросла в 2—3 рази, а також високою ціною на кукурудзу, яка складає 1200—1400 гривень за тону [1].

Використання комбікормової продукції в процесі відгодівлі тварин господарствами і тваринницькими комплексами наповнює раціон повним комплексом харчових та біологічно-активних добавок по всіх активних елементах, які необхідні для розвитку, росту, сприяє підвищенню їх продуктивності. Концентровані корми є дорогим видом продукції тому, незважаючи на значні переваги їх використання у раціоні тварин: значно зростають надої молока, обсяги виробництва м'ясної продукції, реалізується генетичний потенціал, господарства змушені використовувати альтернативні види кормів, які є значно дешевшими, а тому доступними для суб'єктів різних форм власності. Звичайно, ефект і кінцеві результати при застосуванні альтернативних видів кормів, наприклад, рослинного походження, є значно нижчими та і поступаються за своєю якістю збалансованим комбікормам. Так, сучасними малими та середніми господарствами м'ясо-молочного напрямку при відгодівлі

тварин згодуюється майже 35—40 % зернофуражу у вигляді зернової дерті, що негативно впливає на ефективність їх діяльності, а при використанні збалансованих комбікормів середньодобовий приріст зростає на 20 %, а витрати кормової продукції зменшуються на 17 %.

Якщо проводити дослідження стану вітчизняного ринку комбікормів, то слід зазначити, що згідно даних Державного комітету статистики в травні 2009 року українськими підприємствами переробної промисловості було виготовлено 354,7 тис. тонн комбікормової продукції, що на 10 % перевищує показник травня 2008 року. Серед основних факторів, які сприяють збільшенню обсягів виробництва комбікормової продукції є наявність вільного ринку та його доступність за цінними та якісним показником для споживачів, а також розвиток галузей птахівництва і в перспективі свинарства.

Серед негативних причин, що зумовлюють зниження попиту на збалансовані комбікорми слід відзначити значне зменшення поголів'я великої рогатої худоби, збитковість тваринницьких галузей, зростання цін на білково-вітамінні добавки, премікси, енергоносії, зниження виробництва зернової і не зернової сировини, а також погіршення її якості, зростання дебіторської заборгованості перед комбікормовими підприємствами серед споживачів готової продукції.

**Висновки.** Співвідношення, а також зниження якості і ціни на комбікормову продукцію є визначальними для споживачів. Ці фактори істотним чином впливають на діяльність комбікормових підприємств, сприяють постійному вдосконаленню технології виготовлення комбікормів, пошуку нових шляхів вирішення питання зниження собівартості готової продукції щоб задовольнити споживчий попит за цінними показниками. Адже господарства і тваринницькі комплекси в умовах обмеженості фінансових ресурсів потребують високоякісних кормів за помірною ціною. В українській економіці є значний потенціал для розвитку усіх галузей АПК, але для підвищення ефективності їх функціонування необхідна підтримка держави, відповідна законодавчо-нормативна база, яка б відповідає міжнародним стандартам, створення сприятливих умов для впровадження сучасного обладнання і технологій за допомогою яких вдалося б комбікормовим заводам знизити затрати на виготовлення готової продукції, а відповідно зменшити остаточну ціну на комбікормову продукцію для споживачів.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *ИА «АПК-Информ»* — [www.apk-inform.com](http://www.apk-inform.com)
2. *Мацуга О.Н.* Перспективы украинского комбикормового производства // *Хранение и переработка зерна.* — К. 2006. — № 9. с.14—15.

Кудренко Н.В. — [natalyr@ukr.net](mailto:natalyr@ukr.net)

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Мостенською Т.Л.*

УДК 338.43

Г.О. Кундєєва,  
канд. екон. наук,  
Національний університет  
харчових технологій

## ПРОБЛЕМИ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ: ГАЛУЗЕВИЙ ПІДХІД

*Розглянутий внесок м'ясної промисловості у продовольчу безпеку України, проаналізовано фактори, що впливають на обсяг споживання м'яса та м'ясопродуктів середньостатистичним споживачем країни, запропоновано заходи, щодо подолання дефіциту у споживанні продукції м'ясної промисловості*

**Ключові слова:** продовольча безпека, фізіологічна норма споживання, витрати на споживання продуктів харчування

*Considered payment of meat industry in food safety of Ukraine, factors which influence on the volume of consumption of meat and meat products the «average» consumer of country are analysed, measures are marked, in relation to leveling of deficit in the consumption of products of meat industry*

**Key words:** food safety, physiology norm of consumption, expense on the consumption of foods of feed

Процеси глобалізації розвитку агропродовольчих комплексів та лібералізації торгівлі агропродукцією призвели до формування сучасної світової агропродовольчої системи. На сьогодні, у даній системі умовно виділяють три основні групи країн, що різняться соціально-економічним характером і рівнем фінансово-економічного, у тому числі і продовольчого потенціалу. Перша група — це високо розвинуті країни, друга група — середньорозвинені країни, до яких входить і Україна, й третя група — країни з низьким розвитком. Така диференціація країн світу посилює глобальне протиріччя, коли абсолютне перевиробництво продовольства в одних країнах супроводжується значним дефіцитом продовольства в інших країнах. Завдяки цьому протиріччю світова продовольча проблема все більше ототожнюється з продовольчою безпекою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про те, що питанню продовольчої безпеки окремих держав присвячені чисельні праці зарубіжних вчених: Дж. Кейнса, Р. Лукаса, Д. Ромера, Р. Солоу, Р. Харрода, Л. Абалкіна, А. Аганбегяна, В. Боровікова, Е. Гайдара, Р. Гумерова, А. Ємельянова та інших. В своїх працях відомі вчені вказали на важливе практичне значення щодо забезпечення населення продовольством для розвитку окремих національних економік та світової економіки в цілому. Також проблеми продовольчої безпеки досліджувалися і такими вітчизняними вченими як В. Амбросова, О. Гойчук, О. Коцій, В. Курило, Є. Лібанова, О. Могильний, Б. Пасхавер, П. Саблук, Л. Чернюк, О. Шубравська та інші. У своїх дослідженнях провідні українські вчені визначають загострення проблеми національної продовольчої безпеки та вказують вагомість агропромислового комплексу у вирішенні даної проблеми.

**Постановка завдання.** Харчова й біологічна цінність продуктів харчування, як правило, визначаються їхньою здатністю задовольняти фізіологічні потреби людини в білках, жирах, вуглеводах, вітамінах, мінеральних елементах, енергії, у незамінних амінокислотах тощо. При розгляді продовольчої проблеми основна увага приділяється подоланню дефіциту життєво-необхідних речовин, у першу чергу, білка. Проте щорічний розрив між необхідною кількістю харчових продуктів для населення планети і фактично спожитою становить більш як 6 млн. тонн і має тенденцію до збільшення. У зв'язку з тим, що основним постачальником білка для організму людини є продукти тваринництва, а саме, м'ясо та м'ясопродукти, то за мету нашої роботи обрано дослідження внеску м'ясної промисловості України у продовольчу безпеку держави.

**Результати.** Дослідження сучасного стану наукового опрацювання з зазначеного питання дозволяють визначити продовольчу безпеку як такий стан економіки країни, «коли всі люди в будь-який час мають фізичний та економічний доступ до достатньої кількості безпечних і поживних продуктів, що забезпечують їх потреби та харчові переваги для активного і здорового

життя» [7, с.3]. Слід зазначити, що критично небезпечним вважається рівень споживання продовольства у половинному обсязі від науково обґрунтованих раціональних нормативів [8].

Для визначення мінімального рівня продовольчої безпеки сучасна міжнародна статистика використовує два критерії, які визначають: перший — енергетичну цінність добового раціону харчування на душу населення, яка має бути не нижчою за 2,5 тис. ккал; другий — витрати на продовольчі потреби, які не повинні перевищувати 60 % сімейного бюджету [3].

Дані два критерії не тільки розкривають сутність поняття «продовольча безпека», а й визначають специфічну диференціацію країн світу. Для бідної країни — забезпечення раціону виживання; для багатой — задоволення продовольчих уподобань.

Проведений аналіз споживання м'яса та м'ясопродуктів середньостатистичним українцем протягом 2000—2009 рр. (рис. 1) свідчить про тенденцію до збільшення обсягу споживання м'ясопродуктів у 2001—2008 рр., але норма фізіологічної потреби людини у м'ясних продуктах (майже 80 кг) та рівень споживання 1990 року (68 кг) досягнуті не були.

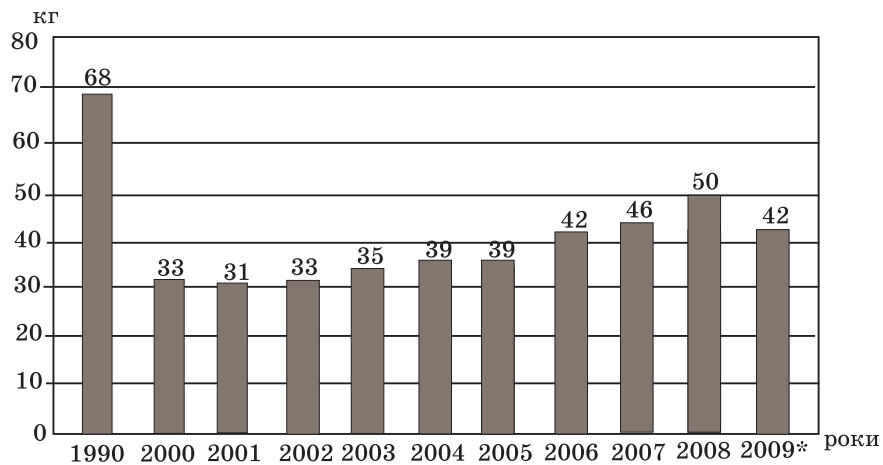


Рис. 1. Динаміка середньодушового споживання м'ясопродуктів в Україні у 1990—2009 рр. (складено автором на основі [2; 5])

Наступне зниження обсягів споживання у 2009 році обумовлено, насамперед, економічною кризою. Слід зазначити, що обсяг споживання м'яса та м'ясопродуктів обумовлений, з одного боку, їх пропозицією на ринку продовольчих товарів, а з іншого боку — попитом споживачів на цю продукцію.

Виходячи з того, що пропозиція м'яса та м'ясопродуктів на ринку продовольства визначається можливостями виробництва вітчизняних м'ясопереробних підприємств, а також імпорту, то необхідно розглянути зазначені складові, насамперед, сировинну базу м'ясної промисловості.

Політична і економічна нестабільність останніх двох десятиріч негативно позначилася на тваринницькому комплексі України. На сьогодні, у порівнянні з 1990 р., поголів'я великої рогатої худоби скоротилося більш ніж у 4 рази, свиней — майже у 3 рази, птиці — у 1,5 рази. Як свідчать дані Держкомстату, на 01.01.2010 в усіх категоріях господарств поголів'я великої рогатої худоби становило 4,9 млн. гол, свиней — 7,1 млн. гол, птиці — 191 млн. голів (у 1990 р становило . відповідно 25,2 млн. гол., 19,9 млн. гол. та 255,1 млн. гол.). Виробництво м'яса всіх видів у забійній вазі на 1.01. 2010 р. склало 1,9 млн. т, проти 4,36 млн. т. у 1990 р [2; 5]. Такий стан тваринництва пов'язаний, насамперед, з рентабельністю тваринницької продукції, перш за все, великої рогатої худоби. Якщо в останні роки виробництво м'яса птиці є прибутковим (рівень рентабельності майже 14 %), а програма підтримки свинарства зробила рентабельним виробництво свинини, то виробництво яловичини протягом всього періоду є збитковим (рівень збитковості майже 40 %).

З 2000 року спостерігається тенденція нарощування обсягів виробництва у м'ясній промисловості України. Динаміка складу м'ясної продукції, виробленої на українських м'ясопереробних підприємствах за 2005—2009 рр., наведена у табл.1.

Таблиця 1. Динаміка виробництва окремих груп м'ясопродуктів в Україні за 2005—2009 рр.

Окремі групи м'ясопродуктів	Роки				
	2005	2006	2007	2008	2009
М'ясо, тис. т	625	772,2	935,3	919,4	920,7
У % до попереднього року	—	123,6	121,1	98,3	100,1
У тому числі:					
Яловичина морожена, тис. т	50,1	43,9	58,9	37,2	25,6
У % до попереднього року	—	87,6	134,2	63,2	68,8
Яловичина охолоджена, тис. т	143	156,0	141,6	112,1	79,7
У % до попереднього року	—	109,1	90,8	79,2	71,1
Свинина морожена, тис. т	18	25,4	22,9	14,0	5,1
У % до попереднього року	—	141,1	90,2	61,1	36,4
Свинина охолоджена, тис. т	81,4	130,0	154,9	125,5	97,5
У % до попереднього року	—	159,7	119,2	81,0	77,7
М'ясо птиці охолоджене, тис. т	274	326,0	470,6	555,3	632,9
У % до попереднього року	—	119,0	144,4	118,0	114,0
М'ясо птиці морожене, тис. т	57,9	90,5	86,4	75,3	79,8
У % до попереднього року	—	156,3	95,5	87,2	106,0
Ковбасні вироби, тис. т	309	301,9	330,2	332,0	260,0
У % до попереднього року	—	97,7	109,6	100,5	78,3
У тому числі:					
Варені, сосиски і сардельки, тис. т	205	191,0	210,0	209,0	171,0
У % до попереднього року	—	93,2	109,9	99,5	81,8
Напівкопчені, тис. т	52,5	55,6	56,5	56,3	46,6
У % до попереднього року	—	105,9	101,6	99,6	82,8
Варенокопчені, тис. т	20,5	26,6	31,9	26,3	19,2
У % до попереднього року	—	129,8	119,9	82,4	73,0
Копченозапечені, тис. т	4,6	5,3	6,9	7,8	6,1
У % до попереднього року	—	115,2	130,2	113,0	78,2

Джерело: складено автором на основі [2; 5]

Дані таблиці свідчать про те, що найбільші темпи росту в м'ясопереробній галузі спостерігалися у 2006—2007 рр., особливо у виробництві м'яса птиці та ковбасних виробів. Збільшенню виробництва цих груп м'ясопродуктів сприяли як позитивна тенденція розвитку вітчизняного птахівництва, так і збільшення імпорту м'ясної сировини та зміна стандартів споживання у значної частини населення, що пов'язана зі скороченням часу на приготування їжі.

Слід зазначити, що останні два кризові роки виявилися дуже складними для виробництва м'ясної продукції. Більш ніж 45 % м'ясопереробних вітчизняних підприємств припинили виробництво, інші використовують лише 15—30 % власних виробничих потужностей. Основною причиною є зростання собівартості продукції, яка обумовлена залежністю від імпортової сировини, що подорожчала паралельно з падінням курсу гривні, та збільшення матеріальних витрат — за останні два роки послуги транспортування подорожчали на 21 %, водопостачання — на 29 %, газ — на 35 % [4]. Все це негативно вплинуло на рентабельність виробництва м'ясних продуктів і обмежило обсяги їх виробництва у 2008—2009 рр.

Аналіз імпорту м'яса і м'ясопродуктів в Україну свідчить про його зростання з 2001 р. по 2004 р. Максимальним імпорт м'яса та м'ясопродуктів був у 2004 р. — приріст в 3,1 рази порівняно з показником 2003 р. Основним чинником такого різкого зростання було повнення імпорту м'яса птиці, переважно американських курячих окостів. Але у 2005 році імпорт м'яса та м'ясопродуктів скоротився, що в основному пов'язано з припиненням діяльності вільних економічних зон (ВЕЗ) та зон пріоритетного розвитку (ЗПР), куди постачалася значна частина м'ясної сировини на пільгових умовах (рис.2).

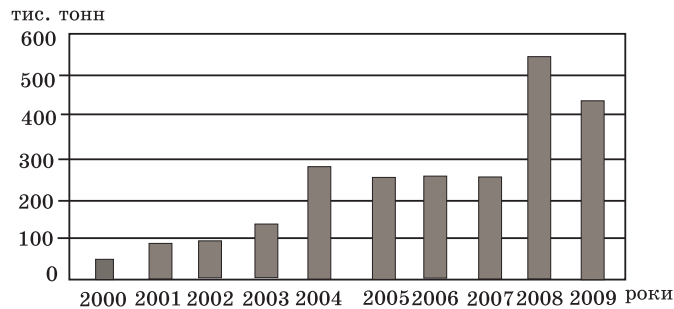


Рис. 2. Імпорт м'ясопродуктів за 2000—2009 рр. (складено автором на основі [2; 5])

Аналіз співвідношення власного виробництва м'яса у забійній вазі (2007 р. — 1912 тис. т., 2008 р. — 1906 тис. т., 2009 р. — 1900 тис. т.) та імпорту свідчить про те, що імпорт м'яса та м'ясопродуктів перевищує 20 % власного виробництва, а саме таке значення є критичним у визначенні залежності країни [1]. Саме тому відносно м'ясної сировини Україна є імпортозалежною.

Наступним чинником, від якого залежить обсяг споживання м'яса та м'ясопродуктів, є попит на цю продукцію, тобто бажання та платоспроможність вітчизняного споживача придбати певну кількість м'ясної продукції. Оскільки бажання споживача відносно будь-якого товару мають суб'єктивний характер, то платоспроможність залежить, насамперед, від ціни товару та доходу споживача. Для визначення впливу цінового фактору на зміну обсягу споживання м'яса та м'ясопродуктів, досліджена динаміка темпів приросту обсягу споживання м'яса та м'ясопродуктів та темпів інфляції на ринку споживчих товарів, зокрема м'яса та м'ясопродуктів (табл. 2).

Таблиця 2. Динаміка основних показників, що характеризують стан ринку м'ясопродуктів України у 2001—2009 рр. (% , грудень до грудня попереднього року)

Показники	Роки									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
індекс споживчих цін	129,7	83,1	111,0	148,6	115,8	91,7	119,0	122,3	112,3	
темп приросту споживчих цін	—	-56,1	25,1	25,3	-28,3	-26,3	22,9	2,7	-8,9	
індекс цін на продукти харчування	107,9	97,6	111,1	115,2	110,2	103,2	123,7	124,5	110,9	
темп приросту цін на продукти харчування	—	-10,6	12,2	3,6	-4,5	-6,8	16,6	0,6	-12,3	
індекс цін на м'ясо та м'ясопродукти	127,5	89,9	108,4	135,9	118,4	97,9	113,9	134,0	106,2	
темп приросту цін на м'ясо та м'ясопродукти	—	-41,8	17,1	20,2	-14,8	-20,9	14,0	15,0	-26,2	
споживання м'яса та м'ясопродуктів на 1 особу (кг)	31,0	33,0	35,0	39,0	39,0	42,0	45,0	50,0	42,0	
темп приросту споживання	—	6,1	5,7	10,3	0,0	7,1	6,7	10,0	-19,0	

Джерело: складено автором на основі [2; 5]

Відсутність зворотного зв'язку між зміною обсягу споживання м'яса та м'ясопродуктів і зміною індексу цін на них, на наш погляд, обумовлена тим, що в країні іще не досягнуто фізіологічного рівня споживання цього продукту на душу населення та спостерігається низький рівень середньодушового доходу населення. Частка населення із середньодушовим загальними доходами у місяць, нижчими прожиткового мінімуму, склала у 2009 році майже 78 %. Якщо у розвинених країнах продовольчі витрати населення складають 15—20 % сімейного бюджету, то в Україні — понад 60 % [6]. Сучасною економічною наукою доведено, що перевищення частки витрат на продовольчі товари 50%-ої межі свідчить про низький життєвий рівень населення і є одним із індикаторів бідності.

**Висновки.** При низькому рівні продовольчого споживання невелика диференціація повноцінного харчування виводить якість харчування найбідніших верств населення за мінімальні значення порогових критеріїв продовольчої безпеки. Саме тому стратегічним завданням для України є необхідність досягти рівня розвинутих країн щодо обсягів продовольчого споживання та в економічній доступності харчування. В умовах глобалізації для вирішення цієї мети стосовно продукції м'ясної промисловості в Україні потрібно збільшити сировинну базу, насамперед, вітчизняного тваринництва за рахунок розвитку м'ясного скотарства. Потрібно забезпечити посилення ролі держави щодо зростання добробуту людей та скорочення розриву у диференціації доходів населення, а також підвищити відповідальність бізнесу, вчених, технологів, економістів і політиків за якість виробленої та імпортованої м'ясної сировини, м'яса та м'ясопродуктів.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *В. Бондар* Лучше быть сытым, чем голодным / В. Бондар // Однако. — 2009. — № 14. — С. 12—17.
2. *Офіційний сайт* [Електронний ресурс] — Режим доступу: <<http://ukrstat.gov.ua>
3. *Пасхавер Б.* Сучасний стан продовольчої безпеки / Б. Пасхавер // Економіка України. — 2006. — № 4. — С. 43—50.
4. *Попов В.І.* Тенденции развития мясной отрасли: мнение эксперта / В.І. Попов // Мир Продуктов. — 2009. — 10 (59) — С. 13—15.
5. *Рынок мяса и мясных продуктов Украины.* // Мясное дело. — 2010. — № 2. — С. 19—26.
6. *Саблук П.* Стан і перспективи розвитку агропромислового комплексу України / П. Саблук // Економіка України. — 2008. — № 12. — С. 4—18
7. *Саблук П.Т.* Продовольча безпека України / П.Т. Саблук, О.Г. Білорус, В.І. Власов // Економіка АПК. — 2009. — № 10 — С. 3—7.
8. *Царук І.М.* Соціальна політика і людський капітал / І.М. Царук // Наука й економіка, Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. — 2009. — № 4 (16), — Т. 2. — С. 209—215.

Кундеева Г.О. — [g\\_a\\_k@ukr.net](mailto:g_a_k@ukr.net)

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Мостенською Т.Л.*

Ю.Г. Левченко,  
О.А. Чередниченко  
Національний університет  
харчових технологій

## УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*Розглянуто теоретичні основи та основні складові виробничого потенціалу. Визначено особливості управління виробничим потенціалом підприємств харчової промисловості в Україні.*

**Ключові слова:** виробничий потенціал, управління, трудовий потенціал, механізм управління.

*Theoretical bases and basic constituents of production potential are considered. The features of management of enterprises of food retail industry production potential are certain at Ukraine.*

**Key words:** production potential, management, labour potential, management mechanism.

Досліджуючи різні аспекти функціонування економіки країни, різних галузей, окремого підприємства — як основної ланки економічної системи, доцільно звернути увагу на таке поняття як «виробничий потенціал».

Слід зазначити, що термін «потенціал» (від лат. *potentia* — сила) в економічній теорії має досить широкі аспекти використання і трактується як запаси, засоби, джерела, які є в наявності і можуть бути використані (приведені в дію) для досягнення певної мети.

В науковій літературі одним із перших поняття виробничий потенціал використав А.І. Анчишкін, він говорив, що «ресурсно-виробничий потенціал народного господарства характеризують виробничі ресурси, їх обсяг, структура, технічний рівень і якість...» При цьому під виробничими ресурсами він розуміє засоби виробництва, трудові ресурси, а також природні ресурси, залучені в економічну сферу.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день серед економістів існують досить різні трактування поняття «виробничий потенціал»: одні під виробничим потенціалом розуміють лише обсяг ресурсного потенціалу; інші — лише основні виробничі засоби, а треті — сукупність всіх видів ресурсів, в тому числі і виробничих засобів. Звідси не зрозуміло, з чого ж складається виробничий потенціал підприємства та якими саме ресурсами слід управляти. Тому необхідно більш широко підійти до визначення даного терміну.

**Результати.** На сьогоднішній день існує три підходи до визначення виробничого потенціалу:

- ресурсний підхід — саме ресурси визначають можливості та потенціал підприємства;
- функціональний підхід — види діяльності підприємства визначають його потенціал;
- інституціональний підхід — потенціал підприємства характеризують здібності і можливості персоналу, що визначаються його інтелектуальними і морально-етичними якостями, а особливо накопиченим досвідом, знаннями та кваліфікацією [4].

Аналізуючи вище викладене, можна зробити висновок, що виробничий потенціал визначається як сукупність засобів, предметів праці та інформації, що використовується або може бути використана працівниками підприємства під час реалізації їх трудового потенціалу для досягнення ефективного функціонування суб'єкта господарювання. Тобто, до складу виробничого потенціалу необхідно включати основні засоби, оборотні кошти, нематеріальні активи, трудовий потенціал (в сукупності створюють ресурсний потенціал) та інформацію.

Такий вибір складових обґрунтований тим, що будь-яке використання виробничого потенціалу підприємства неможливе без наявності сировинної бази, засобів виробництва, інформації, предметів праці та участі персоналу. Так, управління найбільш сучасним автоматизованим виробництвом все одно потребує нагляду та коригування виробничого процесу людиною.



Для ефективного управління виробничим потенціалом необхідно чітко визначити його складові (рис. 1).



Рис. 1. Склад виробничого потенціалу підприємства

Технічний потенціал підприємства формують його основні засоби. Згідно пп. 8.2.1. п.8.2. ст. 8 Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» під терміном «основні засоби» слід розуміти матеріальні цінності, що використовуються у господарській діяльності платника податку протягом періоду, який перевищує 365 календарних днів з дати введення в експлуатацію таких матеріальних цінностей, та вартість яких поступово зменшується у зв'язку з фізичним або моральним зносом.

Доктор економічних наук, професор Зайнчковський А.О. розглядає основні засоби як засоби праці, які беруть участь у процесі виробництва тривалий час, зберігаючи при цьому свою натуральну форму, і вартість яких переноситься на новостворений продукт поступово частинами, в міру їх зносу, а інша частина постійно зменшується, що фіксується у засобах виробництва до завершення строку служби [2].

Відповідно до ПБО 7, до основних засобів належать земельні ділянки, будівлі, споруди, обладнання, транспортні засоби, капітальні затрати на поліпшення земель, інструменти, прилади, інвентар, робоча та продуктивна худоба, багаторічні насадження та інші основні засоби.

Матеріально-сировинну складову виробничого потенціалу підприємства становлять предмети праці разом із залишками грошей на банківських рахунках, що в своїй сукупності являє оборотні кошти підприємства.

Особливої уваги заслуговує така складова виробничого потенціалу як трудовий потенціал. На Україні офіційного визнання термін «трудовий потенціал» набув в 1999 р. з прийняттям Указу Президента «Про основні напрямки розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року» [3]. Згідно даного нормативно-правового акту трудовий потенціал визначається сукупною чисельністю громадян працездатного віку, які за певних ознак (стан здоров'я, психологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальний рівні, соціально-етнічний менталітет) здатні та мають намір провадити трудову діяльність. Дане визначення трудового потенціалу розкриває лише ресурсну частину змісту досліджуваної категорії, не враховуючи особливості видозміни та реалізації можливостей, закладених в змісті поняття потенціал.

Необхідно широко та системно визначити низку понять щодо сутності та економічної природи трудового потенціалу, виходячи з людського потенціалу, трудового потенціалу, економічно активного населення, зайнятого трудовою діяльністю населення, робочої сили, ринку праці, незайнятих, та системи показників, що характеризують трудовий потенціал у системі цих складових.

Новийтенко І.В. визначає трудовий потенціал як синтез інтелектуальних, психофізіологічних, особистісних здібностей працівників підприємства, які видозмінюються в процесі здійснення трудової діяльності, і використовується або можуть бути використані суб'єктом господарювання для досягнення цілей його діяльності [1].

Не менш важливим елементом виробничого потенціалу підприємства є інтелектуальний капітал підприємства, що представлений нематеріальними активами. Нематеріальні активи являють собою немонетарні активи, які не мають матеріальної форми, можуть бути ідентифіковані і утримуються з метою використання більше року (або одного операційного циклу) для виробництва, торгівлі, з адміністративною метою або надання в оренду іншим особам.

Найбільш специфічною складовою виробничого потенціалу є інформація. Службова інформація — інформація про фінансову діяльність, господарську діяльність (яка не пов'язана з секретами виробництва, введенням новацій та ноу-хау, розробкою стратегії розвитку, веденням переговорів, розробкою та впровадженням нових технологій) та внутрішньовідомчу службову діяльність установи, її посадових, службових осіб та кореспонденцію, які пов'язані з процесом прийняття рішень та передують їх прийняттю. Службова інформація є службовою таємницею та належить до конфіденційної інформації.

Виробничий потенціал підприємства — це складна, організована, динамічна система, яка формується з множини елементів, що перебувають у взаємозв'язку та взаємодії і виконують різні функції в процесі виготовлення продукції необхідної кількості та якості і в терміни, визначені ринком.

Залежно від рівня і мети досліджень виробничий потенціал поділяється за рівнями управління, включаючи галузевий, регіональний, виробничо-господарської структури (об'єднання, підприємство). Управління виробничим потенціалом підприємства здійснюється на макрорівні — на рівні держави і макрорівні — на рівні підприємства (рис.2).

Аналіз законодавства України засвідчить, що на макрорівні функції управління виробничим потенціалом здійснюють законодавчі та виконавчі органи державної влади, які полягають в: плануванні і формуванні розміру і якості трудового потенціалу — високорозвиненої інтелектуальної, здорової психофізіологічної та активної особистісної складових трудового потенціалу; розробкою амортизаційної політики, спрямованої на відтво-

рення основних засобів, стимулюванні ефективного розподілу трудового потенціалу між підприємствами шляхом розвитку співробітництва між закладами освіти і науки та підприємствами, підприємствами та Державною службою зайнятості для більш ефективного розподілу трудового потенціалу між територіальними одиницями і підприємствами різних галузей; проведенні контролю за відтворенням трудового потенціалу шляхом аудиту підприємств щодо оплати праці в розмірі не менше ніж затверджений Бюджетом мінімальний, щодо дотримання обов'язкового державного страхування від тимчасової втрати працездатності, нещасних випадків на виробництві, шляхом обліку чисельності і структури населення за ступенем працездатності; фінансування розвитку освіти, науки, культури, мистецтва з метою забезпечення розвитку якісних характеристик трудового потенціалу.

В наш час функції управління виробничим потенціалом підприємства на макrorівні виконують працівники апарату управління на чолі з керівником підприємства.



Рис. 2. Функції управління виробничим потенціалом підприємства

використання виробничого потенціалу підприємства на 96 % залежить від функціонування системи управління ним як на рівні держави, галузі, так і на рівні підприємства.

Одним з індикаторів ефективності управління виробничим потенціалом є конкурентне середовище: конкуренція безпосередньо впливає на впровадження якісного менеджменту, адже чим вища загроза витіснення з ринку, тим більш якісний менеджмент буде використовувати компанія для уникнення цієї загрози.

Ефективне використання виробничого потенціалу підприємства залежить від функціонування механізму управління ним. Під механізмом управління виробничим потенціалом підприємства розуміється сукупність процесів, прийомів, методів, підходів, спрямованих на досягнення ефективності його використання.

Під процесом управління виробничим потенціалом розуміється планування, організацію та контроль використання всіх його складових, а також розподіл працівників по виробничим ланкам відповідно до їх рівня підготовки та освітньо-кваліфікаційного рівня, мотивація до повного розкриття їх трудового потенціалу.

Під прийомами управління виробничим потенціалом підприємства розкривається сукупність інструментів, що використовують в процесі управління ним: систему нарахування амортизації, систему постачання сировини та збуту готової продукції, систему мотивації персоналу, Корпоративні правила поведінки, Правила внутрішнього трудового розпорядку, Правила роботи з дебіторами, організаційну структуру управління, політику підприємства щодо фінансування використання та розвитку трудового потенціалу.

Економісти підраховали, що значення впливу місця знаходження компанії на ефективність управління підприємством вимірюється 4 %; впливу підгалузі, в якій функціонує підприємство і умови, що існують в країні для цієї підгалузі вимірюється 42 %; інші 54 % успіху залежать від вибору менеджерами методів і способів управління. Отже, ефективність використання виробничого потенціалу підприємства на 96 % залежить від функціонування системи управління ним як на рівні держави, галузі, так і на рівні підприємства.

Для ефективного управління виробничим потенціалом слід застосовувати наступні напрями підвищення ефективності його використання.

Інтенсивні напрями підвищення ефективності використання технічного потенціалу:

- технічне переозброєння підприємства;
- механізація і автоматизація виробництва;
- удосконалення технологічних процесів;
- скорочення тривалості виробничого циклу;
- застосування прогресивних форм організації виробництва і праці.

Екстенсивні напрями підвищення ефективності використання основних засобів полягають в скороченні простоїв устаткування, підвищенні коефіцієнту змінності роботи устаткування, зменшенні кількості непрацюючого устаткування.

Один із способів підвищення ефективності використання матеріально-сировинного потенціалу є економія оборотного капіталу. Економія оборотних коштів може відбуватись шляхом підвищення його оборотності за рахунок удосконалювання керування запасами. Оскільки підприємство вкладає кошти в створення запасів, то формування їх оптимальної структури дозволить скоротити складські витрати.

Однак, слід враховувати, що великий запас готової продукції (зв'язаний з передбачуваним обсягом продажів) скорочує можливість утворення дефіциту продукції при знезапекці високому попиту на неї.

Отже, напрями прискорення обертання оборотних коштів на етапі формування виробничих запасів:

1. Створення оптимальних розмірів виробничих запасів.
2. Застосування при купівлі принципу оптимального співвідношення ціни і якості.
3. Використання раціональних схем постачання матеріальних ресурсів.

У сфері виробництва напрями підвищення ефективності використання оборотних коштів полягають в необхідності:

1. Скорочення тривалості виробничого процесу.
2. Впровадження прогресивних ресурсозберігаючих технологій.
3. Економічне використання матеріальних ресурсів.

Удосконалення маркетингової діяльності підприємства, стимулювання збуту продукції, ефективне управління дебіторською заборгованістю призводять до економії обігових коштів у сфері обігу.

Серед чинників, що призведуть до підвищення ефективності використання трудового потенціалу слід виокремити: створення відповідного морально-психологічного клімату в колективі; моральне заохочення працюючих; поліпшення системи підготовки і перепідготовки персоналу, удосконалення систем оплати праці; застосування систем участі робітників у прибутках, введення та освоєння нових виробництв.

**Висновки.** Підсумовуючи результати даного дослідження ми прийшли до висновку, що виробничий потенціал — це сукупність засобів, предметів праці та інформації, що використовується або може бути використана працівниками підприємства під час реалізації їх трудового потенціалу для досягнення ефективного функціонування суб'єкта господарювання. Тобто, ми вважаємо, що до складу виробничого потенціалу необхідно включати основні засоби, оборотні кошти, нематеріальні активи, трудовий потенціал (в сукупності створюють ресурсний потенціал) та інформацію.

Під управлінням виробничим потенціалом підприємства пропонуємо розуміти сукупність процесів, прийомів, методів, підходів, спрямованих на досягнення ефективності його використання.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. *Новийтенко І.В.* Трудовий потенціал та його зв'язок з іншими економічними категоріями // Наукові праці Національного університету харчових технологій. — 2006. — № 19. — Ч. II Фінанси. Менеджмент.

2. *Економіка підприємства харчової промисловості* / А.О. Заїнчковський, Г.М. Решетюк, Г.А. Болдуй та ін.; За ред. А.О. Заїнчковського. — К.: Урожай, 1998.

3. *Указ* Президента «Про основні напрямки розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року» від 3 серпня 1999 р. № 958/99.

4. *Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник.* — Київ: Центр навчальної літератури, 2005.

Левченко Ю.Г. — [juliyal@ukr.net](mailto:juliyal@ukr.net)

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Заїнчковським А.О.*

УДК 331.103.15:338.439.

В.Ю. Лисак

Національний університет  
харчових технологій

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*В умовах прискореного розвитку інформаційного суспільства такі активи як: земля, основні засоби, фінансові активи перестають бути основним фактором успішного розвитку виробництва. Головну роль у стабільному розвитку підприємства стає відігравати наявність людського капіталу у зв'язку з цим постає необхідність його виміру.*

**Ключові слова:** капітал, активи, людський капітал, оцінка людського капіталу, комплексна оцінка, здібності, кваліфікація, якісні параметри.

*In the conditions of speed-up development of informative society such assets as: earth, basic facilities, financial assets stop to be the basic factor of successful development of production. Leading role in stable development of enterprise becomes to play the presence of human capital the necessity of his measuring gets up in this connection.*

**Key words:** capital, assets, human capital, estimation of human capital, complex estimation, capabilities, qualification, high-quality parameters.

При оцінці людського капіталу в економічній літературі використовується велика розмаїтість підходів і методів, але не існує єдиної загально-прийнятої методики оцінки людського капіталу, що дає можливість проведення більш глибоких досліджень.

Методологічні засади дослідження оцінки вартості людського капіталу закладені в наукових працях як зарубіжних так і вітчизняних вчених: Е. Бем-Баверк, Дж. Кендрік, К. Маркс, В. Петти, Д. Рикардо, А. Сміт, Л. Туроу, Ю.Л. Фіш, І. Фішер, Т. Шульц, Антонюк В.П., Богиня, Д.П., Бородіна О.М. Грішнова, Климко С.Г., Короковський А.В., Михайлова Л.І., Пригода В.М.

**Постановка завдання.** Метою нашого дослідження є розгляд існуючих методичних підходів до оцінки людського капіталу, та розробка власної методики комплексної оцінки людського капіталу підприємств харчової промисловості.

**Результати.** Як зазначив американський дослідник Дж. Грейсон, саме людський капітал, а не заводи, устаткування і виробничі запаси є квінтесенцією конкурентно-спроможності, економічного росту й ефективності [1, с. 25].

На нашу думку всі методи оцінки людського капіталу доцільно поділити на три групи:

1. Оцінка людського капіталу заснована на витратному підході.
2. Оцінка людського капіталу шляхом оцінки величини витрат на його утворення (дохідний підхід).
3. Оцінка людського капіталу шляхом спрямування інвестицій.

Великий внесок у розробку та дослідження методів оцінки людського капіталу зробили російські вчені О.І. Добриніна., С.О. Дятлов., К.Д. Циренова в своїй монографії «Людський капітал в транзитивній економіці: формування, оцінка, ефективність використання» [2, с. 69—84].

Теоретичні основи методів вартісної оцінки людського капіталу були закладені такими відомими науковцями як В. Петти, А. Сміт, Д. Рикардо, К.Маркс.

Наступним методом оцінки вартості людського капіталу є метод капіталізації майбутніх заробітків.

В першій половині ХХ ст. було опубліковано ряд робіт, такими вченими як: І. Фішер, С. Х. Форсайт, Ф. Крам, Ю. Л. Фіш Л. Дублін, А. Лотк в яких автори намагались розрахувати вартість окремої людини і всього населення країни і на цій основі оцінити втрати суспільства від захворювань та передчасної смерті [2, с. 71—72].

© В.Ю. Лисак, 2010

Однією з перших хто здійснив оцінку ефективності інвестування в освіту була О.А. Грішнова у своїй монографії «Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки» дослідник пропонує розгляд інвестицій в освіту методом чистої приведеної вартості. [3, с. 44—45]

А.В. Короковський у своїй монографії «Еволюція людського фактора економіки та проблеми його формування», відмічав людський капітал суспільства можна виміряти як кількісно, так і якісно [4, с. 77—78].

Провівши аналіз методів оцінки людського капіталу можна зробити такі узагальнення:

1. Оцінка людського капіталу заснована на витратному підході. Виникає складність при врахуванні всіх витрат на формування людського капіталу, що обумовлено тривалістю виробництва людського капіталу. Неможливість врахувати всі витрати пов'язані з навчанням, вихованням, підтримкою здоров'я тощо. Отже, можна зробити висновок, що використання методу витрат не дає можливість точної оцінки реальної вартості людського капіталу, за його допомогою можливо здійснити лише певні експертні оцінки.

2. Оцінка людського капіталу шляхом оцінки величини витрат на його утворення (дохідний підхід).

Даний метод полягає у тому, що витрати які ідуть на освіту, підвищення кваліфікації охорону здоров'я розглядаються не як поточні витрати, а як авансований капітал, що вкладається для підвищення якісних характеристик робочої сили. Перевагою цього методу є те, що за його допомогою можна отримати оцінку людського капіталу в вартісній формі, що дає змогу порівняти її з іншими ресурсами. Даний метод є прийнятним на макрорівні застосування його на мезо та мікрорівні не дасть бажаних результатів.

3. Оцінка людського капіталу шляхом спрямування інвестицій.

При цьому методі оцінки не завжди беруться до уваги всі інвестиції які вкладаються у людський капітал. Наприклад інвестиції в самоосвіту, власні інвестиції робітника, при розгляді інвестицій в персонал на рівні підприємства, фірми то їхнім завданням є підвищення кваліфікації, знань, умінь, навичок працівника, що має призвести до покращення фінансових результатів підприємства. Отже, можна зробити висновок, що на даний час не існує єдиної методики яка б давала можливість комплексно оцінити людський капітал на мікро рівні тобто на рівні окремого підприємства та індивіда. За відсутності комплексної оцінки людського капіталу на підприємствах харчової промисловості відбувається не використання капіталу повною мірою, що призводить до неефективного управління підприємством.

Для комплексної оцінки індивідуального людського капіталу працівників підприємств харчової промисловості нами було обрано п'ять головних активів (фонди), які найбільше впливають на якість і стан людського капіталу: вік, освіта, досвід роботи, стан здоров'я і креативність. Всі ці активи різняться між собою, кожен з них підлягає окремому методу оцінки. Для того щоб звести всі активи до єдиної одиниці виміру, ми застосовуємо комплексну оцінку людського капіталу за десятибальною шкалою.

Для оцінки людського капіталу запропоновано використовувати комплексну бальну оцінку відповідно до якої «1» — означає найнижчий мінімальний розвиток елементу, а «10» — максимальна кількість балів.

Ми пропонуємо оцінити персонал підприємства за елементом віку ( $ЛК_{\text{в}}$ ) застосовуючи наступну шкалу: від 15 до 19 років — 1 бал; від 20 до 24 — 2 бали; 25 до 29 — 3 бали; від 30 до 34 — 7 балів; від 35 до 39 — 8 балів; від 40 до 44 — 10 балів; від 45 до 49 — 9 балів; від 50 до 54 — 6 балів; від 55 до 59 — 5 балів; від 60 і більше — 4 бали. За запропонованою шкалою найбільша кількість балів за елементом віку припадає на вік від 40 до 44 років — 10 на нашу думку саме цей вік працівники є найбільш активніші та в них найвища продуктивність праці. З плином часу якісні характеристики персоналу погіршуються.

Наступним активом який ми беремо до розгляду є освіта. ( $ЛК_{\text{ос}}$ ) Освіта є найбільш вагомим елементом людського капіталу. Вона формує загальні та професійні знання, куль-

туру, професійні уміння та навички, розвиває інтелектуальні здібності людини, вчить думати, аналізувати, приймати обґрунтовані рішення [5, с. 89].

Нами застосовується наступна шкала: 1 бал за обраним активом отримують працівники які не мають освіти; 2 бали — працівники які мають початкову середню освіту; 3 бали — базова середня освіта; 4 бали — повна загальна середня освіта; 5 балів — професійно-технічна освіта; 6 балів — середньо спеціальна освіта (технікуми); 7 балів — неповна вища освіта (бакалаври); 8 балів — повна вища освіта (спеціалісти, магістри); 9 балів — дві і більше вищих освіти; 10 балів — наявність вченого ступеня і звання (кандидати, доктори наук).

Слідуючим активом який береться до уваги при здійсненні розрахунку є актив досвіду роботи ( $LK_{др}$ ). При підрахунку даного активу береться загальний досвід роботи не залежно від того в якій сфері діяльності здобувався трудовий стаж. За цим активом працівники отримали наступну кількість балів: без досвіду роботи — 1 бал; до 1 року — 2 бали; до 3 років — 3 бали; до 5 років — 4 бали; до 10 років — 5 балів; до 15 років — 6 балів; до 20 років — 7 балів; до 25 років — 10 балів; до 30 років — 9 балів; більше 30 років — 8 балів. Досвід роботи більше 25 років оцінюється меншою кількістю балів у зв'язку з тим, що це досвід який був набутий в минулому та потребує оновлення та додаткових вкладень.

Одним з важливих активів людського капіталу є здоров'я ( $LK_{зд}$ ). Стан здоров'я людини — це його безпосередній капітал, частина якого являється спадковою, а інша набута в результаті затрат самої людини і суспільства. На протязі життя відбувається частковий знос людського капіталу [2, с. 51].

Розрахунок за активом здоров'я проводиться на основі аналізу лікарняних листів за останній рік: якщо працівник не відвідував лікаря він отримує 10 — балів; якщо перебував на лікарняному від 1 до 10 днів — 9 балів; від 11 до 19 — 8 балів; від 20 до 29 — 7 балів; від 30 до 39 — 6 балів; від 40 до 59 — 5 балів; від 60 до 69 — 4 бали; від 70 до 79 — 3 бали; від 80 до 89 — 2 бали; від 90 до 120 — 1 бал, також отримують 1 бал працівники які мають посвідчення інваліда.

Наступним активом який доцільно включити в вимір людського капіталу підприємств харчової промисловості є креативність ( $LK_{кре}$ ). Розрахунок за активом креативності буде проводитись на основі використання і аналізу методики «360 градусів» використовуючи її результати: високий рівень креативності 8,1 – 10; відносно високий 6,1 – 8,0; середній 5,1 – 6,0; нижчий за середній 4,1 – 5,0; низький 3,1 – 4,0; дуже низький до 3.

Комплексна оцінка передбачає розрахунок при якому враховується вплив кожного активу на кінцевий результат. Для цього потрібно визначити відсотковий вплив кожного активу. Таким чином індивідуальний людський капітал працівника визначено за формулою:

Комплексна оцінка людського капіталу

$$LK_1 = 0,220LK_b + 0,240LK_{oc} + 0,180LK_{др} + 0,190LK_{зд} + 0,170 LK_{кре}$$

де —  $LK_1$  — індивідуальний людський капітал  $i$ -го працівника;  $LK_b$  — людський капітал працівника підприємства за активом віку;  $LK_{oc}$  — людський капітал працівника підприємства за активом освіти;  $LK_{др}$  — людський капітал працівника підприємства за активом досвіду роботи;  $LK_{зд}$  — людський капітал працівника підприємства за активом здоров'я;  $LK_{кре}$  — людський капітал працівника за активом креативності.

Метою даного аналізу є оцінка людського капіталу працівників підприємств харчової промисловості та на її основі здійснення управління персоналом.

Провівши оцінку людського капіталу методом комплексної бальної керівники підприємства зможуть прийняти правильне рішення, щодо ефективного використання персоналу підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. *Бородіна О.М.* Людський капітал на селі: наукові основи, стан, перспективи розвитку: Монографія/ О.М. Бородіна; Ін-т агр. економіки УААН.— К., 2003 — 274 с.



2. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: Формирование, оценка, эффективность использования. — СПб.: Наука, 1999. — 309 с.

3. Грیشнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. — К: Т-во «Знання», КОО, 2001. — 254 с.

4. Коровський А.В. Еволюція людського фактора економіки та проблеми його формування: Монографія. — К. : КНЕУ, 2004. — 184 с.

5. Антонюк В.П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку: монографія / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. — Донецьк, 2007. — 348 с.

Міненко М.А. — [katy-fey@i.ua](mailto:katy-fey@i.ua)

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Крисановим Д.Ф.*

К.М. Лисенко,  
Н.П. Скригун,  
канд. екон. наук  
Національний університет  
харчових технологій

## ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ: СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ

*Проведено дослідження сутності категорії «потенціал підприємства», на основі чого було доведено недосконалість існуючих підходів до трактування цього поняття. Запропоновано авторське бачення сутності потенціалу підприємства та його складових.*

**Ключові слова:** маркетинг, потенціал підприємства, маркетинговий потенціал підприємства.

*It is carried out research of essence of a category «potential of the enterprise» on the basis of what imperfection of existing approaches to this treatment. Have been proposed author's vision of essence potential of enterprise and its elements.*

**Key words:** marketing, potential of the enterprise, marketing potential of the enterprise.

---

В сучасних умовах розвиток промислових підприємств пов'язаний з переходом на інноваційний шлях розвитку. Значну роль у цьому розвитку промислових підприємств відіграє не тільки виробничий менеджмент як організація процесу виробництва з метою скорочення витрат і підвищення якості виробленої продукції, але й інноваційний менеджмент, що забезпечує інноваційний тип розвитку промислових підприємств, які вимушені працювати в кризових умовах. Тому задля підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно забезпечити ефективне управління його потенціалом.

**Постановка завдання.** Проведене дослідження показало, що підходи до управління потенціалом підприємства з використанням сучасних методів маркетингу, фінансів та менеджменту є недостатньо гнучкими, що ускладнює діяльність підприємства. Оскільки потенціал підприємства складається з низки самостійних системних категорій, взаємодія яких сприяє ефекту синергії, особливої актуальності набуває формування ефективних інвестиційно-виробничих систем менеджменту з метою підвищення продуктивності промислових підприємств.

Ринкові умови діяльності підприємств потребують прийняття оптимальних управлінських рішень щодо визначення обсягів виробництва продукції, обрання цільових ринків для збуту вироблених товарів тощо, тобто виникає нагальна необхідність у ефективному використанні наявного потенціалу підприємства задля підтримання та покращення його ринкових позицій. Дослідженням потенціалу підприємства займалося багато науковців. Серед вчених, які внесли найвагоміший внесок у розкриття сутності поняття «потенціал підприємства», необхідно відзначити таких як: Абалкін Л.І., Авдеєнко В.М., Білоусов Р.А., Благун І. О., Брусенко М. А., Волкова О.М., Горбунов Е.П., Городянська Л.А., Ігнатовський П.А., Євдокімов Ф.І., Жалило Я.Ю., Капустин М.І., Клейнер Г.Б., Кобець Е.О., Ковальов В.В., Куцовська Ю.А., Лукінов І.І., Любенко Н.А., Марушков Р.В., Мізіна О.В., Мочалов Б.М., Мочерний С.В., Олексюк О.І., Рєпіна І.М., Рибалко О.О., Сінатор С.О., Столяров В.В., Юшин С.А., Федонін О.С. та ін. Однак вважаємо, що окремі питання щодо сутності потенціалу підприємства та його складових залишаються дискусійними і вимагають подальшого уточнення задля забезпечення можливості ефективного управління підприємством.

**Результати.** Проведений аналіз виявив розбіжність поглядів вчених на таку важливу категорію, як «потенціал підприємств». Дослідження існуючих підходів до визначення категорії «потенціал підприємства» зроблено висновок, що найбільш об'єктивними є такі.

© К.М. Лисенко, Н.П. Скригун, 2010

Таблиця. Наукові підходи до визначення сутності поняття «потенціал підприємства»

Вчений	Визначення поняття «потенціал підприємства»
Азріліян А.Н. [1, с. 84] Богомолова В.А., Нгуен Т.Т. Ханг [7, с. 12]	Сукупність наявних засобів, можливостей у будь-якій області Наявні в підприємства потенційні можливості з випуску конкурентоспроможної продукції при використанні сукупності наявних на підприємстві технічних, трудових і матеріально-енергетичних ресурсів
Борисов А.Б. [2, с. 547]	Джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути приведені в дію та використані для досягнення певної мети
Люкшінов А.Н. [5, с. 212]	Сукупність можливостей підприємства з випуску продукції (надання послуг). Крім внутрішніх змінних, він включає в себе і загально-організаційні можливості керівництва — управлінський потенціал
Марушков Р.В. [6, с. 16]	Здатність підприємства забезпечувати своє довгострокове функціонування і досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів
Мисько К.М. [8, с. 44]	Межа внутрішніх людських знань, приховані можливості результативного використання досліджуваного об'єкта, які можуть бути кількісно оцінені і в кінцевому рахунку реалізовані при ідеальних умовах практичної діяльності
Ревуцький Л.Д. [10, с. 5]	Технічно, організаційно, економічно і соціально обґрунтовану норму ефективного робочого часу основного виробничого персоналу підприємства за певний інтервальний період календарного часу
Рябова Т.Ф. [3, с. 216]	Сукупність наявних факторів виробництва, інтелекту, виробничих резервів і можливостей, здатних забезпечити випуск високоякісних товарів, необхідних для задоволення всебічних запитів різних категорій населення країни
Храмцова Т.Г. [12, с. 24]	Не тільки і не просто кількість ресурсів, а й укладена в них можливість розвитку системи в заданому напрямку можливості повинні бути реалізовані.

Встановлено, що більшість вчених ототожнюють потенціал підприємства з поняттям «можливість», тим самим підкреслюючи, що потенціал підприємства — спроможність ідентифікувати та використати ці можливості. Інші вчені намагаються посилити роль внутрішніх ресурсів підприємства. А тому саме сукупність наявних ресурсів, їхній стан та якість вчені вважають сутністю поняття «потенціал підприємства». Ми приєднуємося до думки, що потенціалом підприємства є здатність підприємства акумулювати власні ресурси задля досягнення поставленої мети, виходячи з можливостей та загроз, які з'являються на різних проміжках часу.

На підставі критичного аналізу сучасних теоретичних підходів щодо сутності категорії «потенціал підприємства» запропоновано авторське визначення цього поняття. Вважаємо, що потенціал підприємства — економічна категорія, що характеризує собою можливість використання новітніх методів та інструментів маркетингу, менеджменту та фінансів задля оцінювання та виявлення додаткових ресурсів підприємства з метою їхнього подальшого застосування при досягненні підприємством корпоративних цілей в коротко-, середньо- та довгостроковому періоді з урахуванням ринкових можливостей підприємства.

Поняття «потенціал підприємства» неможливо розглядати без дослідження своїх складових. Проведене дослідження виявило деякі розбіжності в підходах та складових потенціалу підприємства серед різних авторів. Зауважимо, що загалом складові потенціалу підприємства розглядають як відносно стійкий механізм організації внутрішніх ресурсів підприємства. Тобто всі елементи потенціалу підприємства — це ресурси підприємства, складові ресурсів, а також принципи їхнього формування та розвитку. Вважаємо, що оптимальною для потенціалу підприємства структурою є наявність мінімальної кількості ком-

понентів, проте, в той же час, ці компоненти мають повною мірою виконувати всі функції, що на них покладені.

Різноманіття думок щодо структуроутворюючих компонентів економічного потенціалу обумовлено певними обмеженнями, зокрема: дослідження з даної проблеми здійснювалися науковцями в рамках окремих проявів потенціалу; до елементів потенціалу підприємства відносили все, що пов'язано з функціонуванням і розвитком підприємства. Узагальнення існуючих підходів до складових потенціалу підприємства дало можливість розглянути й дослідити складові елементи, які застосовувалися авторами найчастіше [9]. Так, найчастіше серед складових потенціалу підприємства використовувалася така структурна компонента, як ресурси. Вчені К.М. Нужний і О. Ю. Бокова стверджують [9], що наявність ресурсів, їхня кількість — це і є складові та основа поняття «потенціал підприємств». Але досить рідко вчені використовували у своїх дослідженнях складові елементи окремо і тому під потенціалом підприємства та його складовими вчені розуміли спосіб використання власних ресурсів. Тобто одні вчені розглядають потенціал з боку ресурсного підходу (наявності ресурсів та їх кількості), а інші — з точки зору функціонування, тобто функціонального підходу (яким чином використовуються ресурси та методи управління ними).

На нашу думку, основний недолік ресурсного підходу до визначення складових потенціалу полягає в тому, що потенціал того чи іншого ресурсного блоку розглядається досить вузько, при цьому не враховується вплив і взаємозалежність ресурсних блоків один на/від одного. Використання ж функціонального підходу розсіює певну функцію за окремими складовими блоків ресурсів і тому, наприклад, виконання функцій відділу маркетингу засноване на використанні фінансових, технічних, інноваційних, трудових та інших видів ресурсів.

Заслужують на увагу результати, отримані вченими Отенко І. П. та Малярець Л.М. Вони використовують функціональний підхід [4], виділяючи при цьому управлінську, організаційну та ресурсну структурну складову потенціалу підприємства. При цьому блок ресурсів містить можливості таких видів ресурсів: технічних, технологічних, трудових, фінансових, маркетингових та інформаційних. Запропоноване виділення блоків можливостей ресурсів та складових потенціалу, на нашу думку, найкращим чином відповідає системі цілей всього підприємства, адже саме досягнення поставлених цілей підприємства в розрізі перелічених складових має найбільшу цінність. Серед таких цілей: задоволення потреб індивідів, що входять в організацію; удосконалення структури організації підприємства до внутрішніх та зовнішніх змін; перетворення ресурсів організації задля досягнення певного

Попри те, що розглянутий метод має багато позитивних сторін, він також містить низку питань, які в даному підході розкриті неповністю. Аналіз функціонального та ресурсного підходів до визначення складових потенціалу чітко показали, що вони не повністю розкривають зміст досліджуваного поняття. Подальші дослідження показали, що Репіна І.М., Федоніна О.С. та Олексика О.І. [11] запропонували таку структуру потенціалу підприємства, що відображає не лише максимальну кількість компонентів потенціалу підприємства, а й зв'язок між елементами (рис. 1).

Слід відмітити, що особливою характеристикою представленої структури є розмежування її на елементи об'єктивних та суб'єктивних складових. Об'єктивні складові пов'язані з матеріально-речовинною формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі в процесі функціонування. До об'єктивних складових належать: інноваційний потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал та потенціал відтворення. Суб'єктивні складові пов'язані з суспільною формою їх прояву, тобто вони не споживаються, а становлять передумову, так званий соціальний чинник раціонального споживання об'єктивних складових. До суб'єктивних складових потенціалу підприємства вчені відносять: науково-технічний потенціал, управлінський потенціал, потенціал організаційної структури управління, маркетинговий потенціал.

Вважаємо, що використання об'єктивних і суб'єктивних складових потенціалу підприємства повніше розкривають глибинний зміст поняття «потенціал підприємства».

Але в той же час схилиємося до думки, що серед елементів потенціалу підприємства нечітко виділяється важливість цих елементів для підприємства. Якушова О.С. усуває цей недолік, використовуючи використовує ієрархічний підхід до структуризації поняття «потенціал». За задумом автора, потенціал підприємства формують такі окремі потенціали [13]: трудовий потенціал, потенціал основних фондів, потенціал оборотних фондів, фінансовий, організаційно-управлінський, маркетинговий, інноваційний потенціали. Ієрархію складових потенціалу підприємства подано на рис. 2. При цьому ієрархія складових «потенціалу» побудована таким чином, що складові по мірі їх величини мають більшу важливість.

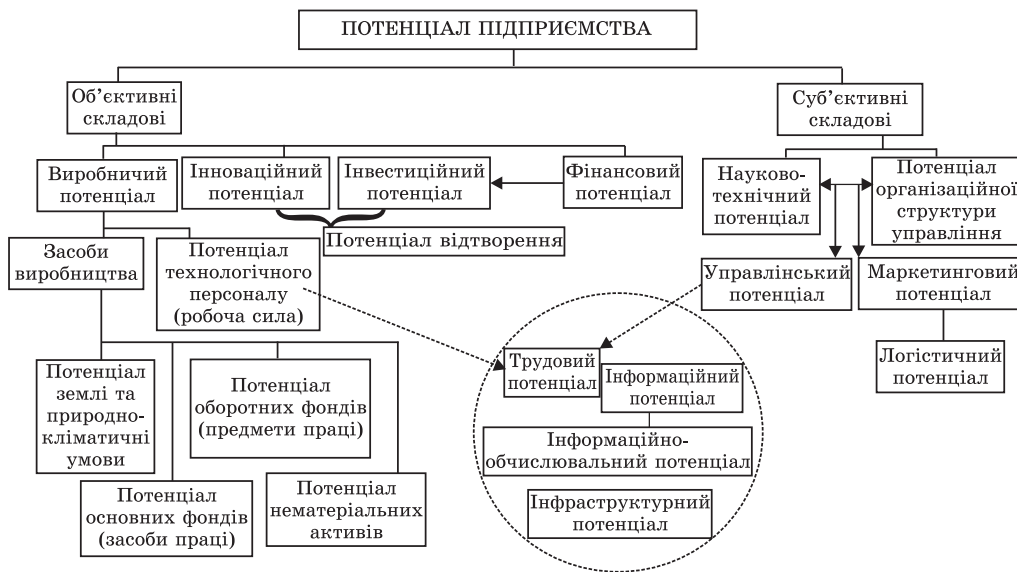


Рис. 1. Структура потенціалу підприємства з використанням об'єктивних і суб'єктивних складових [11]

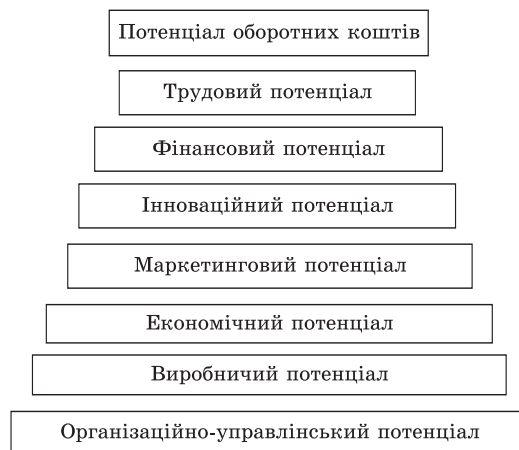


Рис. 2. Ієрархічна структура потенціалу підприємства [13]

Нами було визначено, що кожен з розглянутих методів структурування потенціалу підприємства містить елемент маркетингу. І тому ці структурні елементи потенціалу

підприємства нашої думкою, що будь-яка структура потенціалу підприємства обов'язково має містити маркетингову складову, тим самим підкреслюємо важливість даної складової для підприємства в цілому. З огляду на функціональний підхід структурування потенціалу підприємства погоджуємося з думкою, що маркетинговий потенціал є елементом ресурсної складової потенціалу підприємства, що показує високий рівень значимості для підприємства використання цього елемента потенціалу. Вважаємо, що важливим елементом потенціалу підприємства є маркетинговий потенціал, на основі якого має здійснюватися управління іншими складовими потенціалу підприємства. Наш висновок заснований на тому, що саме маркетинговий потенціал дозволяє ефективно відреагувати на зміну вподобань споживачів, сигналом чого є зниження обсягів реалізації продукції. Управління маркетинговим потенціалом дає змогу здійснювати контроль за ситуацією, що сформувалась на ринку. З огляду на вищесказане нами запропоновано такі складові елементи потенціалу підприємства, які забезпечуватимуть найбільш гнучке реагування підприємства на зміни оточуючого середовища за допомогою інструментів маркетингу (рис. 3).

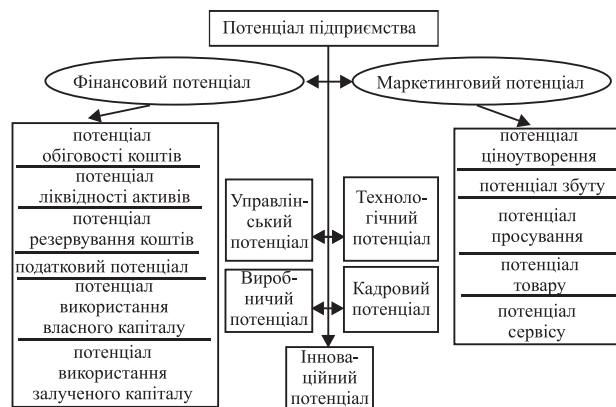


Рис. 3. Складові потенціалу підприємства

Маркетинговий потенціал підприємства, на нашу думку, слід поділяти на складові за розширеною системою визначення маркетингового міксу: потенціал ціноутворення, потенціал збуту, потенціал просування, потенціал продукту та потенціал сервісу.

**Висновки.** На основі проведених досліджень сутності категорії «потенціал підприємства» запропоновано її авторське визначення. Головними складовими потенціалу підприємства, на нашу думку є маркетинговий та фінансовий потенціал. Встановлено, що маркетинговий потенціал, будучи важливою складовою потенціалу підприємства, складається з потенціалів ціноутворення, збуту, просування, товару та сервісу. Поряд з цим досягнення будь-яких корпоративних цілей неможливе без синергії між усіма складовими потенціалу підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. *Большой экономический словарь* / [под. ред. А.Н. Азрилияна] / 2-е изд. доп. и перераб. — М.: Институт новой экономики, 1997. — 864 с.
2. *Большой экономический словарь* / [А.Б. Борисов] — М.: Книжный мир, 2003. — 895 с.
3. *Большой коммерческий словарь* / [под ред. Т.Ф. Рябовой] — М.: Война и мир, 1996. — 399 с.
4. *Артеменко В.Г. Финансовый анализ* / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. — Москва: изд-во «ДИС», 1997. — С. 24.
5. *Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК* / А.Н. Люкшинов. — М.: Колос, 1999. — 367 с.

6. *Марушков Р.В.* Оценка использования экономического потенциала предприятия (на примере предприятий печатной отрасли): автореф. дисс. ... канд. экон. наук. / Маршук Роман Владимирович. — М., 2000. — 25 с.
7. *Мерзликina Е.М.* Оценка эффективности деятельности организации: Монография / Е.М. Мерзликina — М.: МГУП, 2000. — 93 с.
8. *Миско К.М.* Ресурсный потенциал региона (теоретические и методологические аспекты исследования) / К. М. Миско. — М.: Наука, 1991. — 94 с.
9. *Нужний К.М.* Сутнісна характеристика економічного потенціалу підприємства / К.М. Нужний, О.Ю Бобкова // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Європейська наука XXI століття–2007». Т.3. — Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2007. — С. 727.
10. Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. — 2 изд., доп. / Л.Д. Ревуцкий. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 208 с.
11. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. — К.: КНЕУ, 2004. — 316 с.
12. *Храмцова Т.Г.* Методология исследования социально-экономического потенциала потребительской кооперации: дис... д-ра экон. наук. / Храмцова Татьяна Георгиевна. — Новосибирск, 2002. — 374 с.
13. [www.miigaik.ru/nauka/dissertacionnyy\\_sovet/zasedaniya/20090409174328-1261.doc](http://www.miigaik.ru/nauka/dissertacionnyy_sovet/zasedaniya/20090409174328-1261.doc)

Скригун Н.П. — [sori777@ukr.net](mailto:sori777@ukr.net)

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром экон. наук, проф. Сологуб О.П.*

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ПІДТРИМКИ

*Розглянуто процес формування конкурентних переваг та визначені напрями їх підтримки.*

**Ключові слова:** конкурентні переваги, конкуренція, конкурентні стратегії.

*The process of forming of competitive edges is considered and directions of their support are certain[definite].*

**Key words:** competitive edges, competition, competitions strategies.

---

Існує багато шляхів розвитку конкурентних стратегій та стратегій розвитку підприємства: виробнича, товарна, цінова тощо. Але в основі будь-якої стратегії повинні лежати конкурентні переваги. З цих позицій стратегічне управління можна визначити як управління конкурентними перевагами.

**Постановка проблеми.** Аналіз наукової літератури, присвяченої проблемам конкурентоспроможності підприємств, показує, що існує декілька підходів до визначення сутності конкурентних переваг. Досить поширеним є визначення конкурентних переваг як тих характеристик, споживчих властивостей товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над її безпосередніми конкурентами. Така перевага досягається шляхом надання споживачам більших благ: або за рахунок реалізації більш дешевої продукції, або завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами.

**Результати.** Окремі дослідники визначають конкурентну перевагу як порівняльну перевагу фірми по відношенню до інших фірм даної галузі. Грант Р. лише конкретизує, що така перевага полягає у досягненні або наявності потенціалу досягнення більш високого рівня прибутковості. За даним підходом конкурентна перевага фірми ототожнюється з її конкурентоспроможністю. Проте конкурентоспроможність є наслідком не однієї конкурентної переваги, а їх комплексу. Між цими поняттями є причинно-наслідковий зв'язок, який, однак, виключає можливість їх повного ототожнення.

Конкурентна перевага — це становище фірми на ринку, яке дозволяє їй долати сили конкуренції та приваблювати покупців. Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, котрими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, котрі дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу та є основою ділової (конкурентної) стратегії підприємства.

В.Д. Маркова і С.А. Кузнецова називають конкурентною перевагою стан фірми на ринку, який дозволяє їй переборювати сили конкуренції та приваблювати покупців. Ці дослідники не розділяють поняття «конкурентна перевага» з поняттям «конкурентна позиція підприємства», під якою дійсно розуміють місце, яке займає підприємство на ринку відносно конкурентів.

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні.

Внутрішні — це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги — це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можли-



вості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Зрозуміло, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є переваги внутрішні, однак, це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого — забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства. До внутрішніх конкурентних переваг підприємства належать:

- виробничі — продуктивність праці, зниження витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;
- технологічні — сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;
- кваліфікаційні — професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;
- організаційні — сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;
- управлінські — ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;
- інноваційні — системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау»;
- спадкові — ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
- економічні — наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;
- географічні — розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести наступні:

- інформаційні — діючі на підприємстві системи збору та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;
- конструктивні — технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;
- якісні — рівень якості продукції за оцінками споживачів; поведінкові — ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;
- кон'юнктурні — ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);
- сервісні — рівень та якість послуг, що надаються підприємством;
- іміджеві — загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;
- цінові — рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;
- збутові — портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;
- комунікаційні — канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

Конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми в залежності від специфіки галузі, товару, ринку. При визначенні конкурентних переваг важливо орієнтуватися на запити споживачів та переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними як такі. Інакше, може виявитися, наприклад, що підприємство вважає себе відомим на місцевому ринку і не витрачає засобів на рекламу, а споживачі не володіють інформацією про це підприємство

Головна вимога — відмінність від конкурентів повинна бути реальною, виразною, суттєвою. Б. Карлофф відзначає, що, «нажаль, дуже легко заявити про наявність у себе конкурентних переваг, не перевіривши, чи відповідають ці переваги потребам клієнтів... В результаті, з'являються товари з видуманими перевагами» .

Фірма повинна мати декілька (чотири–п'ять) конкурентних переваг, котрі необхідно захищати. Засобами захисту конкурентних переваг можуть бути: монополія, Патенти, ноу-хау, таємничість, Доступ до джерел сировини та комунікацій.

Існує велика кількість напрямків досягнень конкурентних переваг серед яких найбільш загальними є:

- Лідерство у витратах (собівартість продукції);
- Диференціація продукції;
- Фокусування (концентрація);
- Ранній вихід на ринок (стратегія першопрохідця).

Перші три напрямки М.Портер називає базовими стратегіями, маючи на увазі їх універсальну застосовуваність. Але можуть бути й інші шляхи досягнення конкурентних переваг. Так, основою стратегії можуть бути характеристики бізнесу — інноваційний, глобальний.

Слід зазначити, що конкурентні переваги підприємства в галузі визначаються також широтою охоплення цільового ринку.

Можна відмітити, що конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються та утримуються тільки при постійному вдосконаленні всіх сфер діяльності, що є трудомістким та, як правило, процесом з високою вартістю. Можливості збереження конкурентних переваг залежать від ряду факторів. Наведемо основні підходи до їх визначення.

1. Джерела конкурентних переваг. При визначенні джерел конкурентних переваг їх поділяють на два види:

– Переваги високого рангу (пов'язані з наявністю у компанії високої репутації, кваліфікованого персоналу, патентів, веденням довгострокових НДДКР, розвинутим маркетингом, що базується на використанні новітніх технологій, сучасним менеджментом, довгостроковими зв'язками з покупцями тощо). Такі переваги довше зберігаються та дозволяють досягати більш високої прибутковості;

– Переваги низького рангу (пов'язані з наявністю дешевої робочої сили, доступністю джерел сировини тощо) не настільки стійкі, так як можуть бути скопійовані або куплені конкурентами.

2. Очевидність джерел конкурентних переваг. При наявності певних джерел переваг (дешева сировина, певна технологія, залежність від конкретного постачальника) зростає ймовірність того, що конкуренти намагатимуться позбавити фірму цих переваг.

3. Інновації. Для утримання лідируючого положення строки впровадження інновацій повинні принаймні дорівнювати строкам їх можливого повторення конкурентами чи бути коротшими. Інноваційний процес дозволяє компаніям переходити до реалізації конкурентних переваг більш високого рангу та збільшувати кількість їх джерел.

4. Відмова від наявної конкурентної переваги для отримання нової. Відмова від конкурентної переваги важлива для реалізації стратегії, так як створює бар'єри входу на ринок для імітаторів. На думку М.Портера, введення поняття «відмова від конкурентної переваги» додає новий вимір до визначення стратегії. Сутність стратегії міститься у визначенні того, чого не треба робити, в мотивованій відмові від переваги в конкурентній боротьбі.

Здійснений аналіз літературних джерел та їх узагальнення дозволили зробити висновок, що серед науковців не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Значна частина дослідників, наслідуючи Майкла Портера, в якості базових виділяють дві конкурентні переваги: більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність. Причому, І.А.Спірідонов зазначає, що ці конкурентні переваги властиві саме товарам.

Емпіричним підтвердженням виділення цих двох видів конкурентних переваг є дослідження В.К.Холла, який вивчив конкурентні стратегії двох лідируючих фірм для

випадку восьми зрілих галузей, які характеризувались повільним зростанням і сильною конкуренцією. У випадку кожної галузі два підприємства-лідера або пропонували високу диференціацію товарів, або мали найнижчі фактичні витрати. У більшості випадків фірма-лідер орієнтувалась на одну із названих конкурентних переваг, у той час як фірма, що займала друге місце, використовувала іншу конкурентну перевагу.

К.Хессіг і Г.Л.Азоєв значну увагу приділяють часовому фактору, тобто швидкості реагування на потреби ринку, і виділяють його в якості однієї із ключових конкурентних переваг.

Такі автори, як Г.Л.Азоєв і Р.А.Фатхутдінов, розробили класифікацію конкурентних переваг за декількома критеріями. Такий підхід до класифікації конкурентних переваг має науковий і практичний інтерес, проте не позбавлений окремих недоліків. Зокрема, Г.Л. Азоєв в якості окремих критеріїв класифікації конкурентних переваг виділив: можливість імітації (унікальні / такі, що піддаються імітації) і характер динаміки (стійкі / нестабільні). Однак, якщо певна конкурентна перевага віднесена до категорії тих, що піддаються імітації, вона автоматично буде визнана нестабільною, і навпаки. Тобто виділення двох близьких класифікаційних ознак є зайвим і достатньо залишити одну із них.

Р.А.Фатхутдіновим запропоновано сім критеріїв класифікації конкурентних переваг, серед яких, зокрема:

- сфера виникнення переваги (природнокліматичні; політичні; технологічні; культурні; економічні) – стосується більше конкурентних переваг країни;
- зміст фактора переваги (якість товару (послуги); ціна товару; витрати споживача; якість сервісу товару) – безпосередньо відноситься до переваг товару;
- метод або засіб отримання переваги (у спадщину; навчання; впровадження нововведень; пересування) – взагалі має умовний характер.

Для конкретного підприємства суттєве практичне значення має поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання переваги:

- «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення на ринку;
- «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування);
- «найвищого рівня», до яких відноситься постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.

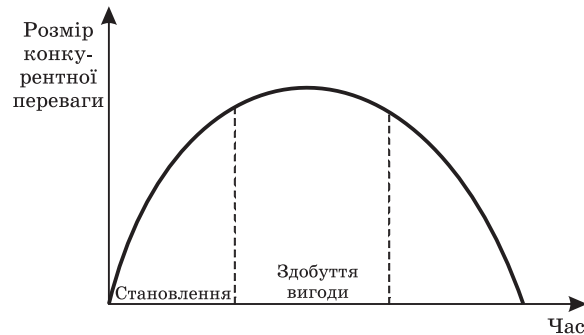
Крім характеру джерела конкурентної переваги на її стійкість впливає також кількість таких джерел. Чим складнішим і численнішим є набір джерел певної переваги фірми над конкурентами, тим менша імовірність копіювання та тривалішим буде термін відставання конкурентів. Визначальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства, від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності після продажного обслуговування клієнтів. Тобто для збереження переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення.

Сутність конкурентних переваг більш повно проявляється через їх властивості. Першою властивістю є їх порівняльний, відносний характер. Другою важливою властивістю конкурентних переваг є їх прив'язаність до конкретних умов і причин (географічних, часових). Товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. Конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсального характеру. При її аналізі потрібно обов'язково враховувати фактор прив'язки до реальних ринкових умов.

Іншою властивістю конкурентних переваг є їх підпорядкованість неоднозначному впливу множини різнорідних чинників. Для досягнення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля. Іноді й їх недостатньо внаслідок дії зовнішніх, неконтрольованих

чинників. Більше того, одні й ті ж самі фактори можуть як посилювати, так і послаблювати конкурентні переваги.

Наслідком останніх двох властивостей конкурентної переваги є її динамічність, тобто зміна у часі, яка описується за допомогою концепції життєвого циклу, відповідно до якої процес розвитку і наступного занепаду конкурентних переваг поділяється на декілька етапів (рис.).



**Рис. Життєвий цикл конкурентної переваги**

По вісі ординат звичайно відкладають «розмір конкурентної переваги». Неконкретність цього показника пов'язана зі значними відмінностями різних конкурентних переваг. Конкретизація критерію, який характеризує розмір переваги, можлива при побудові кривих життєвих циклів конкретних конкурентних переваг: якості продукції або послуг, рівня витрат, іміджу підприємства тощо.

Динамічність конкурентних переваг вимагає постійного відстеження тенденцій їх розвитку і систематичної розробки комплексних заходів з підтримки й розвитку наявних, формування нових конкурентних переваг фірми.

Для того, щоб ті, або інші характеристики підприємства можна було розглядати як конкурентні переваги, вони повинні відповідати наступним критеріям:

– по-перше, ці характеристики мають бути значущими з точки зору умов конкуренції в галузі та вимог ринку, тобто повинні відповідати ключовим факторам успіху. Наприклад, така характеристика як розташування в центрі міста, може бути суттєвою конкурентною перевагою для ресторану швидкого харчування. Проте для швейного підприємства, зорієнтованого на мінімізацію витрат, висока вартість оренди виробничих площ перетворює чинник дислокації в центрі міста на конкурентну слабкість;

– по-друге, вони мусять бути стійкими за умов динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами;

– по-третє, ці характеристики повинні бути наочними для споживачів. Тобто фірма має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії.

Для збереження чи, навпаки, зміни конкурентних переваг у зв'язку із змінами конкурентного середовища та вподобань споживачів, необхідним є постійний моніторинг дій конкурентів та відслідковування змін споживацьких смаків.

Щоб відповісти на питання щодо аналізу стану компанії, експерти використовують чотири аналітичних інструменти: SWOT - аналіз, аналіз ланцюга цінностей, аналіз витрат та оцінку конкурентоспроможності.

Це основні інструменти стратегічного управління, які дозволяють виявити і плюси, і мінуси стану компанії; показують, наскільки є надійним становище компанії на ринку та чи потребує існуюча стратегія модифікації.

Для того, щоб оцінити, наскільки добре реалізується існуюча стратегія, перше, що необхідно в'яснити, це місце компанії серед конкурентів — чи вона спробує захопити лідерство за рахунок низьких витрат, диференціації продукції чи сконцентрує свої зусилля на певних

групах споживачів та ринкових нішах. Іншим важливим моментом є межа конкуренції компанії в галузі — скільки рівнів каналів розподілу вона використовує, розміри та відмінності географічних ринків, на яких працює компанія, та груп споживачів, на яких вона орієнтується.

Оцінку внутрішнього середовища фірми — її сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз як правило здійснюють за допомогою SWOT - аналізу. Це легкий в застосуванні інструмент швидкої оцінки стратегічного положення фірми. SWOT - аналіз підкреслює те, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні та слабкі сторони) із зовнішньою ситуацією (частково відображена в можливостях та загрозах).

Залежно від числа і важливості конкурентних переваг Бостонська консультативна група (БКГ) розробила нову матрицю БКГ, відповідно до якої виділила чотири види ринків.

Важливим аналітичним інструментом діагностики власних конкурентних переваг і переваг конкурентів, а також визначення перспективних напрямків їх створення і подальшого розвитку, виступає концепція «ланцюгу цінностей» або «ланцюгу створення вартості» запропонована Майклом Портером в його книзі *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York, Free Press, 1985)

**Висновки.** формування та підтримання конкурентних переваг дуже важливо. Ефективне управління підприємства передбачає насамперед визначення джерел конкурентної переваги підприємства. Для цього необхідно окреслити переваги, які вирізняють підприємство на фоні його конкурентів. Найчастіше вважається, що конкурентна перевага означає краще пристосування підприємства на ринку по відношенню до конкурентів. Водночас краща адаптація підприємства на ринку становить тільки передумову досягнення нею конкурентної переваги. Тут йдеться про кращу ефективність діяльності в порівнянні з конкурентами, що дає можливість більшого рівня реалізації очікувань інвесторів, кадрів управління і працівників.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Азов Г.Л.* Конкуренция: анализ, стратегия, и практика / Г. Л. Азов. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 280 с.
2. *Азов Г.Л., Челенков А.П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ»», 2000. — 256 с.
3. *Белецкая И.И.* Конкурентоспособность в ее современной трактовке // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — № 10. — С. 81—88
4. *Белоус О.П., Панченко Е.Г.* Менеджмент: конкурентоспособность и эффективность. К.: «Знание Украины», 2002 г., 40с.
5. *Войчак А.В., Камішніков Р.В.* Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. — 2005. — №2. — С. 50—53.
6. *Должанський І.З., Загорна Т.О.* Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с.
7. *Дубовик О.В.* Управління маркетинговими дослідженнями в процесі формування конкурентних переваг: Монографія. — Львів: ЛБІ НБУ, 2005.
8. *Задорожна Н.* Поняття конкурентних переваг // Підприємництво, господарство і право. — 2005. — № 1. — С. 100—103.
9. *Кобиляцький Л.С.* Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник. — К.: Зовнішня торгівля, 2003. — 304с.
10. *Кротков А.М., Еленева Ю.Я.* Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг. — 2006. — №6. — С 10—12.

Литвинюк О.Т. — L.Olga.P@6mail.com

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Мостенською Т.Л.*

УДК 341.301.4

О.Л. Лук'янов,  
Н.М. Салатюк,  
канд. екон. наук  
Національний університет  
харчових технологій

## ПРАВОВЕ СТАНОВИЩЕ ДОБРОВІЛЬНИХ ЖИВИХ ЩИТІВ В МІЖНАРОДНОМУ ГУМАНІТАРНОМУ ПРАВІ

*Сучасне міжнародне гуманітарне право не містить чіткого визначення поняття «добровільний живий щит», а розуміння їх статусу та доцільного в даному випадку ступеня захисту значно відрізняється. Стаття має завданням аналіз нинішнього правового статусу добровільних живих щитів і вироблення рекомендацій щодо внесення змін в діючі міжнародні НПА з метою підвищення їх захисту*

**Ключові слова:** добровільні живі щити, комбатанти, цивільне населення, міжнародне гуманітарне право, Женевські конвенції, супутня шкода

*Modern international humanitarian law does not contain a clear definition of this concept, and understanding of their status and affordable in this case degree of protection differs greatly. This article's goal is to analyze present legal status of voluntary human shields and to work out recommendations of amending effective international treaties to increase their protection*

**Key words:** voluntary human shields, combatants, civilian population, international humanitarian law, Geneva conventions, collateral damage

---

Головна мета міжнародного гуманітарного права — зменшити страждання, пом'якшити жорстокість, які не викликані воєнною необхідністю, захистити права людини під час війни, зупинити намагання воюючих сторін будь-якими засобами завдати поразки супротивнику [1]. Його основи були закладені з прийняттям Гаагських, Женевських конвенцій, додаткових протоколів. Міжнародне гуманітарне право не завжди здатне швидко відреагувати на застосування нових методів збройної боротьби. Виявилось, що дії, які можуть поставити противника в юридично двозначне становище, є ефективним засобом досягнення локальної над ним переваги. З усвідомленням цього сторони різних конфліктів почали намагання втягнути один одного в порушення норм міжнародного гуманітарного права. Одним з таких засобів є використання добровільних живих щитів.

**Постановка завдання.** Дана стаття присвячена аналізу їх юридичного становища відповідно до сучасного міжнародного гуманітарного права, вироблення рекомендації по забезпеченню їм того юридичного захисту, на який вони можуть розраховувати з урахуванням їх власних дій. Проблема є актуальною, оскільки використання добровільних живих щитів стало характерною рисою майже всіх великих конфліктів останніх двох десятиліть; а не врегульованість питання може штовхнути комбатантів, що стикаються з даною ситуацією, на військові злочини.

Свої дослідження даному предмету присвячували такі спеціалісти, як Р. Перріш, М. Віцік, М. Еззо, Р. Льяллі та ін.

**Результати.** На даний момент міжнародне гуманітарне право не містить чіткого визначення статусу добровільного живого щита. Для цілей цієї статті добровільним живим щитом вважається особа, якій за міжнародним правом надається захист та імунітет від атаки, що добровільно прибула до зони конфлікту і погодилася розміститися на або поблизу об'єкта, який за міжнародним гуманітарним правом є допустимою ціллю атаки іншої сторони, сподіваючись на відмову від атаки через побоювання за збереження життя добровільного живого щита. Існують норми, які забороняють примусове використання живих щитів [2, ст. 28, 34; 3, ст. 51]. Статус добровільного живого щита нечіткий та двозначний. Вони не відповідають критеріям, що дозволили б віднести їх до комбатан-

© О.Л. Лук'янов, Н.М. Салатюк, 2010

тів [4, ст. 4]: не мають структури командування, знаків розрізнення воюючої сторони, а головне — не носять і не застосовують зброї [5].

Чи є добровільні живі щити цивільними? Можливо. Додатковий протокол до Женевських конвенцій зараховує до цивільних всіх осіб, що не є членами збройних сил, ополчення, добровольчих загонів або організованого повстанського руху [3, ст 50 (1); 5]. Однак, статус певної категорії цивільних може відрізнитися від статусу цивільного населення взагалі. Мова йде про осіб, що супроводжують збройні сили, не будучи військово-вслужбовцями [4, ст. 4 (А) (4)]. Існує думка, що дані особи — при виконанні ними завдань чи функцій безпосередньо військового призначення — є законними цілями і підлягають нападу [5]. Крім того, вони мають право на статус і захист військовополоненого. [3, ст. 50 (1)]. Але міжнародне гуманітарне право висуває вимогу наявності у вказаних осіб належного чинного оформленого документа, яким військово командування за-свідчує їхній статус. Подібні дії можуть підпадати під норми міжнародного гуманітарного права, якими забороняється використання присутності захищених осіб для захисту даного місця від військових операцій [2, ст. 28; 3, ст. 51]; а відповідальні за це — нести кримінальну відповідальність за військовий злочин. Тож військовослужбовець, відповідальний за видачу даних документів, може побоятись видати їх особі, яку свідомо розміщують на лінії вогню для захисту певного об'єкта.

Чи збереже особа вказаний статус без відповідного документа. Треба пам'ятати про головну мету міжнародного гуманітарного права, про дух права взагалі. Завдання документа — лише посвідчення особи. Якщо особу достовірно встановлено іншим шляхом, логічним видається надання їй відповідного правового захисту і без завіреного посвідчення.

Отже, їх статус є невизначеним. Ясно те, що за інших умов вказані особи мали б право на статус і правовий захист цивільних, але ряд обставин цьому перешкоджає. Вага аргументів на користь того чи іншого рішення не очевидна і не абсолютна. Відповідно до цього, вступає в дію норма міжнародного гуманітарного права, призначена для подібних випадків: якщо статус особи є сумнівним, вона вважається цивільною до моменту встановлення протилежного факту компетентним трибуналом [3, ст. 50 (1)].

Тож на полі бою та в разі їх захоплення, добровільні живі щити (якщо норми конвенцій та протоколу не будуть змінені) вважатимуться цивільними.

Це дає нам чітке розуміння їх статусу і правил поведінки з ними при їх захопленні. Але постає головне питання: чи законною буде атака захищеного ними об'єкта?

Імунітет цивільної особи від застосування до неї сили аж до летальних засобів не є абсолютним чи безумовним. Цивільна особа втрачає імунітет в разі і на той період, коли вона приймає безпосередню участь у бойових діях [3, ст. 50 (1)]. Проблема в тому, що немає єдності в питанні визначення безпосередності участі в бойових діях. Згідно коментаря до тексту Додаткового протоколу, безпосередня участь в бойових діях являє собою дії, що можуть завдати дійсної шкоди особовому складу чи устаткуванню іншої сторони [6, п. 1944]. Цей критерій не завжди може бути застосований. Якщо із розміщенням добровільних живих щитів на артилерійських позиціях чи на артилерійському складі, атака яких значно знизить жертви іншої сторони, все — в принципі — ясно, то у випадку розміщення їх на об'єкті подвійного призначення (наприклад, електростанції) все складніше.

Навіть присутність цивільних осіб не звільняє об'єкт від можливої атаки. Атака допустима за дотримання принципу пропорційності [3, ст. 57]. Тобто, військовий або подвійного призначення об'єкт може бути атакований за мінімізації шкоди цивільному населенню. Якщо в розпорядженні командира є сили і засоби, що дають змогу атакувати вибірково та точно, це не буде порушенням норм міжнародного гуманітарного права. Справа — у вірній оцінці пропорційності. І при проведенні цієї оцінки свідоме рішення певної кількості цивільних знехтувати наданим їм захистом та поставити себе (а можливо і інших осіб — комбатантів та цивільних) в загрозливе становище має бути взято до уваги.

Ясна річ, цивільні об'єкти не підлягають нападу незалежно від наявності чи відсутності на них добровільних живих щитів

**Висновки.** 1. Проблема добровільних живих щитів потребує негайного врегулювання.

2. За відсутності конкретних норм, щодо них застосовуються загальні норми міжнародного гуманітарного права.

3. Статус добровільних живих щитів є невизначеним, а отже кожен з них має розглядатися як цивільний до рішення компетентного трибуналу щодо його особисто

4. Присутність добровільних живих щитів має братися до уваги при плануванні військової операції.

5. Наявність добровільних живих щитів на військовому чи подвійного призначення об'єкті не надає йому імунітету від атаки, а на цивільному — не впливає на його беззапечений імунітет.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. **В. Пашицький.** Застосування міжнародного гуманітарного права під час збройних конфліктів/«Воєнна історія» — 2003 — № 2

2. *Конвенція (IV) про захист цивільного населення під час війни.* Женева, 12 серпня 1949 р. Режим доступу до тексту конвенції: <http://www.icrc.org/Web/rus/siterus0.nsf/html/geneva-convention-4>

3. *Додатковий протокол до Женевських конвенцій 12 серпня 1949 року, що стосується жертв міжнародних конфліктів (Протокол I).* Женева, 8 червня 1977 р. Режим доступу до тексту протоколу: <http://www.icrc.org/Web/rus/siterus0.nsf/html/treaties-additional-protocol-1>

4. *Конвенція (III) про поводження з військовополоненими.* Женева, 12 серпня 1949 р. Режим доступу до тексту конвенції: <http://www.icrc.org/Web/rus/siterus0.nsf/html/geneva-convention-3>

5. *Parrish, R., 2004-03-17 «The International Legal Status of Voluntary Human Shields» Paper presented at the annual meeting of the International Studies Association, Le Centre Sheraton Hotel, Montreal, Quebec, Canada Online <.PDF>. 2009-05-26 from [http://www.allacademic.com/meta/p74057\\_index.html](http://www.allacademic.com/meta/p74057_index.html)*

6. *Додатковий протокол до Женевських конвенцій 12 серпня 1949 року, що стосується жертв міжнародних конфліктів (Протокол I).* Женева, 8 червня 1977 р. (Коментар). Режим доступу до тексту коментаря: <http://www.icrc.org/ihl.nsf/COM/470-750065?OpenDocument>

---

Салатюк Н.М. — [ninasalatiuk@ukr.net](mailto:ninasalatiuk@ukr.net)

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Зайнчковським А.О.*



УДК 330.131.7.009.12

О.Р. Луців,  
ст. викладач  
Тернопільський національний  
технічний університет  
ім. І.Пулля

## ПОБУДОВА МОДЕЛІ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИКУ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

*Виділено чинники побудови моделі для визначення ризику при реалізації конкурентної стратегії, за результатами експертної оцінки визначено джерела ризику, ймовірність виникнення та рівень їх впливу на господарську діяльність, охарактеризовано заходи ефективного функціонування молокопереробних підприємств.*

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, ризик, ступінь ризику, конкурентний ризик, коефіцієнт конкордації, експертна оцінка.

*The factors of model construction for determination of risk during realization of competition strategy are selected, probability of origin and level of their influence on economic activity are determined according to the a result of expert estimation, the measures of the effective functioning of milk processing enterprises are described.*

**Key words:** competition strategy, risk, risk degree, competition risk, coefficient of concordation.

Діяльність кожного молокопереробного підприємства, як і кожного суб'єкта підприємництва, відбувається в умовах відсутності точної інформації про всі наслідки прийнятих управлінських рішень. Володіння інструментом управління ризиком надає можливість здійснювати відповідні антиризикові заходи, адекватно реагувати на зовнішні загрози, ефективніше реалізувати обрану конкурентну стратегію. В повсякденній діяльності підприємству недостатньо лише ідентифікувати загрозу, необхідно визначити ймовірність її реалізації на практиці та потенційну величину втрати, яку вона може завдати.

**Постановка проблеми.** При реалізації конкурентної стратегії доцільно визначити вид та ступінь ризику, який притаманний. Оскільки, конкурентна стратегія відображає психолого-грамотно змодельований алгоритм управління в конкурентній боротьбі, що базується на конкурентних перевагах, то конкурентний ризик, в першу чергу — це ризик, що пов'язаний з діями конкурентів, а також — це ймовірність одержання певного результату внаслідок здійснення підприємством маркетингових заходів щодо просування товару на ринок.

**Результати.** Доцільно виділити шість загальних видів конкурентних ризиків, що супроводжують діяльність молокопереробних підприємств у динамічному конкурентному маркетинговому середовищі. Вони охоплюють певні підвиди ризиків, які конкретизують конкретні загрози та конкретні критичні точки (слабкі сторони) підприємств:

– ризик нестабільності зовнішнього конкурентного маркетингового середовища (ризик несприятливого стану загальної економічної ситуації в країні, ризик нестабільності законодавчої бази, ризик незбалансованості пропозиції з реальною платоспроможністю населення і нерівномірності динаміки доходів різних прошарків населення);

– конкурентні маркетингові (комерційні) ризики (ризик недостатньої сегментації ринків збуту, ризик формування неоптимального товарного портфелю, ризик помилкового вибору стратегії продажів, ризик неправильної організації і отримання неадекватних результатів маркетингових досліджень, ризик помилкового ціноутворення, ризик неправильної організації збутової мережі та системи просування товарів, в результаті зміни кон'юнктури тощо );

– ризики взаємодії з партнерами в процесі організації продажів (ризик неефективної реклами, ризик переоцінки маркетингових принципів збуту, ризик входження в

© О.Р. Луців, 2010

договірні відносини з неієздатними або неплатоспроможними партнерами, ризик затримання партнерами поточних довгострокових зобов'язань, ризик виходу партнерів із суцільної діяльності, ризик блокування договірних відносин з партнерами);

– ризик непередбаченої конкуренції (ризик виходу на товарний ринок фірм багато профільних напрямків діяльності із інших галузей, ризик зародження на ринку нових підприємств-конкурентів, ризик експансії на місцевий ринок зі сторони іноземних експортерів, ризик конкуренції зі сторони аналогів товарів, що реалізуються підприємством);

– конкурентні внутрішньо-фірмові ризики (ризик не оптимальності організаційної структури управління, ризик стратегічних помилок керівників, ризик втрати комерційної інформації, ризик невдоволення працівників підприємства і ризик страйку);

– конкурентні фінансові ризики (ризик кризового майнового стану підприємства, ризик фінансової нестабільності підприємства, ризик загрози банкрутства підприємства).

Оцінка рівня вище перелічених ризиків дозволяє молокопереробному підприємству визначити конкурентну стратегію, найефективнішу у тій чи іншій ситуації.

Сьогодні конкурентна стратегія будь-якого підприємства має враховувати надзвичайну динамічність ринків та швидку змінюваність технологій, а відповідно не може реалізовуватись у статичній системі координат. За даних умов функціонування, господарська діяльність молокопереробних підприємств характеризується високим ступенем невизначеності майбутніх результатів, необхідністю вибору оптимальної конкурентної стратегії, що передбачає необхідність визначення ризикованості. Маючи на меті розробку альтернативної конкурентної стратегії в невизначених умовах необхідно:

– після визначення привабливої конкурентної позиції та формулювання конкурентної стратегії визначити основні чинники, що впливають на ризикованість;

– проаналізувати господарський ризик та здійснити поточну оцінку його впливу на результати роботи молокопереробного підприємства;

– здійснити моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій з використанням критеріїв економіко-математичного моделювання діяльності;

– виділити особливості проведення ризик-менеджменту;

– визначити альтернативну конкурентну стратегію з використанням методики регулювання господарського ризику.

Існують різні підходи оцінки ризикованості діяльності суб'єктів господарювання, а саме, статистичний, експертний, аналітичний, метод аналогів, метод доцільності втрат тощо. Відсутність повної та достовірної інформації про існуючий стан і можливі тенденції розвитку суб'єктів господарювання та зовнішнього середовища, обмежений доступ до неї для зовнішніх користувачів на більшості підприємствах — об'єктах дослідження, значно звужує можливість використання більшості з запропонованих науковцями методів. Здійснений аналіз переваг і недоліків існуючих методик кількісної оцінки ступеня ризику дозволив обрати раціональну та адекватну методику, яка ґрунтується на факторній оцінці ризику в невизначених умовах, в умовах нечіткого впливу окремих чинників. Використання цієї методики дозволить, при врахуванні галузевих особливостей, знайти кількісне вираження оцінки ступеня ризику для конкретного підприємства при обранні конкурентної стратегії.

Ми погоджуємося з результатами проведеного аналізу методів кількісної оцінки ступеня господарського ризику Скопенко Н.С. [1], визначеннями Лук'янової В.В., Головач Т.В. [2] згідно яких, підтверджується доцільність застосування для виявлення видів господарського ризику та визначення ризикованості конкурентної стратегії саме методу експертних оцінок.

Розрахувавши коефіцієнт конкордації для різних груп параметрів та визначивши перелік ризиків, які теоретично могли мати місце на підприємстві, групи чинників ризиків, які оцінювали експерти можна сказати, що якісний аналіз ризиків в діяльності підприємств молочної галузі дозволив встановити, що основними наслідками впливу

факторів ризику є: зменшення кількості виробленої продукції; зростання витрат на виробництво; зниження обсягів реалізації; некоректна конкурентна стратегія; втрата потенційних споживачів; погіршення якості сировини; збільшення витрат на збут; зростання цін на готову продукцію в результаті зростання витрат на виробництво та підвищення цін на сировину; низький коефіцієнт використання виробничої потужності; недоотримання очікуваного прибутку; низька рентабельність виробничої та збутової діяльності; погіршення фінансового стану підприємства.

Визначені негативні наслідки, які можуть виникнути на мікрорівні, можна згрупувати в наступні види господарського ризику: організаційний ризик, маркетинговий ризик, виробничий ризик, фінансовий ризик.

За результатами проведеної експертної оцінки господарських ризиків найбільшу імовірність виникнення та високий рівень впливу на господарську діяльність підприємств мають наступні ризикові ситуації:

- неотримання очікуваного прибутку та банкрутство підприємства (фінансовий ризик);
- зниження обсягів реалізації, погіршення якості продукції (виробничий ризик);
- неадекватна конкурентна стратегія, необ'єктивність прийнятих рішень (організаційний ризик).

В цілому за період, що аналізується ймовірності виникнення усіх груп господарського ризику мікрорівня приблизно однакова (на рівні 0,5), проте фінансовий ризик є, за оцінкою експертів, найбільш імовірним та має найбільший вплив на діяльність молокопереробних підприємств.

В період економічної кризи, для планування ефективної конкурентної стратегії необхідно враховувати зовнішній ризик. Зовнішній ризик не залежить безпосередньо від діяльності молокопереробних підприємств та дуже слабо або майже не піддається контролю. Як стверджує В. В. Вітлінський та П. І. Верченко [3], під зовнішніми чинниками слід розуміти ті умови, які підприємці, як правило, не в змозі оцінити, але повинні їх прогнозувати та враховувати, бо вони істотно впливають на стан справ. Тому оцінювати та враховувати зовнішні ризики в процесі ризик-менеджменту для повнішого відображення ризикованості діяльності молокопереробного підприємства необхідно.

За результатами проведеної експертної оцінки ризиків, що супроводжують діяльність молокопереробних підприємств у зовнішньому середовищі (макросередовище), можна зробити наступні висновки. Серед ризиків, що характеризуються найбільшою ймовірністю появи та високим ступенем впливу на господарську діяльність підприємства домінують політико-правовий та економічний (фінансово-ринковий) ризики. За період, який досліджувався, виявлено настання таких ризикових ситуацій: недосконалість законодавчої бази; низький ступінь інтегрованості у світову економічну систему; нестабільність податкового, трудового та економічного законодавства; відсутність нормативно-правової бази ризикової діяльності; велика можливість виникнення конфліктів підприємства з законодавством; ступінь впливу державного регулювання на діяльність підприємств галузі (політико-правовий ризик), монополізація ринку; падіння попиту на продукцію, внаслідок зміни пріоритетів споживачів; поява нових сильних конкурентів на ринку; зростання рівня цінової конкуренції; зростання рівня нецінової конкуренції; вплив реальних та потенційних споживачів; знаходження необхідних постачальників; падіння попиту на вітчизняну молокопродукцію внаслідок зміни пріоритетів споживачів у бік аналогічної продукції закордонного виробництва; посилення вхідних ринкових бар'єрів; коливання валютного курсу; неможливість отримання кредиту; низька платоспроможність населення — економічний (фінансово-ринковий) ризик.

За оцінкою експертів політико-правовий та економічний ризики в сучасних умовах є найбільш імовірними та мають найбільший руйнівний вплив на ефективне функціонування молокопереробних підприємств.

За їх оцінкою визначено ситуації, які зменшують загальний ступінь ризику. Сюди віднесли: технічний стан галузі; технологічний стан підприємств галузі; інтенсивність тех-

нологічних змін в галузі; застосування у виробництві ресурсозберігаючих, мало- або безвідходних технологій; нестабільність якості сировини, що постачається на підприємство; надлишок робочої сили (техніко-технологічний ризик).

Для ефективного функціонування молокопереробні підприємства повинні впроваджувати такі заходи:

- випускати товари, що повністю відповідають потребам реальних та потенційних споживачів;
- обирати нові шляхи реалізації конкурентної стратегії з метою збільшення доходу;
- проводити швидке оновлення асортименту, яке б було і ефективним;
- підвищувати конкурентоспроможність продукції за рахунок нових та унікальних виробів без жорсткої цінової політики;
- проводити політику залучення висококваліфікованого персоналу з метою генерації нових ідей та підвищення продуктивності праці.

Експертна оцінка потенційних можливостей молокопереробних підприємств та загроз з боку зовнішнього середовища, здійснена за допомогою визначення коефіцієнта упевненості, дозволяє визначити стратегічні напрямки розвитку діяльності в сучасних умовах. Проведений аналіз дозволив визначити як найбільш привабливі перспективу розвитку для молокопереробних підприємств: розроблення нових товарів (із покращеними смаковими властивостями, введення товарів для специфічних груп населення, впровадження додаткових складових, зміна певних компонентів тощо) та розширення ринків збуту, о дозволить диверсифікувати діяльність за зменшити імовірність настання ризиків.

Варіанти ринкового розвитку підприємств різняться за ступенем необхідних змін у діяльності підприємства, особливостями реалізації стратегії, потребами в ресурсному забезпеченні тощо.

Маючи оціночні значення, можна визначити найкращий варіант розвитку ринкових можливостей підприємства. Для цього розраховується інтегральна оцінка впливу попередньо скомбінованих чинників та за шкалою значень коефіцієнта упевненості визначається ступінь успішної (або неуспішної) реалізації конкретного варіанту розвитку.

Для обраних двох напрямків: розширення ринку збуту та розроблення нових товарів, визначається їх ефективність та доцільність.

При розширенні ринку збуту основними загрозами виступають: відсутність нормативно-правової бази ризикової діяльності, а відповідно, велика можливість виникнення конфліктів підприємства з законодавством; високий ступінь впливу державного регулювання на діяльність підприємств молочної галузі (політико-правовий ризик).

До сильних сторін діяльності молокопереробних підприємств можна віднести: можливість впровадження прогресивних технологічних процесів, посилення вхідних ринкових бар'єрів за рахунок високої конкурентної боротьби. До слабких сторін – якісні характеристики сировинної бази, дефіцит висококваліфікованого персоналу.

Висновок щодо можливості реалізації обраного варіанту розвитку можна зробити за допомогою підсумкових коефіцієнтів упевненості.

Згідно отриманих даних, молокопереробні підприємства мають найкращим варіантом розвитку саме стратегію, що пов'язана із можливістю розробки нових товарів та можливості розширення ринку збуту.

**Висновки.** У діяльності підприємств часто виникають ситуації, за яких доводиться приймати рішення, виходячи з недостатньо чітко визначених умов та оперуючи не завжди надійною інформацією. У таких випадках виникає потреба в оцінюванні ймовірності досягнення тих чи інших результатів..

Для прогнозування параметрів функціонування молокопереробного підприємства необхідно використовувати засоби прогнозування, які повинні зменшити імовірність настання ризиків.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Скопенко Н.С. Теоретико-методичні основи аналізу та врахування господарського ризику в діяльності підприємств (на прикладі хлібопекарської галузі) : дис. канд. екон. наук : 08.06.01. / Скопенко Наталія Степанівна. — НАН України. — К., 2006. — 254 с.
2. Лук'янова В.В. Економічний ризик: [навч. посіб.] / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. — К.: Академвидав, 2007. — 462 с.
3. Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посіб. [для самост. вивч. дисц.] / В.В. Вітлінський, П.І. Верченко. — К.: КНЕУ, 2000. — 292 с.

---

Луців О.Р. — Lor7@br.ru

*Стаття надійшла до редакції 15.04.2010 р*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Гринчуцьким В.І.*

О.В. Маньгора  
Національний університет  
харчових технологій

## РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ПРОДОВЖЕННЯ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

*У статті розкрито зміст поняття «розвиток». Визначено роль розвитку підприємства у формуванні його життєвого циклу. З'ясовано чинники, що впливають на розвиток підприємства в системі циклу підприємства та еволюція його становлення.*

**Ключові слова:** розвиток, розвиток підприємства, життєвий цикл підприємства, зростання, становлення, ріст, насичення, спад, ліквідація

*In the article was it opened the content of the meaning development'. It was defined the role of the enterprise development in the forming of its living cycle. It was cleared up factors that influence the development of the enterprise in the system of a living cycle of the firm.*

**Key words:** development, the enterprise development, the living cycle of an enterprise, growth, formation, growing process, satiation, fall, abolition.

---

Питання розвитку підприємства недостатньо висвітлено у вітчизняній та зарубіжній літературі. Багато уваги приділяється концепціям сталого розвитку економіки, але не враховується при цьому, його основна ланка — це підприємство. Саме його розвиток, на кожному етапі життєвого циклу має важливе значення для суспільства. Проблеми розвитку приділяють значну увагу такі вітчизняні вчені як Мельник Л.Г., Чухно А.А та ін. Питання життєвого циклу підприємства висвітлені у працях таких вчених, як Адізеца І., Грейнера Л., Портера М., Петрова А., Хлебникова Д. та ін.

**Постановка завдання.** Дослідження сучасних теоретичних підходів до розвитку підприємства має важливе науково-практичне значення з ряду причин. По-перше, в дослідженнях з питань стратегії підприємства доволі часто використовуються терміни «розвиток», «стратегія розвитку»; часто розвитком називають занадто широкий спектр організаційних змін. По-друге, внаслідок термінологічної неясності виникають труднощі для формування стратегії розвитку конкретних підприємств, оскільки нечітко визначено, що розуміти під «розвитком» і які елементи включати в стратегію розвитку. Метою даного дослідження є вивчення сутнісних характеристик категорії «розвитку підприємства», що являється об'єктивною необхідністю продовження його життєвого циклу.

**Результати.** З позиції філософії «розвиток» означає, що будь-яке явище не просто змінюється, а завжди переходить в нові стани, тобто, розвиток нескінченний. Розвиток — це необоротна, спрямована, закономірна зміна матерії і свідомості [10, с. 102]. Енциклопедичний словник визначає розвиток, як еволюцію, направлену зміну будь-якого органічного цілого (біологічного, соціального, культурно-історичного, економічного), в процесі якого розвиваються його внутрішні можливості. Розвиток відбувається в часі у послідовності стадій, як перехід від одного стану до іншого [6, с. 345].

Найбільш ефективно специфічні риси розвитку можливо виділити порівнюючи поняття «розвиток економічний» та «економічне зростання». Економічне зростання — 1) збільшення обсягів суспільного виробництва і розширення можливостей економіки задовольняти зростаючі потреби населення в товарах та послугах; 2) критерій економічного розвитку [2, с. 454]. Розвиток економічний — незворотні, закономірні зміни технологічного способу виробництва. На відміну від «розвитку економічного» для «економічного зростання» такі ознаки не характерні, оскільки воно може перериватись економічним спадом. Незворотність «розвитку економічного» означає передусім сутнісні (радикальні) зміни в структурі продуктивних сил і техніко-економічних відносин, що розширює адаптивні

© О.В. Маньгора, 2010

можливості технологічного способу виробництва, а зворотний характер економічного зростання характеризує здебільшого процес функціонування певного способу виробництва. «Економічне зростання» без урахування його зворотного характеру є складовою «розвитку економічного», поступово нагромаджує для нього зміни, що зумовлюють появу сутнісних перетворень [3, с.283].

Виділяють прогресивний та регресивний розвиток. Сутність прогресивного розвитку полягає у переході від нижчого до вищого, а регресивного — деградації, знижені рівня знань і відносин, переході до вже пройдених форм і структур.

Розвиток може бути еволюційним та революційним. Поступова зміна кількісних параметрів при еволюційному розвитку призводить у визначений період часу до стрибкоподібної зміни кількісних характеристик системи, тому розвиток не можна поєднувати з такою характеристикою динаміки, як ріст, при якому в системі постійно відбуваються лише кількісні зміни [10, с.100].

Розвиток підприємства зумовлений такими чинниками: змінами зовнішнього середовища, змінами внутрішнього середовища; потребами та інтересами людини та суспільства; старінням і зносом матеріальних елементів; змінами екології; науково-технічним прогресом.

Як відмічає А.Н. Петров, цикл розвитку підприємства є «послідовна зміна стадій «ріст», «нестабільність», «виживання». Доведено, що будь-яке підприємство в період свого функціонування проходить хоч би перші дві стадії, при цьому тривалість кожної стадії та її глибина відрізняються для кожного підприємства і залежать від багатьох факторів. Існують такі форми циклічного розвитку підприємства:

– перша форма — відповідає швидкому росту і неочікуваному падінню. Він характерний для молодих, дуже агресивних підприємств, які спеціалізуються на виробництві одного продукту;

– друга форма — відповідає тривалому (інколи декілька десятиліть) росту з неочікуваним і швидким падінням;

– третя форма — це варіант, коли компанія, яка має вдалу систему управління не досягає третьої стадії циклу, а вже на початку прояву негативних тенденцій швидко стабілізує ситуацію, переглядає свою діяльність і починає нову стадію росту.

Перехід підприємств від однієї стадії циклічного розвитку до іншої визначається сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів. При розгляді даної проблеми необхідно звернути увагу на взаємозв'язок чотирьох циклів розвитку: економічного циклу, галузевого циклу, циклу розвитку підприємства та життєвого циклу товару.

Більш того, можна сказати, що цикли більш низького рівня наче «вміщуються» в якості складових частин в цикли більш вищого рівня і, таким чином, в суттєвій мірі визначають характеристики останніх. Хоча, зрозуміло, що цикл розвитку більш вищого рівня являє собою нову системну якість і не являється сумою додавання циклів більш низького рівня. Цей синергетичний ефект циклу вищого рівня і являється впливом на його характеристики циклів більш низького рівня. З'ясуємо більш детально дане твердження на прикладі співвідношення циклів розвитку макро- і мезорівня національної економіки з циклом розвитку підприємства.

В період фази розширення національної економіки існують більш сприятливі умови для стійкого розвитку підприємства, ніж в період спаду ділової активності. При цьому галузі відчувають на собі вплив підвищення облікової ставки процента, зниження купівельної спроможності населення, підвищення рівня інфляції та ріст безробіття, що являється здебільшого характерною рисою економічного спаду та «дна економічного циклу». Крім того, з динамікою економічного циклу часто пов'язана політична нестабільність держави і спрямованість її внутрішньої політики по відношенню до підприємницької діяльності, що суттєво впливає, і в кінцевому випадку визначає діяльність підприємства. Галузевий цикл здебільшого визначає оптимальне співвідношення складових

процесу виробництва товару та його конкурентоспроможність. Одним із найважливіших факторів, які визначають динаміку галузевого циклу, є науково-технологічні відкриття, які дозволяють створити продукт з принципово новими споживчими якостями чи технологію, яка суттєво покращує якість товару, що виробляється, чи здешевлює його виробництво.

В теорії розвитку підприємства особливе місце належить еволюційним підходам до розвитку: теорії фазових трансформацій бізнесу Л. Гренера та теорії життєвих циклів І. Адізеса.

Теорія життєвих циклів запропонована американським дослідником Адізесом І. концентрує увагу на двох найважливіших параметрах життєдіяльності підприємства — гнучкості та контрольованості (керованості). Етапи (стадії) життєвого циклу поділяються на дві групи: зростання та старіння. Можна виділити наступні стадії: «зародження», «дитинство», «давай-давай» (стадія швидкого зростання), «зрілість», «розквіт», «стабільність», «аристократизм», «рання бюрократизація», «бюрократизація та смерть». Теорія Адізеса І. народилася на підставі уподібнення організації живому організму. Модель показує, що до розквіту доживають далеко не всі підприємства, за розквітом неминуче слідує бюрократизація бізнесу, а потім смерть. Адізес визначає ряд небезпек, які чекають на підприємство на шляху свого розвитку («афера», «дитяча смертність», «пастка для керівників», «невдале підприємництво», «передчасне старіння»). Але не дає відповіді на питання: до якого організаційного стану вона повинна прагнути, щоб довше затриматися у фазі розквіту [4].

Грейнер Л. запропонував теорію фазових трансформацій бізнесу, що описує розвиток підприємства через послідовність кризових точок. Він виділяє п'ять стадій організаційного розвитку, які відокремлені один від одного моментами організаційних криз. Шлях від однієї стадії розвитку до наступної підприємство проходить, долаючи відповідну кризу даного перехідного періоду [4]. Грейнер виділяє наступні стадії і кризи розвитку підприємства (рис.1).

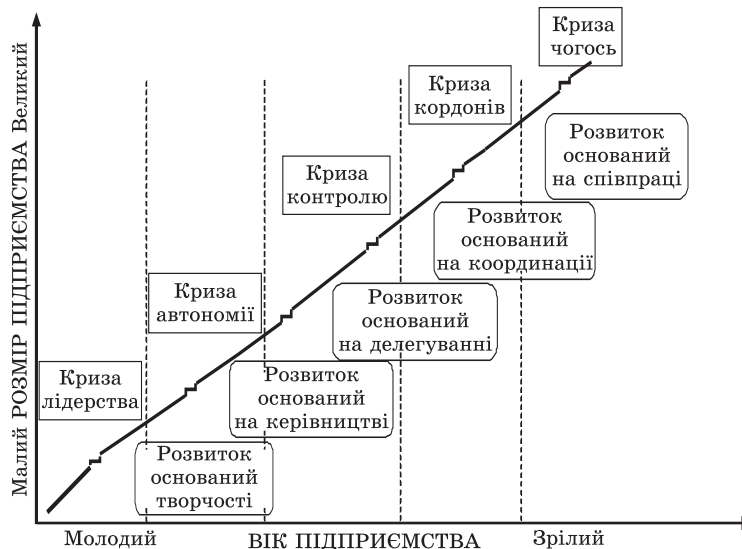


Рис 1. Етапи життєвого циклу підприємства за Л. Грейнером [4]

Модель організаційного розвитку, розроблена Л. Грейнером, підводить до думки, що всі зміни на підприємстві як би запрограмовані. Спочатку організаційні зміни зумовлені вибором стратегічного напрямку. Потім виникає конкретизація функцій та структури управління підприємством. Наступним кроком буде їх деталізація. Далі виникає необхідність



у розвитку внутрішньоорганізаційної кооперації та координації діяльності. На вищій стадії розвитку починає відчуватися гостра потреба у зміні форм колективної роботи, створення команд. Проте рано чи пізно настає стадія «організаційної втоми», подолати яку можна тільки через трансформацію організації в цілому. У процесі такої трансформації може виникнути компанія, дуже схожа на ту, в надрах якої вона зародилася, тобто компанія з «традиційною» структурою. Але може скластися і «рефлексивна» структура — така, в якій враховано весь минулий досвід і може виникнути механізм самонавчання.

Теорія Адізеса описує монотонно-односпрямовану еволюцію, де межі стадій розмиті та умовні. Вклад Грейнера полягає в тому, що його модель вже припускає перехід організації в інший якісний стан за допомогою революційних перетворень у внутрішньому середовищі, спрямованих на подолання кризових точок. Стадії розвитку мають досить чіткі межі. За період свого існування, теорія Грейнера не зустріла серйозної критики, в силу своєї очевидності, проте, співробітники фірми «БКГ менеджмент консалтинг» знайшли недоліки цієї теорії і, допрацювавши її, представили на розгляд громадськості свою Теорію фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).

Суть ТФТБ зводиться до наявності п'яти основних стадій розвитку систем управління (при цьому мається на увазі припущення, що бізнес-ідея, закладена в основу бізнесу настільки гарна, що компанія постійно розвивається і росте) (рис.2) [1].

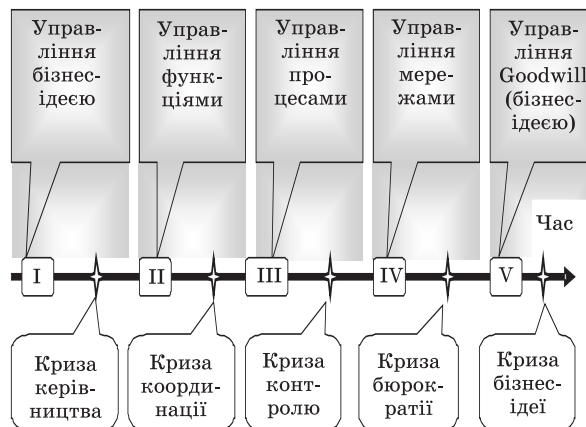


Рис. 2. Теорія фазових трансформацій бізнесу

В основі ТФТБ лежить постулат переходу накопиченої кількості компетенцій (знань, навичок, умінь) бізнес-системи в нову якість системи управління. Точки переходу визначають час і умови виникнення можливих кризових ситуацій, що вимагають змін у підходах до управління підприємством. З точки зору ТФТБ, ці кризи можуть бути визначені як: криза компетенцій; криза координації; криза контролю; криза бюрократії; криза бізнес-ідей.

Таким чином, кожна фаза розвитку бізнесу по ТФТБ має свої індивідуальні особливості, причини для саме такого підходу до управління, позитивні і негативні сторони. Розвиток підприємства в рамках будь-якої стадії ТФТБ призводить до характерних криз, після досягнення яких система управління підприємством повинна перейти на нову якість.

Очевидно, що з розвитком підприємства вимоги до управління змінюються, і системи управління повинні також змінюватися. Якщо ж система управління не зазнає ніяких змін у відповідності з вимогами бізнесу, то підприємства чекають неминучі зміни. По-скільки будь-яке підприємство дуже інерційне, то кризи характерні для усіх підприємств. Запобігти їм неможливо, але визначивши природу кризових явищ, можна суттєво пом'якшити їх вплив і приготуватися до адекватного реагування, продовживши тим самим цикл розвитку підприємства.

**Висновки.** Сучасні умови чітко розмежували етапи розвитку на кількісний та якісний, розділяючи поняття зростання та розвиток (зростання — це лише одна з стадій трансформації бізнес-системи на кожній з фаз життєвого циклу). Розвиток підприємства можна подати як обумовлену сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, процес зміни цілей підприємства, який передбачає продовження життєвого циклу. Розвиток, враховуючи трансформаційні процеси, вже не носить монотонно-еволюційного одно направленого характеру, що визначає неодмінне руйнування організації, а може тривати як завгодно довго, проходячи кілька разів одну й ту саму фазу життєвого циклу формуючи новий життєвий цикл.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Дмитрий Хлебников.* Проблеми роста — **Вводная часть** <http://www.club-management.org/content/view/78/22/>
2. *Економічна енциклопедія: У трьох томах. Том 1 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Видавн. Центр «Академія», 2000. — 864 с.*
3. *Економічна енциклопедія: У трьох томах. Том 3 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Видавн. Центр «Академія», 2002. — 952 с.*
4. *Николаев И.Г.* Современные теоретические подходы к развитию организации: эволюционные теории. <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=21240>
5. *Моисеев Н.Н.* Алгоритмы развития. — М.: Наука, 1987. — 304 с.
6. *Новый энциклопедический словарь.* М.: Научное издательство «Большая Российская энциклопедия», РИПОЛ КЛАССИК, — 2002. — 1456 с.
7. *Селезнев А.З.* Нематериальное производство и экономический рост. — М., 2001.
8. *Стратегічне управління: Навч. посібник.* — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 336с.
9. *Стратегический менеджмент /Под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2005. — 496с.: ил.*
10. *Чайковська В.П.* Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — №7. — с. 99—104.

Маньгора О.В. — [mangora@mail.ru](mailto:mangora@mail.ru)

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Мостенською Т.Л.*

УДК 334.722.8

*В.Г. Маргасова,  
канд. екон. наук,  
А.В. Роговий,  
канд. екон. наук,  
Чернігівський університет*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ**

*Розглянуто можливі підходи до визначення рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва, проаналізовано існуючі принципи та послідовність проведення оцінки, узагальнено існуючий досвід, виявлено основні недоліки. На основі проведеного дослідження запропоновано методіку оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва з використанням показників фінансово-господарської діяльності в сучасних умовах господарювання.*

**Ключові слова:** фінансова безпека, фінансовий потенціал, фінансовий стан, індикатори, методика оцінки, фінансово-господарська діяльність, суб'єкти підприємництва.

*The possible going is considered near determination of financial strength of business entities security, existent principles and sequence of realization of estimation, generalized existent experience, are analysed, basic defects are educed. On the basis of the conducted research the methods of estimation of financial strength of business entities security were offered with the use of financially-economic performance indicators in the modern terms of menage.*

**Key words:** financial safety, financial potential, financial state, indicators, methods of estimation, financially-economic activity, business entities.

Дослідження сутності фінансової безпеки та її складових дозволили визначити дану економічну категорію як фінансово-економічний стан суб'єктів підприємництва та держави, при якому забезпечується повноцінне використання всіх видів наявних ресурсів і досягнення поставлених задач, та створюються умови для повноцінного стратегічного розвитку в майбутньому. Такий підхід до трактування фінансової безпеки суб'єктів підприємництва вимагає формування методичних підходів щодо оцінки її рівня, що обумовлено необхідністю прийняття фінансових рішень та створення системи контролю. Саме тому сучасна практика використання методик оцінки рівня фінансової безпеки є науковою проблемою, яка потребує здійснення критичного аналізу та обґрунтування можливих напрямків удосконалення.

**Постановка завдання.** Аналіз основних публікацій з даної проблематики дозволяє зробити певні висновки щодо існуючих методик оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. Важливість та актуальність даної проблеми підтверджується значним науковим інтересом. Більшість існуючих методик, які пропонуються українськими та зарубіжними авторами, побудовані на використанні системи фінансових коефіцієнтів, а також моделей прогнозування фінансового стану та оцінки ймовірності банкрутства. На наш погляд, такий підхід до оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва, пов'язаний, в першу чергу, з відсутністю перспективного бачення подальшого зростання. Адже наявність альтернативних варіантів розвитку суб'єктів підприємництва вимагала б нових підходів і методик щодо оцінки як рівня фінансової безпеки, так і обґрунтування можливих шляхів поповнення фінансових ресурсів.

Метою дослідження є розгляд існуючих методик оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва та обґрунтування можливих шляхів покращення їх практичного застосування.

**Результати.** Узагальнюючи існуючий досвід оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва, варто зробити наступні висновки:

1. При оцінці рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва використовуються існуючі методи фінансового аналізу.

2. Методика оцінки рівня фінансової безпеки не містить специфічних показників, які б характеризували особливості фінансової безпеки малих, середніх чи великих підприємств.

3. При оцінці фінансової безпеки не робиться акцент на залежність її рівня від фінансової безпеки інших учасників ринкового середовища.

Для подальшого дослідження проаналізуємо деякі з існуючих методик оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. Так, зокрема О.І. Барановський [1] виділяє принципи, на яких повинна базуватися будь-яка методика оцінки рівня фінансової безпеки:

- адекватність оціночних параметрів сутності процесів, що є предметом аналізу;
- комплексність — врахування усіх факторів, що впливають на ту чи іншу небезпеку або загрозу;

- виділення головних елементів наявних та потенційних небезпек і загроз;

- послідовність оціночних заходів;

- можливість вжиття необхідних запобіжних, попереджувальних, профілактичних або коригуючих заходів щодо виявлених чи потенційно можливих небезпек і загроз.

Поряд з цим автор пропонує наступну послідовність оцінки рівня фінансової безпеки:

1. вибір критерію фінансової безпеки;

2. вибір певних показників (індикаторів);

3. визначення порогових значень показників (індикаторів);

4. моніторинг визначених показників;

5. визначення ступеня фінансової безпеки за певним показником.

Зазначені принципи та послідовність оцінки рівня фінансової безпеки є дуже вичерпними, але сам підхід — поверхневим, хоча і універсальний. Адже, на нашу думку, головна складність в оцінюванні фінансової безпеки полягає у виявленні специфічних індикаторів, які характерні для окремих процесів.

Стандартним, на нашу думку, є підхід І.А. Бланка [3], який пропонує оцінку рівня фінансової безпеки шляхом використання наступних систем аналізу:

- горизонтальний (трендовий) фінансовий аналіз;

- вертикальний (структурний) фінансовий аналіз;

- порівняльний фінансовий аналіз;

- аналіз фінансових коефіцієнтів;

- інтегральний фінансовий аналіз.

Використання даних систем фінансового аналізу базується на загальновідомих показниках, і може бути застосований для будь-якого суб'єкта підприємництва. Проте така універсальність, на нашу думку, не дозволяє достатньо точно оцінити стан фінансової безпеки.

Цікавим з цієї точки зору є думка Н.А. Гринюк [4,5], яка зазначає, що процес оцінювання фінансової безпеки є дуже складним, і пропонує при виборі індикаторів враховувати особливості функціонування суб'єкта підприємництва, а саме:

- стратегічну мету;

- стадію життєвого циклу;

- специфіку й індивідуальність загроз фінансовій безпеці з боку кожного окремого суб'єкта підприємництва.

Н.А. Гринюк [5] наголошує на необхідності потреби в розробці кількісних та якісних параметрів елементів системи оцінювання фінансової безпеки. Проте в той же час при оцінці рекомендує застосовувати такі узагальнені (просторові) показники як запас фінансової міцності та рівень фінансової стійкості.

Отже, проведений аналіз існуючих методик оцінки свідчить про наявність значного практичного інструментарію фінансового аналізу, який використовують з метою визначення рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. Проте в жодній із представлених методик особливості та специфічність функціонування окремого об'єкта аналізу не набули повноцінного відображення.

Для оцінки можливості подальшого застосування методів аналізу необхідно розглянути методики, які базуються на оцінці окремих складових діяльності суб'єктів підприємництва. В зарубіжній практиці для оцінки ефективності всіх складових фінансового управління використовуються показники капіталізації прибутку або тенденції зміни ринкової вартості компанії, які знаходять відображення в постійному зростанні ринкової ціни цінних паперів або активів акціонерних товариств. Одним із найбільш широко використовуваних методів є метод компанії Дюпон, який був безпосередньо розроблений і використаний для акціонерної форми господарювання.

Цікавим є підхід А.В. Череп [10], яка розглядає менеджмент як систему, в якій відображається технічна, економічна і організаційна єдність об'єкта управління, водночас складний і комплексний його характер. На думку автора, загальне правило менеджменту полягає у необхідності прагнення до фінансової стійкості системи в цілому, що є альтернативним показником фінансовій безпеці. Рівень же економічної ефективності функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємства безпосередньо пов'язаний із досягненням її головної мети — максимізації вартості підприємства. А ефективність управлінських рішень, що приймаються системою управління фінансовими ресурсами підприємств, пропонується оцінювати за допомогою коефіцієнта ефективності управління (К еф. Упр.):

$$\text{К еф. упр.} = \text{ДВП} / \text{ФР}$$

де ДВП — зміна вартості підприємства, гр. од.; ФР — загальний обсяг фінансових ресурсів, перерозподілених через систему управління фінансовими ресурсами підприємства за відповідним напрямком (науково-технічним, соціальним, економічним), гр. од.

Проте запропонована методика оцінки є також досить складною, адже важко оцінити навіть ринкову вартість підприємства, не говорячи вже оцінку тенденцій зміни його вартості.

Зважаючи на це, Д. Леонов та Б. Стеценко [8] виділяють вісім основних показників, які характеризують вплив суб'єктів корпоративного управління на результати його діяльності, та пропонують дану методику для порівняльної оцінки розвитку вітчизняних корпорацій. При використанні даної методики для оцінки рівня фінансової безпеки слід більш детально обґрунтувати вибір показників. На нашу думку, він повинен бути доповнений показником чистого грошового потоку від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, що є свідченням ефективності фінансового управління окремими видами діяльності та їх результативністю.

Цікавим з практичної точки зору є підхід науковців, які пропонують оцінювати рівень фінансової безпеки на основі визначення рівня фінансового потенціалу. Зокрема А.С. Назаренко [9] визначає фінансовий потенціал підприємства як «фінансові можливості підприємства, які формуються за наявності різного роду ресурсів під впливом зовнішнього оточення та внутрішньої структури підприємства та можуть бути реалізовані за допомогою діяльності персоналу та системи управління з метою досягнення максимально бажаного фінансового результату». Аналізуючи даний підхід, можна допустити, що фінансова безпека і фінансовий потенціал суб'єктів господарювання характеризується набором якісних та кількісних характеристик фінансово-господарської діяльності, які є визначальними передумовами їх забезпечення.

Тому для оцінки рівня фінансової безпеки можна запропонувати використання методики, яка дозволяє здійснити експрес-аналіз фінансового потенціалу, виходячи із загальних результатів фінансово-господарської діяльності. Відповідно індикатором стану було визначено індекс співвідношення звітного року до базового. Відсутність змін характеризувалося 1. При зростанні індекс є більшим за 1 (+), при зменшенні базового показника меншим за 1 (-). Результати застосування даної методики для оцінки рівня фінансової безпеки акціонерних товариств Чернігівської області на основі даних їх фінансової звітності відображено в табл. 1.

Проте запропонована система показників експрес-оцінки результатів фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання з позиції визначення рівня фінансової безпеки може бути використана тільки як індикатор для визначення конкретних напрямів поглибленого вивчення.

Таблиця 1. Індекси показників діяльності суб'єктів господарювання для оцінки рівня фінансової безпеки

Суб'єкти підприємництва	Обсяг виробництва продукції (товарів, робіт, послуг)	Фінансові результати господарської діяльності (прибуток до оподаткування)	Прибутковість власного капіталу	Статутний капітал	Власний капітал	Чистий грошовий потік від операційної діяльності	Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності	Чистий грошовий потік від фінансової діяльності	Залишок грошових коштів на кінець року	Узагальнений показник фінансової безпеки
ВАТ "Чернігівська макаронна фабрика"	1.7	0.4	0	1.0	0.5	0.4	0.8	2.5	1.6	3
ВАТ "Чернігівський комбінат хлібопродуктів"	0.6	1.9	1.6	1.0	2.2	3.9	1.4	0.3	1.9	6
ВАТ "Чернігівська кондитерська фабрика "Стріла"	1.4	1.1	0.8	1.0	1.3	5.6	1.5	0.4	0.1	6
ВАТ "Продовольча компанія "ЯСЕН"	0.9	0.7	0	1.0	0.9	0.8	0.6	0.8	1.2	1
ВАТ "БАЗИС"	1.05	2.9	7.1	1.0	1.1	0	0	0	0	4

**Висновки.** Сучасний фінансовий стан більшості українських суб'єктів підприємництва є досить складним, що обумовлює необхідність приділення значної уваги питанням фінансової безпеки їх діяльності. Важливою складовою даного напрямку дослідження є розробка методик оцінки рівня фінансової безпеки, які б дозволили найбільш точно та повно виявити загрози та перешкоди досягнення запланованих фінансових результатів. Існуючі методи оцінки, як правило, базуються на використанні фінансового аналізу. Тому на сьогодні актуальним є впровадження методик, які б дозволяли виявити і оцінити специфіку та особливості фінансової безпеки окремого суб'єкта підприємства. Запропонована методика оцінки рівня фінансової безпеки хоча й заснована на показниках фінансового стану, проте дозволяє здійснити швидкий аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності. При виявленні кризових явищ, які притаманні окремим напрямкам фінансово-господарської діяльності, необхідно провести більш детальний аналіз їх причин та вжити заходів щодо стабілізації ситуації. Використання даної методики значно підвищить результативність системи забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва в сучасних умовах ведення діяльності.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. *Барановський О.І.* Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): [монографія]. — К.: КНЕУ, 2004. — 759 с. (С. 28—29)
2. *Білик М.Д.* Роль стабільної діяльності підприємств у їх фінансовій безпеці / М.Д. Білик // Формування ринкових відносин в Україні. — 2008. — № 8 (83). — С. 129—133.
3. *Бланк І.А.* Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. — К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. — 784 с. — (Серия «Библиотека финансового менеджера»; Вып. 10).
4. *Гринюк Н.А.* Методичні підходи до обґрунтування індикаторів оцінки рівня фінансової безпеки підприємства / Н.А. Гринюк // Проблеми науки. — 2008. — № 6. — С. 35—40.
5. *Гринюк Н.А.* Управління фінансовою безпекою підприємства в процесі його реструктуризації / Н.А. Гринюк // Проблеми науки. — 2008. — № 9. — С. 19—23.
6. *Кириченко О.А.* Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах фінансової кризи / О.А. Кириченко, І.В. Кудря // Інвестиції: практика та досвід. — 2009. — № 10. — С. 22—26.
7. *Кириченко О.А.* Вплив інфляційних процесів на фінансову безпеку підприємства / О.А. Кириченко, Ю.Г. Кім // Економіка та держава. — 2009. — № 1. — С. 13—16.
8. *Леонов Д.* Факторний аналіз фінансового стану акціонерного товариства методом Дюпон (в контексті ефективності корпоративного управління) / Д. Леонов, Б. Стеценко / Ринок цінних паперів України. — 2006. — № 1—2. С. 47—55.
9. *Назаренко А.С.* Теоретичні підходи до визначення сутності економічної категорії «фінансовий потенціал підприємства» / А.С. Назаренко // Економіка, фінанси, право. — 2009. — № 8. — С. 22—29.
10. *Череп А.В.* Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності суб'єктів господарювання / А.В. Череп // Формування ринкових відносин в Україні. — 2005. — № 7(50). — С. 45—48.

Роговий — rogovoj1976@mail.ru

*Надійшла до редколегії 15.04. 2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Мостенською Т.Л.*

С.В. Мицюк,  
канд. екон. наук  
Національний університет  
харчових технологій

## НЕОБХІДНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

*В статті проаналізовано важливе значення якості продукції та її зв'язок з конкурентоспроможністю. Досліджено необхідність використання системи управління якістю продукції.*

**Ключові слова:** *якість продукції, конкурентоспроможність, управління якістю, кваліметрія, система управління.*

*The important value of quality of products and its connection with a competitiveness are analysed in the article. Necessity of the use of control system by quality product is investigated.*

**Key words:** *quality of products, competitiveness, quality management, qualimetry, control system.*

---

В сучасних економічних умовах однією з найактуальніших проблем є якість продукції, тому що успіх будь-якого підприємства залежить від конкурентоспроможності товарів, що випускаються ним. Тільки товар (послуга) високого ступеня якості може бути витребуваний на ринку, і тільки ті підприємства, що значно приділяють увагу питанням забезпечення і управління якістю продукції можуть розраховувати на виживання й одержання прибутку. Ще більш жорстку конкуренцію отримують українські виробники при виході на міжнародний ринок, де продукція з низьким рівнем якості свідомо приречена на невдачу. Проблема якості в сучасних умовах є найважливішим чинником підвищення рівня життя, економічної, соціальної, оборонної й екологічної безпеки, а конкурентоспроможність — чинником економічної стабільності і стійкого розвитку суспільства в умовах транзитивної (перехідної) і ринкової економіки.

**Постановка завдання.** Інтегруючи всі сторони продуктивної діяльності, спрямованої на задоволення різноманітних потреб суспільства і кожної людини. Поняття якості пройшло еволюційний шлях розвитку від античних часів дотепер і має багатоаспектні трактування.

Якість продукції, будучи мірою споживчої вартості і конкурентоспроможності, істотно пов'язана з кон'юнктурою ринку і може змінюватися без зміни внутрішніх властивостей продукції, тому якість можна розглядати як інтенсивність властивостей, що складають її споживчу вартість, ступінь або міру її корисності у визначеній економічній ринковій ситуації.

При цьому важливо враховувати, що суспільно необхідними витратами, що формують ціну продукції, що коректується ринковою ситуацією, можуть вважатися лише витрати, здійснювані в межах задоволення визначеної суспільної потреби, оцінюваної маркетинговими дослідженнями з обліком конкурентоспроможності і насиченості нею ринку.

Оскільки потреби в продукції визначеної якості задовольняються споживчими вартостями цієї продукції в умовах сегментації ринку, це визначає особливу важливість для економічної науки і практики дослідження сутності, критеріїв кількісної оцінки споживчої вартості (суспільної корисності) продукції, а отже, її якості і конкурентоспроможності, у чому гостро має потребу як економічна теорія, так і господарська практика, особливо в умовах ринкових економічних відносин, із залученням методів дослідження операцій (особливо методів прогнозування й експертних оцінок), досягнень сучасної теорії маркетингу, логістики, поведінки споживачів [2, 4].

Таким чином, узагальнюючи висловлені положення, визначення поняття якості продукції може бути запропоноване в наступному вигляді: якість продукції — сукупність сутнісних властивостей, кількісно оцінюваних системою техніко-економічних показників, що відрізняють продукцію від інших аналогічного призначення, що визначають ступінь задоволення деяких



потреб і попит на продукцію в ринкових умовах створення і дослідження продукції при суспільно необхідних витратах і формованих ринком цінах на цю продукцію [1].

Конкурентоспроможність визначається сукупністю споживчих властивостей продукції, необхідних і достатніх для того, щоб вона у визначений момент часу могла проявитися як така економічна категорія, що характеризує товар, як споживча вартість продукції. Вона виражає, наскільки продукція задовольняє людську потребу. Складність оцінки споживчої вартості полягає, по-перше, у відсутності одиниці і, по-друге, у тому, що в кожної людини свій рівень потреб і відповідно своя оцінка споживчої вартості. Однак приблизно оцінити її все ж можна, хоча й умовно.

Найважливіші чинники, що визначають разом із споживчою вартістю ціну, — рівень платоспроможного попиту (у широкому змісті) і витрати на виробництво продукції. Від першого рівня залежить, чи зможуть споживачі придбати запропонований товар. Без обліку даного чинника реалізація продукції може бути сильно утруднена або взагалі неможлива. З іншого боку, ціну визначають витрати на виробництво продукції, з обліком яких встановлюється економічна ефективність виробництва. Якщо продукцію не вигідно робити, та (у відповідності зі здоровим глуздом), як би вона не була конкурентоздатна, робити її ніхто не буде. Таким чином, при взаємодії таких економічних чинників, як споживча вартість виробу, рівень платоспроможного попиту і витрати на виробництво, з'являється ціна виробу — одна з найважливіших його кількісних характеристик.

Ціна виробу містить у собі витрати на його розробку, випуск і реалізацію, а також необхідний рівень прибутку; її розмір визначає конкурентоспроможність продукції і є основою розрахунку показника «ціна / якість» — одного з головних показників конкурентоспроможності. Крім того, зіставлення ціни виробу з рівнем платоспроможного попиту дає реальний обсяг попиту на продукцію, дозволить визначити потенційних покупців, виявити їхню перевагу і максимально врахувати при розробці товару і подальшому товароруху. Значення ціни продукції визначається і тим, що існує особливий вид конкуренції — цінова, заснована на використанні конкурентної переваги в більш низьких витратах. Ціна — потужний інструмент знаходження і керування конкурентоспроможністю продукції.

Однак, завдання моделювання конкурентоспроможності продукції підприємства зводиться до дослідження механізму розподілу ринку між підприємствами-конкурентами на основі формування конкурентоздатності продукції.

Дійсне значення конкурентоспроможності виявляється тільки тоді, коли виробник виходить із своїм товаром на ринок, коли товар на ринку протистоїть аналогам інших виробників і товарам-замінникам. Тільки в тому випадку, якщо товар має конкурентну перевагу (більш низькою ціною або більш високою споживчою вартістю в порівнянні з товарами-конкурентами), він буде реалізований, тобто підтвердить свою конкурентоспроможність при наявності в покупця вибору.

Якщо на ринку присутні не два, а більше видів продукції, то кількісний рівень будь-якого з них (не обов'язково найкращого) може бути прийнятий за базу порівняння, стосовно якого і буде розраховуватися конкурентоспроможність інших зразків [1].

Вихідним пунктом формування конкурентоспроможності продукції є її якість. Якість визначається мірою відповідності товарів, робіт, послуг умовам і вимогам стандартів, договорів, контрактів, запитів споживачів.

**Результати.** Характеристика якості продукції — рівень її якості. Стратегія завоювання ринків збуту перебуває в тому, щоб забезпечувати необхідний рівень якості й одночасно наділяти продукцію новими властивостями, що роблять її привабливими для споживача. У цьому зв'язку цікава японська концепція чотирьох рівнів якості.

Перший рівень — «відповідність стандарту». Тут якість оцінюється як відповідна або не відповідна вимогам стандарту.

Другий рівень — «відповідність використанню». Продукція повинна не тільки відповідати вимогам стандарту, але і задовольняти експлуатаційним вимогам, тому що тільки в цьому випадку вона буде користуватися попитом на ринку.

Третій рівень — «відповідність фактичним вимогам ринку». В ідеалі це означає високу якість при низькій ціні.

Четвертий рівень — «відповідність схованим (латексним) потребам». Перевагу при збуті одержує продукція, що враховує сховані потреби.

Якість продукції, будучи мірою споживчої вартості і конкурентоспроможності, істотно зв'язана з кон'юнктурою ринку і може змінюватися без зміни внутрішніх властивостей продукції. Внаслідок цього якість також можна розглядати як інтенсивність властивостей, що складають її споживчу вартість, ступінь або міру її корисності у визначеній економічній ситуації.

До показників якості продукції відносяться групи показників: призначення; надійності (безвідмовності, довговічності, ремонтпригодності, збереження); економічності; ергономічності; технологічності; естетичності; стандартизації й уніфікації; патентно-правові; безпеки застосування; сертифікаційні.

При вивченні питань, зв'язаних із управлінням якістю, необхідно розуміти різниці між термінами «управління якістю», «забезпечення якістю», «загальне управління якістю» і «загальне управління якістю».

Управління якістю стосується засобів оперативного характеру для виконання вимог до якості, у той час як забезпечення якості спрямовано на досягнення впевненості в цьому виконанні як усередині організації, так і поза її — у споживачів і повноважних органів. Загальне управління якістю включає як управління якістю, так і забезпечення якості, а також додаткові поняття — політику в сфері якості, планування якості і поліпшення якості. Загальне управління якістю щодо даних понять означає довгострокову стратегію глобального управління й участь усіх членів організації в інтересах самої організації, її членів, її споживачів і товариства в цілому.

Управління якістю як наука веде своє походження від метрології, тому лише тільки після появи точних мір з'явилася можливість здійснювати зіставлення різних розмірів, що характеризують той або інший вид продукції.

У 1875 р. сімнадцятьма державами була прийнята Метрична конвенція «для забезпечення єдності й удосконалення метричної системи» і було вирішено заснувати Міжнародне бюро мір і вагів (МБМВ). Зараз це бюро координує діяльність більш ніж 100 країн, організовує періодичне звірення національних еталонів, веде координацію всесвітнього часу.

У 1956 р. була підписана Міжурядова конвенція про заснування Міжнародної організації законодавчої метрології (МОЗМ), що розробляє загальні питання законодавчої метрології, сприяє країнам, що розвиваються. Поряд із питаннями забезпечення міжнародної єдності й удосконалення метрологічної системи виникнула необхідність створення міжнародних організацій, що прагнуть до встановлення у визначеній сфері єдиних положень, що поклало початок міжнародному співробітництву в сфері стандартизації. У 1926 р. у Нью-Йорку вперше обговорювалося питання про створення міжнародного об'єднання національних організацій по стандартизації, і в тому ж році в Празі була заснована Міжнародна федерація національних асоціацій по стандартизації (ІСА), що відповідно до Статуту повинна розробляти основні принципи міжнародної стандартизації і міжнародні стандарти. Як записано в Статуті ІСО, метою організації є сприяння розвитку стандартизації у світовому масштабі для полегшення міжнародного товарообміну і взаємодопомоги, а також для розширення співробітництва в сфері інтелектуальної, наукової технічної й економічної діяльності. В даний час у ІСО представлено 118 країн.

В умовах подальшого розвитку міжнародної стандартизації і підвищення вимог до якості продукції і послуг важливу роль грає взаємне визнання результатів їхньої сертифікації. З метою подолання технічних бар'єрів усі національні системи сертифікації знаходяться в стадії гармонізації. При цьому важлива роль у діяльності міжнародних організацій, що займаються загальними питаннями міжнародного-правового регулювання і застосування сертифікації в міжнародній торгівлі, належить Всесвітній торговій організації (ВТО).

В сучасних умовах в Україні забезпечення необхідного для стійкого розвитку підприємства рівня якості і конкурентоспроможності продукції, процесів її створення є

визначальною умовою економічного росту, розвитку конкурентоспроможного виробництва, антикризового управління економікою.

Відповідно до Міжнародних стандартів якості забезпечення якості — це усі плановані і систематично здійснювані види діяльності в рамках системи якості. При цьому ефективність забезпечення якості вимагає постійної оцінки і використання всієї сукупності чинників, що впливають на відповідність проекту або технічних умов своєму призначенню, а також контролю і перевірок виробничих процесів, монтажу.

Життєвий цикл будь-якої продукції або послуги починається з прогнозування потреб у них, установлення необхідних споживачам їхніх техніко-економічних параметрів і проектування продукції або послуг. Визначальну роль у забезпеченні необхідних параметрів грає економічне проектування, що є більш широким поняттям, чим звичайно виконуване в практиці проектування «техніко-економічне обґрунтування» (ТЕО) інженерних рішень на різних стадіях проектування.

Однак більш вагомими результатами в забезпеченні якості і конкурентоспроможності продукції і послуг дає «економічне проектування», під котрим «розуміється така система всебічних пошуково-аналітичних і оціночно-прогнозних розрахунків, що перетворює проєктований об'єкт в об'єкт прибутку для одних і об'єкт економічної вигоди і доступності для інших [3].

Поряд з економічними чинниками в забезпеченні якості продукції істотна роль належить організаційним чинникам. Комплексна і системна реалізація організаційних чинників і методів у сполученні з економічними, соціально-психологічними й іншими, як показує закордонний і вітчизняний досвід, дозволяє ефективно вирішувати складну проблему забезпечення якості і конкурентоспроможності продукції, особливо актуальну в умовах транзитивної і ринкової економіки.

З усіх сфер науки, що формуються у світі, про якість і конкурентоспроможність продукції і послуг, а також процесів їхнього створення однією з найбільш інтенсивно, що розвивається й об'єктивно необхідною є розробка теоретичних основ і практичних методів виміру і кількісної оцінки цих філософських й економічних основних понять, що грають визначальну роль у забезпеченні економічного розвитку і національної безпеки будь-якої країни.

Більш того, успішне вирішення завдань управління кожним із різноманітних об'єктів і процесів як цілеспрямованого впливу на них для перекладу з одного стану в інше або підтримки у визначеному стані неможливо без знання кількісних характеристик цих об'єктів і процесів, що визначають їхній стан і траєкторію розвитку в часі й у просторі.

До економіки (і зокрема до такої її сфери, як якість і конкурентоспроможність), як і до математики, застосовна теорема Гегеля: у всякому досить широкому класі понять існують питання, на які можна відповісти, тільки розширивши самий цей клас понять. І дійсно, застосування кількісних методів для оцінки якості і конкурентоспроможності вимагало введення і використання в цій порівняно новій сфері знань ряду нових понять, і насамперед понять кваліметрія, властивість, ознака, параметр продукції, показник якості продукції, одиничний, комплексний, що визначає й інтегральні показники якості продукції, індекс і рівень якості продукції, методи визначення й оцінки якості продукції й ін.

В даний час багато в чому сформована і продовжує формуватися і розвиватися галузь дослідницької і прикладної діяльності, що носить універсальний характер і має широкий практичний додаток до найрізноманітніших продуктів праці. Ця галузь має свій специфічний об'єкт досліджень (загальні принципи і методи оцінки якості), свій специфічний предмет дослідження (сукупність властивостей продуктів людської праці), свій специфічний математичний апарат, свої специфічні проблеми, що мають методологічний, математичний, економічний, соціологічний, технічний, інформаційний і обчислювальний характер.

Однак на відміну від інших наукових дисциплін протягом порівняльного тривалого часу її формування і розвитку, викликаних об'єктивними чинниками і причинами, зв'язаними з проблемою якості, був відсутнім термін, що позначає коротку назву цієї галузі діяльності і наукової дисципліни.

Цю сферу науки запропоновано було назвати «кваліметриєю», від лат. кореня «квалі» (утворюючого слова *gualitas* — якість, властивість, характер, і *gualis* — який, якого, якості) і древнегреч. слова «метрео» — міряти, вимірювати.

Таким чином, термін «кваліметрія» дуже зручний: він лаконічний і досить точно передає утримання поняття «вимір якості». Крім цього, термін входить складовою частиною в логічно зв'язану систему понять і термінів: наприклад, наука про якість — кваліномія; суміжна з нею дисципліна, що займається виміром і оцінкою якості, кваліметрія (тут існує аналогія з деякими іншими науками: економіка — економетрія; біологія — біометрія; психологія — психометрія тощо). Кваліметрія одержала широке міжнародне визнання, особливо з обліком спільності мовного походження цього терміна в європейських мовах, її проблеми систематично розглядаються на щорічних конференціях ЕОКК і всесвітніх конференціях по якості.

**Висновки.** З інтенсивним розвитком системного підходу до вивчення і рішення проблеми якості і широкого застосування систем управління якістю продукції, методи кваліметрії і їхнє практичне використання набули великої вагомості і практичної значимості. У силу універсальності ідей, основних положень і методів кваліметрії відбувається процес розширення її початкових меж. У якості об'єктів кваліметрії виступають тепер не тільки продукція, але і послуги (утворювальні, медичні, сервіснітощо), а також різноманітні процеси (виробничі, трудові, експлуатаційні й ін.).

Головною ознакою стандартів є їхня орієнтація на споживача, заснована на менеджменті ресурсів і процесному підході, що передбачають лідерство керівництва й активне залучення персоналу у всі аспекти діяльності.

Як уже говорилося, система управління якістю в першу чергу є засобом досягнення цілей в області вирішення проблеми якості, а уже в другу — забезпечує можливість укладати ті або інші контракти і брати участь у тендерах. Якщо це не враховувати і бачити мету впровадження стандартів тільки в одержанні сертифіката на систему управління якістю, то формальний підхід до освоєння цієї системи просто неминучий і, отже, неминуча не тільки її низька ефективність, але і її дискредитація як серед співробітників підприємства, так і споживачів продукції або послуг.

Відповідно до законів ринку, чим вище конкурентоспроможність продукції, тобто чим вона більш приваблива і краща для споживача, тим більше обсяг продажів і обсяг виробництва, що сприяє зниженню виробничих витрат і цін, що, у свою чергу, створює додаткові передумови для підвищення конкурентоспроможності продукції. Отже, організації повинні направляти і координувати свою діяльність систематично і відкрито для успішного управління даною організацією.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Воронов А.* Моделирование конкурентоспособности продукции // Стандарты и качество. — 11 2004. — С. 44—47.
2. *Долинская М.Г., Соловьев И.А.* Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. — М.: Изд-во стандартов, 1991. — 128с.
3. *Тредников Н.И., Баранчикова С.Г.* Формирование экономической конкурентоспособности изделий начинается с проектирования / Проблемы организации конкурентоспособного производства и повышения устойчивости производственных систем: Сб. науч. статей. — Екатеринбург: УГТУ — УПИ, 2001. — С. 160—174.
4. *Шахов В.М., Голубенко А.Л., Петренко Р.В.* IS9000. Системы управления качеством: от идеи до воплощения: Монография. — Луганск: ОАО «ЛОТ», 2004. — 204 с.

Мицюк С.В. — marimax@bigmir.net

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Заїнчковським А.О.*

УДК 339.1

Л.В. Момот  
О.В. Овдій  
Національний університет  
харчових технологій

## БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ФРАНШИЗИ

*В даній статті розглянуті деякі аспекти обліку франчайзингових операцій в Україні. Визначені основні об'єкти обліку у підприємства-франчайзі, поява яких зумовлена підписанням договору франчайзингу.*

**Ключові слова:** фінансовий облік, нематеріальні активи, торгова марка, франчайзинг, франчайзер, франчайзі, франшиза.

*In this article some aspects of account of franchayzingovikh operations are considered in Ukraine. The basic objects of account are certain in pidpriemstva-franchayzi, appearance of which is predefined signing of agreement of franchayzingu.*

**Key words:** financial account, immaterial assets, trade mark, franchayzing, franchayzer, franchayzi, franchiza.

В Україні почав використовуватися один із методів підприємницької діяльності, які уже давно зарекомендував себе в Євросоюзі, як фрайчайзинг.

Суть франчайзингу полягає у наданні одним суб'єктом підприємницької діяльності (франчайзером) права на здійснення певної діяльності із використанням його торговельної марки, технологій, ноу-хау та інших об'єктів інтелектуальної власності іншому суб'єкту підприємництва (франчайзі) протягом встановленого терміну на обмеженій території і на визначених умовах. Таке право має назву франшизи. Термін «Франчайзинг» — слово англійського походження «Franchising» — переклад якого означає «право, привілеї».

Сторона, що надає за договором фрайчайзингу комплекс виключних прав (франшизу) називається франчайзер — переклад з англійської мови «Franchior», а сторона, що отримує франшизу — франчайзі — «Franchisisee»

Вивченню теорії франчайзингу присвячені праці таких іноземних вчених як: Дельтей Ж., Котлер Ф., Ламбен Ж., Мендельсон М., Шейн С., а також вітчизняні: Ковальчук Н.О., Широбокова Н.М., Шкромада В.В., Кошелеві Є.Г., Ляшенко В.І. та ін.

Франчайзинг в Україні відбувся. Створені та діють **франчайзингові мережі** в таких сферах ділової активності, як роздрібна торгівля, ресторанний бізнес і надання різноманітних послуг. В практиці **договір франчайзингу (комерційної концесії)** укладають дві сторони: франчайзер (франшизодавець, правоволоділець) і франчайзі (франшизоотримувач, користувач).

Найбільший інтерес у потенційних вітчизняних франчайзі викликають, насамперед, такі світові компанії як Coca Cola, Pepsi, Carlsberg, Lucoil, Empik тощо. При цьому, більшість компаній при розгляді стратегії виходу на український ринок стикаються з проблемами логістики, митних зборів, відсутністю надійних франчайзі, невизначеністю щодо ведення обліку та ін.

Представниками франчайзингових компаній на Україні є ТМ «Піцца Челентано», Форнетті, Дім кави, Картопляна хата, ТМ «Михайло Воронін», Джинси Суперціна, ТМ «ZARINA», Галопом по Європам, «Наша ряба» та ін.

На початок 2010 року активних франчайзерів в Україні нараховується більше чим 200, які мають партнерів-франчайзі. [8]. Для підприємства-франчайзі необхідно виділити ряд об'єктів, які представляють інформацію про франчайзингові операції підприємства, а також відображення їх в системі бухгалтерського обліку. Залежно від відносин франчайзера і франчайзі найпоширенішим типом франчайзингу в Україні є регіональний франчайзинг. За схемою цього франчайзингу з українськими франчайзі співпрацює відома італійська фірма-виробник одягу «Betton». Зокрема, українська компанія «Арго Трейдинг»,

© Л.В. Момот, О.В. Овдій, 2010

яка стала франчайзі італійської фірми «Benetton», отримала концепцію магазину та контракт на закупку товару і періодично виплачує франчайзеру роялті. В кожному крупному регіоні, де є франчайзі, «Benetton» має своїх агентів, які, отримуючи зразки продукції компанії, демонструють їх місцевим партнерам і разом з ними формують замовлення.

Залежно від сутності господарських відносин в Україні найбільш розповсюджений виробничий франчайзинг, особливо у виробництві безалкогольних напоїв. Найчастіше франчайзер надає своїм франчайзі спеціальний інгредієнт, без якого виробництво неможливе, і тим самим бізнес між франчайзером і франчайзі не припиняється відразу після передачі обладнання та технологія виробництва, а має довготривалий характер.

Франчайзі обслуговує клієнтів, франчайзер забезпечує виробництво ресурсами. За такою схемою на території України працюють компанії «Coca Cola», «Pepsico» та інші, що продають концентрати та інші продукти, необхідні для виробництва, місцевим компаніям.

**Постановка завдання.** Франчайзинг є системою взаємовигідних партнерських відносин, яка сполучає в собі елементи купівлі-продажу та в основному є самостійною формою договірних відносин незалежних господарюючих суб'єктів. Тобто наявність елемента купівлі-продажу у франчайзингових відносинах дозволяє запропонувати власне трактування франчайзингу з погляду бухгалтерського обліку, як у франчайзера, так і у франчайзі.

В МСБО 38 «Нематеріальні активи» чітко визначено, що франшиза відноситься до нематеріальних активів. Згідно П(С)БО 8, (2) до складу нематеріальних активів відносяться ті активи, для яких характерними є наступними ознаки: немонетарність активу; відсутність матеріальної форми; може бути ідентифікованим; утримується підприємством з метою використання більше одного року.

Франчайзинговий пакет володіє характерними основними ознаками франшизи, тому підприємство в своєму обліку має відображати його як нематеріальний актив.

Незважаючи на кількість публікацій з цієї тематики питання взаємодії франчайзингу з підприємствами малого та середнього бізнесу в Україні залишається відкритим. Тому варто це питання вивчати не тільки на рівні України, а і на рівні окремих підприємств в т.ч. на підприємствах харчової промисловості та у сільському господарстві.

**Результати. Облік у франчайзі.** Франчайзі (франшизіат) — це суб'єкт підприємницької діяльності (фізична чи юридична особа), що купує (або бере в оренду) у франчайзера право на використання торгівельної марки, ноу-хау та можливості навчання і отримання допомоги при створенні бізнесу. Франчайзі приймає на себе обов'язок виплачувати щомісячні внески за право користування торговим знаком і бізнес системою у вигляді роялті. Франчайзі робить первісний внесок за допомогу по створенню і відкриттю бізнесу. Франчайзер може надавати дуже вигідні знижки на важливі поставання. Ці знижки завжди дають можливість франчайзі купувати продукти у франчайзера за більш вигідною ціною.

**Об'єктами обліку,** що характеризують основні аспекти франчайзингових операцій у франчайзі є: нематеріальний актив — франшиза; зобов'язання, що виникають перед франшизодавцем (франчайзером); гарантії (заставні права на обладнання); нарахування амортизації на нематеріальні активи (франшизу); відсотки (у разі використання позикового капіталу); витрати, що пов'язані з освоєнням нового виду діяльності

Згідно з п.5 П(С)БО 8 «Нематеріальні активи», право на проведення діяльності належить до інших нематеріальних активів, тому для обліку франшизи підприємства-франчайзі мають використовувати субрахунок 127 «Інші нематеріальні активи». При цьому нематеріальний актив (придбаний або отриманий) відображається в балансі, якщо є вірогідність отримання майбутніх економічних вигод, пов'язаних з його використанням, і його вартість може бути достовірно визначена (п. 6 П(С)БО 8).

Згідно з Інструкцією № 291 «Про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій» для обліку прав на використання привілеїв передбачено саме субрахунок № 127. Цей субрахунок дебетується в кореспонденції з кредитом рахунка № 55 «Інші довгострокові

зобов'язання», адже франшиза для підприємства-франчайзі довгострокове платіжне зобов'язання франчайзі, яке, як і всі зобов'язання, визнається активом, якщо його оцінка може бути достовірно визначена і є вірогідність зменшення економічних вигод у майбутньому внаслідок його погашення. Тут відразу можливо дебетує субрахунок № 127 (минаючи субрахунок № 154 «Придбання (створення) нематеріальних активів»), оскільки франчайзі в даному випадку отримує саме право користування чужою ТМ, а не набуває її у власність і не створює своїми (або чужими) силами. Отже, отримання франшизи у франчайзі відображається наступним записом: Д-т 127 К-т 55. Далі необхідно відобразити податковий кредит з ПДВ від загальної вартості франшизи наступним проведенням: Д-т 641 К-т 55. Поточні зобов'язання з оплати франшизи відображаються проведенням Д-т 55 К-т 611. На перший платіж за отриману франшизу знайде відображення наступне проведення Д-т 611 К-т 311, та водночас виконується запис на суму ПДВ: Д-т 641 К-т 644. Тими ж записами відображається щомісячна виплата роялті.

Як користуватися франшизою протягом терміну дії договору (чи безперервно чи ні) франчайзі вирішує сам — все одно він зобов'язаний своєчасно розраховуватися у встановлені договором франшизи терміни, оскільки за договором визначено фіксовані роялті, а не відсоток від виручки.

Якщо ж виплати роялті ґрунтуються на договірному відсотку від торгової виручки франчайзі, то облік ведеться без використання рахунків 127 і 55, оскільки загальна вартість франшизи взагалі не відома. Витрати на виплату «плаваючих» роялті нараховуються після закінчення кожного місяця проведенням Д-т 93 К-т 685 (сума за вирахуванням ПДВ).

З Інструкції №291 «Про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій» випливає, що витрати франчайзі, пов'язані з освоєнням нового виробництва (так звані пускові витрати), належать до витрат майбутніх періодів (Д-т 39). Вони включають витрати продовольчої сировини і напівфабрикатів, а також оплату праці вже навченого персоналу в період контрольних (на підприємстві франчайзі) випробувань його готовності до виконання замовлень майбутніх клієнтів відповідно до нормативів якості й часу, встановлених франчайзером. Такі витрати відображаються наступними проведеннями Д-т 39 К-т 655 ( відображена вартість страхування обладнання, як витрати майбутніх періодів), а також Д-т 39 К-т 281, 66, 65 (відображені пускові витрати).

Облік вартості отриманих від франчайзера послуг з навчання персоналу (за вирахуванням ПДВ) ведеться франчайзі за п. 9 П(С)БО 8, згідно з яким витрати на підготовку і перепідготовку кадрів не визнаються активом, а підлягають відображенню у складі витрат того звітного періоду, в якому вони були здійснені. Ця сума відноситься до дебету рахунка 93 (разом з усіма іншими витратами обігу підприємств торгівлі та громадського харчування), а саме Д-т 93 К-т 631 (відображено навчання персоналу); Д-т 93 К-т 133 (відображена щомісячна вартість зносу (амортизації) франшизи). Витрати майбутніх періодів списуються щомісячно наступним проведенням Д-т 93 К-т 39, а сам рахунок 93 в кінці місяця списується на фінансовий результат.

**Облік у франчайзера.** Франчайзер (франшизіар) — це компанія, що видає ліцензію або передає в право користування свій товарний знак, ноу-хау й операційні системи. Франчайзер створює успішний продукт чи послуги, наприклад, особливий стиль роботи ресторану швидкого харчування.

Створені власними силами ноу-хау (рецепти і технології) є **розробками франчайзера**, оскільки згідно з п. 4 П(С)БО 8 розробка — це застосування підприємством результатів досліджень та інших знань для планування і проектування нових або значно вдосконалених матеріалів, приладів, продуктів, процесів, систем або послуг до початку їх серійного виробництва або використання. При цьому нематеріальний актив, отриманий в результаті розробки, слід відображати в балансі за умов, якщо підприємство має:

а) намір, технічну можливість і ресурси для доведення нематеріального активу до стану, в якому він придатний для реалізації або використання;

б) можливість отримання майбутніх економічних вигод від реалізації або використання нематеріального активу та ін.

Згідно до п. 17 П(С)БО 8 «Нематеріальні активи» первісна вартість нематеріального активу, створеного підприємством, включає прямі витрати на оплату праці, прямі матеріальні витрати, інші витрати, безпосередньо пов'язані зі створенням цього нематеріального активу і доведенням його до стану придатності для використання за призначенням. Така операція здійснюється проведенням Д-т 154 К-т 281, 661 і рахунка 65, а потім — Д-т 124 і К-т 154. Це впливає з Інструкції №291, де зазначено:

а) на субрахунку 154 «Придбання (створення) нематеріальних активів» відображаються витрати підприємства на придбання або створення власними силами активів, облік яких ведеться на рахунку 12 «Нематеріальні активи»;

б) на субрахунку 124 «Права на об'єкти промислової власності» ведеться облік наявності прав на об'єкти промислової власності (права на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, ноу-хау тощо).

Проведення Д-т 124 К-т 154 здійснюється на суму первісної вартості нематеріального активу, створеного підприємством.

Таким чином, суму власних витрат на створення ноу-хау франчайзер повинен зарахувати на баланс. Вартість створення торгової марки в обліку франчайзера відображається по-іншому. В п. 9 П(С)БО 8 «Нематеріальні активи» зазначено, що витрати на створення торгових марок (товарних знаків) не визнаються активом, а підлягають відображенню у складі витрат того звітного періоду, в якому вони були здійснені. Торгова марка має пряме відношення до збуту продукції, надання послуг та відповідної реклами і всі витрати відображаються за Дебетом рахунку 93 «Витрати на збут».

У момент надання права користування власними нематеріальними активами франчайзер отримує довгострокове право грошової вимоги до франчайзі, оскільки загальна сума й кінцевий термін цієї вимоги відомі сторонам так само, як суми і дати проміжних платежів. Таким чином, з самого початку дії договору активи франчайзера збільшуються на суму довгострокової дебіторської заборгованості франчайзі, що й відображається за дебетом рахунка 18 «Довгострокова дебіторська заборгованість та інші необоротні активи» (субрахунок 183 «Інша дебіторська заборгованість»). І оскільки заборгованість франчайзі зі сплати франшизи погашатиметься частковими платежами протягом тривалого терміну, то довгостроковому активу, що виник, в обліку франчайзера має відповідати нарахування доходів майбутніх періодів за кредитом рахунка 69. Проведення Д-т 183 К-т 69 точно відображає господарську суть операції з довгострокового і оплачуваного в відомій сумі надання прав користування ноу-хау.

Поточна заборгованість франчайзі з оплати франшизи відображається наступним проведенням Д-т 373 «Розрахунки за нарахованими доходами» та К-т 183.

Надходження першого та наступних платежів за надання франшизи робиться записом Д-т 311 К-т 373, водночас робиться запис на суму податкового зобов'язання з ПДВ від суми першого платежу за франшизу Д-т 643 К-т 641.

Якщо франчайзі сплачує франчайзеру фіксовані відсотки (роялті), то щомісячний дохід від наданої франшизи відображається записом Д-т 69 К-т 719, одночасно відображається податкове зобов'язання з ПДВ від щомісячного доходу від франшизи Д-т 719 К-т 641. В разі сплати роялті, виходячи, з договірної відсотка від торгової виручки франчайзі франчайзер веде облік без використання рахунків 18 і 69, оскільки загальна вартість франшизи взагалі не відома. Доходи тоді відразу нараховуються проведенням Д-т 373 К-т 719 після закінчення кожного місяця або кварталу. Отримання щомісячної суми роялті відображається записом Д-т 311 К-т 373.

**Висновки.** Ведення бухгалтерського обліку як у франчайзі, так і у франчайзера, повинен базуватися на принципах та методах, які передбачені Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку. Операції франчайзингу є нормативно регульованими багатьма законодавчими актами, окремі з яких потребують удосконалення.



За даними дослідження в Україні ще є чимало галузей, що в перспективі будуть діяти на умовах франчайзингу. Адже в цих галузях на сьогодні присутня дуже низька конкуренція, хоча вони є прибутковими та перебувають на стадії становлення в Україні. До таких галузей слід віднести: сільське господарство; закупівля; зберігання; виробництво та реалізація слабоалкогольних та безалкогольних напоїв; тощо.

Таким чином, ці галузі мають своїх інвесторів, але не мають франчайзерів, які б активно просуvalи дані види бізнесу.

В сучасних умовах побудова прозорої облікової системи у підприємства-франчайзі може сприяти залученню додаткових джерел для розвитку бізнесу як з боку франчайзера, так і з інших джерел (банківські кредити), створення багатьох робочих місць для населення України та ін.

Не зважаючи на значну кількість переваг, ринок франчайзингу має ряд проблем, які потребують вирішення: необізнаність українських підприємців з основними принципами ведення бізнесу на умовах франчайзингу; недосконалість нормативно-правової бази; відсутність практики апробації бізнесу; підсумовуючи проблеми франчайзингу, слід зазначити, що франчайзинг має широкі перспективні можливості для розвитку в Україні.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Гражданский кодекс Украины*: Т.І. — Харьков: ООО «Одиссей», 2005. — 400 с.
2. *П(С)БО 8 «Нематеріальні активи»*: затв. Наказом МФУ від 18.10.1999 р. № 242.
3. *Бедринець М. Д.* Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні // *Фінанси підприємств*. — 2001. — № 2.
4. *Ковальчук Т.* Проблеми франчайзинга в сучасній економічній літературі // *Економіка України*. — 2002.
5. *Ляшенко В.И.* Развитие франчайзингового режима в Украине // *Вісник економічної думки України*. — 2007. — № 1.
6. *Статистика* [Електронний ресурс] // Державний комітет статистики України // Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. *Тимошенко Н.М.* Сучасний стан фондового ринку України [Електронний ресурс] // *Наукові конференції* // Режим доступу: <http://intkonf.org>.
8. *Статті* [Електронний ресурс] // ТРІАРХ консалтинг // Режим доступу: <http://www.triarh.com/ru/arts570.html>.

Овдій О.В. — [ovdy@mail.ru](mailto:ovdy@mail.ru)

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Ткаченко Н.М.*

*І.П. Мосіюк,  
канд. екон. наук,  
І.П. Кудінова,  
канд. екон. наук  
Національний університет  
харчових технологій*

## **СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА КООПЕРАЦІЯ: ПРОБЛЕМИ, ШЛЯХИ РОЗВ'ЯЗАННЯ**

*Розглядаються основні проблеми утворення сільськогосподарських кооперативів. Наводиться характеристика послуг сервісних кооперативів в залежності від форми їх організації.*

**Ключові слова:** *сільськогосподарський кооператив, кооперація, послуга, агро-торговий дім.*

*Agrarian economic sector cooperation relation formation blocking main problems are considered. Agricultural service cooperatives non profit activity character substantiation dependably on juridical status of their founders is conducted.*

**Key words:** *agricultural cooperation, cooperation, service, agrotrad house.*

---

В останні роки невпинно зростає вага і вплив України на світовому ринку продовольства. Проте нинішній стан розвитку села все ще залишається нестабільним. Селяни, які вирощують високоякісну продукцію для всієї держави та інших країн, водночас не отримують за свою працю належних прибутків. Однією з основних причин є недобробовісна конкуренція та обмежений доступ дрібнотоварних виробників до аграрних ринків. Світовий досвід переконує, що їх об'єднання у обслуговуючі сільськогосподарські кооперативи дає можливість на рівних конкурувати з великими підприємствами.

Саме тому, у розв'язанні багатьох проблем та усуненні недоліків, що мають місце в аграрному секторі економіки, важливим чинником може стати кооперація, як ефективний напрям у вирішенні внутрішніх суперечностей в розвитку економічної системи. Кооперація на селі є базою для подальшого розвитку інфраструктури аграрного ринку, а також складною соціально-економічною проблемою, що потребує докладання значних зусиль на всіх рівнях управління та формування громадянського суспільства на селі.

Дослідженню цих проблем присвячені праці таких вчених, як М.П. Гриценка, М.Й. Маліка, В.А. Пуліма, П.О. Мосіюка, Р.Я. Корінця, П.Т. Саблука та багатьох інших.

Актуальність проблеми сільськогосподарської кооперації, незважаючи на значні напрацювання теорії і практики в усьому контексті вимагає постійного моніторингу та пошуків радикальних шляхів її розв'язання.

**Постановка завдання.** Розглянути особливості та проблеми створення сільськогосподарських кооперативів та обґрунтувати шляхи і способи їх розв'язання.

**Результати.** Багатовіковий світовий і вітчизняний досвід свідчить, що ефективна господарська діяльність різних організаційно-правових структур — виробників сільськогосподарської продукції — можлива лише при достатньому розвитку підприємств виробничої та соціальної інфраструктури. У разі відсутності таких підприємств чи неефективної їх роботи безальтернативним для селян залишається один шлях — самим створити повністю контрольовані кооперативні структури. Через це у світовій практиці широкого розвитку набуло кооперування у сферах, що надають послуги сільськогосподарському виробнику в організації таких процесів як збут і переробка виробленої продукції, матеріально-технічне забезпечення та інші види обслуговування виробництва через створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Це відкриває можливості для створення нової організаційної структури сільського господарства, стимулює процеси самоорганізації сільськогосподарських товаровиробників і сільського населення для проведення на

кооперативних засадах сільськогосподарських робіт, спільного використання майна, надання технологічних, соціально-побутових та інших послуг.

Розвиток сільськогосподарської кооперації регулюється прийняттям Законами України «Про кооперацію» [1] та «Про сільськогосподарську кооперацію» [2].

Відповідно до Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» сільськогосподарський обслуговуючий кооператив — це кооператив, створений за участю сільськогосподарських товаровиробників для надання послуг переважно членам кооперативу та іншим особам з метою провадження їх господарської діяльності. Його метою має бути самозабезпечення членів — сільськогосподарських товаровиробників агробізнес-послугами, а не одержання прибутку від сторонніх осіб. Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи надають послуги іншим особам в обсягах, що не перевищують 20 % загального обороту кооперативу. До неприбуткових сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів доцільно віднести лише ті, які у своєму статуті ставлять за мету надання послуг своїм членам, а не одержання прибутку; серед своїх членів мають лише сільськогосподарських товаровиробників; обслуговують переважно своїх членів (у межах, визначених Законом); розподіляють кошти, які в звичайних підприємствах можуть мати форму прибутку, між своїми членами пропорційно їхній участі у господарській діяльності кооперативу.

Ми погоджуємося з думкою М.П. Гриценка, що визнання неприбуткового статусу сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу необхідне для формування ставлення до них з боку суспільства, як до унікальних організацій самопомогі сільськогосподарським товаровиробникам. Цей статус стає базисом створення таких умов роботи обслуговуючих кооперативів, які найефективніше сприяють підтримці вітчизняного сільськогосподарського товаровиробника, його захищеності від агресивного ринкового середовища [3].

Неприбутковий характер діяльності сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів — це економічна основа для об'єднання передусім дрібних сільськогосподарських товаровиробників для підвищення ефективності й прибутковості їх сільськогосподарського виробництва.

Слід чітко усвідомлювати, що сучасна кооперація — прогресивна форма організації господарської діяльності. За даними Міжнародної кооперативної спілки, у світі нараховується близько 700 млн. кооперативів у різних сферах. Найбільш популярним та дієвим кооперування є саме в аграрному виробництві. Європейські країни через такі формування реалізують понад 60 % усієї виробленої продукції, а першість на континенті належить скандинавським державам 80 %. Кооперативи Японії і Китаю реалізують на внутрішньому та зовнішньому ринках понад 90 % сільськогосподарських товаровиробників [6].

Аналіз сучасного стану сільськогосподарського виробництва показав, що нині склалися певні передумови, які сприяють і стимулюють розвиток сільськогосподарської кооперації. Однією з важливих передумов створення й ефективної діяльності обслуговуючих кооперативів є територіальна концентрація сільськогосподарських товаровиробників, а обов'язковою умовою початку розробки проекту організації кооперативу має бути їхня ініціатива та заінтересованість.

Специфічною характерною рисою сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу є те, що його члени поєднують в одній особі співвласника кооперативного підприємства і його клієнта. Це має велике стимулююче значення, сприяє орієнтації інтересів учасників кооперативного підприємства.

Фактори, що спонукають сільськогосподарських товаровиробників кооперуватися, можуть бути визначені таким чином: вигода від участі у великих за обсягом ділових операцій, уникнення конкуренції між собою, використання професійного менеджменту; можливість одержувати прибуток не тільки від виробництва, а й від подальших стадій маркетингового ланцюжка «постачання-виробництво-переробка-реалізація»; переваги від координації дій, поділ ризику й одержання ринкової влади; вихід на ринки (в тому числі міжнародні) збуту, постачання і послуг. Одержання таких послуг іншим шляхом, крім кооперації, часто або фізично неможливо, або недоцільно. Ця мета реалізовується без додаткових капітальних

вкладень на основі об'єднання фізичних, матеріальних, фінансових і людських ресурсів у рамках обслуговуючих кооперативів.

Але незважаючи на це в аграрній сфері не спостерігається широкого розвитку кооперативного руху, а навпаки кількість обслуговуючих сільськогосподарських кооперативів не тільки не збільшується, а навіть скорочується. Тут є багато причин і основні з них такі: невідповідність норм Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» нормам Цивільного і Господарського кодексів України та Закону України «Про кооперацію», що на практиці призводить до значних непорозумінь і створює додаткові перешкоди на шляху організації й розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів.

Кооператив може виконувати такі функції, виконання яких неможливе або недоцільне з економічної точки зору в окремому фермерському чи селянському господарстві. У процесі реформування колективних сільськогосподарських підприємств їхні члени одержали майнові паї, на які часто припадали частина млина чи олійні, або автомобіль чи частина трактора, або частина майстерні чи складського приміщення тощо. Саме ці частки можна і треба зараховувати як пайові внески при створенні кооперативу, спільно використовувати майно і майнові комплекси у господарській діяльності. Так само можна використовувати і спеціальні технічні засоби.

Закон України «Про кооперацію» вказує, що «відповідно до завдань і характеру діяльності кооперативи поділяються на такі типи: виробничі, обслуговуючі та споживчі. За напрямками діяльності кооперативи можуть бути житлово-будівельні, садово-городніми, гаражними, торговельно-закупівельними, освітніми, туристичними, медичними тощо» [1, с.6].

У Законі України «Про сільськогосподарську кооперацію» визначено, що «обслуговуючі кооперативи спрямовують свою діяльність на обслуговування сільськогосподарського чи іншого виробництва учасників кооперації. Залежно від виду діяльності вони поділяються на переробні, заготівельно-збутові, постачальницькі, сервісні тощо» [2, с.2].

Виходячи з цього, на практиці формується мережа різних груп сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, членами та одержувачами послуг яких є сільськогосподарські товаровиробники різних форм господарювання, в тому числі і особисті селянські господарства.

Практика створення та діяльності сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів показує, що на рівні району оптимальною схемою кооперування сільськогосподарських товаровиробників усіх форм господарювання є інтегрована діяльність різних рівнів кооперативів. Враховуючи категорії сільськогосподарських товаровиробників, які створюють сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, основні напрями, види й обсяги їх господарської діяльності, кооперативи поділяють на три основні групи.

До першої групи сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів належать ті, які створені власниками особистих селянських господарств. На практиці такі кооперативи створюються на рівні сільських громад. До їх складу входять представники домогосподарств села або кількох навколишніх сіл. Чисельність членів таких кооперативів дорівнює 1000 і більше. Дані кооперативи — це особливий вид кооперативів, які насамперед виконують соціальну функцію на селі. Переважно такі кооперативи є багатофункціональними, окремі з них надають своїм членам 50—60 і більше видів послуг, основні з них:

- забезпечення матеріально-технічними ресурсами;
- обробіток земельних ділянок, сівба сільськогосподарських культур, догляд за ними і збір урожаю;
- формування товарних партій вирощеної продукції;
- передпродажна підготовка сільськогосподарської продукції, її фасування та реалізація;
- комунальні і інші соціально-побутові послуги.

В окремих регіонах держави поширена діяльність спеціалізованих сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, власниками яких є членами особистих

селянських господарств. Наприклад, надання послуг своїм членам з утримання пасовищ, заготівлі та реалізації молока та інші.

Враховуючи, що у загальному обсязі виробництва трудомісткої сільськогосподарської продукції — овочів, фруктів, молока та м'яса, частка особистих селянських господарств становить за різними оцінками від 60 до 80 %, то об'єднання в обслуговуючі кооперативи таких виробників відіграє важливу роль у підвищенні економічної ефективності їх господарювання. Крім того, такі сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи на селі є чи не єдиним суб'єктом господарської діяльності, який безпосередньо надає селянам агротехнічні та соціально-побутові послуги, враховуючи й ритуальні, і є чи не єдиним ефективно діючим інструментом держави у сфері активізації соціального капіталу на селі для розв'язання проблем формування та побудови ринкової, соціально-побутової інфраструктури — об'єднання дрібних товаровиробників для спільного розв'язання ряду проблем сільського життя, а саме:

- забезпечення своїх господарств необхідними матеріально-технічними ресурсами — паливом, агрохімікатами, кормами, молодняком худоби та птиці, сортовим насінням, розсадою овочевих культур, саджанцями дерев та ін.;
- високотехнічне обслуговування сільськогосподарського виробництва — обробіток земельних ділянок, сівба і обробіток сільськогосподарських культур, збирання врожаю, його первинна обробка та підготовка до реалізації;
- формування товарних партій виробленої продукції та допомога у вигідній її реалізації;
- відродження та розвиток соціальної сфери села;
- навчально-просвітницька робота;
- вирішення питань підвищення продуктивності ведення господарства через впровадження нових технологій, сортів, племінної справи тощо;
- вирішення питань розвитку (розбудови інфраструктури) своєї громади тощо.

До другої групи сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів належать кооперативи, які створюються організованою групою товаровиробників — фермерськими господарствами. Такі кооперативи, як правило, об'єднують на рівні району 20—30 фермерських господарств, і, в основному, є спеціалізованими суб'єктами господарювання на селі та значною мірою сприяють розв'язанню соціальних проблем і зниженню соціальної напруги на селі.

До третьої групи належать обслуговуючі кооперативи, які створюються на рівні району, — так звані «агроторгові дома», членами і одержувачами послуг таких кооперативів є великі реформовані сільськогосподарські підприємства всіх форм господарювання, фермерські господарства, сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи першої і другої груп. Такі кооперативи практично можуть об'єднувати всіх сільськогосподарських товаровиробників району. Вони в основному є вузько функціональними, надають своїм членам такі основні послуги:

- агротехнічні послуги з обробітку землі, догляду та збирання врожаю (послуги кооперативних машинно-технологічних станцій);
- заготівля, передпродажна підготовка та збут сільськогосподарської продукції;
- забезпечення матеріально-технічними ресурсами;
- первинна переробка сільськогосподарської продукції (помел, консервування, сушіння та інше).

Зазначимо, що розвиток сільськогосподарської кооперації знаходиться у площині економічних інтересів кінцевого споживача — населення України. По-перше, кооперативи забезпечують формування цивілізованого ринку сільськогосподарської продукції з точки зору якості і безпеки харчування. По-друге, розвиток вертикальної інтеграції в кооперативному агробізнесі та поступове витіснення з продовольчого ринку зайвих торгових посередників. По-третє, кооперативи здатні забезпечити формування стабільно функціонуючого продовольчого ринку, оскільки вони не міняють так часто свою спеціалізацію і товарну політику, як це роблять підприємства, орієнтовані на інвесторів [4].

Важливим соціальним аспектом розвитку кооперації є те, що кооперативи особливо при сільських громадах, перетворюються в осередки розвитку демократії і самоврядування у сільській місцевості. Так як демократичне суспільство в нашій країні лише формується, принципово важливою є підтримка ініціативи створення самодіяльних організацій, особливо у сільській місцевості.

Разом з тим, кооперативи сприяють розвитку сільської місцевості. Вони створюють робочі місця, що зменшує сільське безробіття, сприяє зростанню кваліфікації сільських мешканців, підвищує рівень їх матеріального добробуту, знімає соціальну напругу, викликану ринковою трансформацією аграрного сектору. Групові дії сільськогосподарських товаровиробників перешкоджають споживацькому ставленню до природного навколишнього середовища. Відзначимо, що міжнародними принципами кооперації є безперервна освіта і турбота про громаду. Це свідчить про високе соціальне значення розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні. Недарма, в Концепції Державної цільової програми підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів на період до 2015 року наголошується, що важливим напрямом розбудови аграрного сектору економіки є розвиток сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів [6].

**Висновки.** Виходячи з основних принципів кооперації і практичного досвіду діяльності сільськогосподарських кооперативів за умов докорінного реформування в аграрному секторі економіки, можна зробити висновок, що сільськогосподарська кооперація на даному етапі це: вища форма організації сільськогосподарських товаровиробників в цілому; високоорганізована форма взаємодопомоги, взаємовиручки та захисту своїх соціальних і економічних прав і інтересів, а також форма «самооборони» від монополістів та нечесної конкуренції в період розбудови ринкового середовища.

Разом з тим, сільськогосподарський кооператив — єдиний шлях до створення в сільській місцевості здорової соціальної, психологічної атмосфери; вирішення питань соціальної захищеності сільських жителів, і в першу чергу членів кооперативу; спільного вирішення виробничих, соціально-побутових та інших проблем; заходів щодо запобігання забруднення довкілля, розвитку мережі екологічної освіти та інформації; можливості координування своєї діяльності, задоволення потреб людей у групових діях щодо пошуку ефективних механізмів захисту різноманітних інтересів членів кооперативу.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Закон України «Про кооперацію». Закони України. — Запоріжжя: Поліграф, 2003, с. 26.
2. Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» // Бухгалтерія в сільському господарстві. — 2001. — № 2. — 30 с.
3. Гриценко М.П. Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи: створення і діяльність. — К., КОАДС, 2005. — 68 с.
4. Малік М.Й. Розвиток сільськогосподарської кооперації в контексті дії Закону України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» // Збірник доповідей секції «Сільськогосподарська дорадча діяльність: механізм, програми, досвід». — 2006. — С. 19—24.
5. Сільськогосподарська кооперація: проблеми, шляхи розв'язання // М.П. Гриценко, М.Й. Малік, В.А. Пулім. Економіка АПК. — К., 2007. — № 1. — С. 51—58.
6. Сільськогосподарська обслуговуюча кооперація: Словник-довідник/ Авторський колектив. — Львів: НВФ «Українські технології», 2010. — 160 с.

Мосіюк І.П. — mosiyuk@voliacable.com

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Збарським В.К.*

УДК 005.953

**В.О. Москаленко,**  
канд. екон. наук  
Національний університет  
харчових технологій

## HR-ПОКАЗНИКИ — ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

*Ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від роботи його персоналу. У статті представлені показники, які характеризують стан управління персоналом на підприємстві. Оцінки персоналу є важливим бізнес-процесом відділу з управління людськими ресурсами. Впровадження HR-показників на підприємстві призведе до позитивних зрушень в системі оцінки персоналу.*

**Ключові слова:** персонал, ефективність, показники, оцінка персоналу, системи управління персоналом.

*The effectiveness of the company largely depends on its staff. The article presents the parameters that characterize the state of personnel management in the enterprise. Assessment is an important business process management of human resources. Implementation of HR-performance enterprise to improving the personnel evaluation system.*

**Key words:** staff, efficiency, performance, evaluation of personnel, personnel management system.

В сучасних умовах господарювання велика кількість підприємств приділяє увагу комплексній оцінці ефективності своєї діяльності. Важливою складовою такого роду аудиту є оцінка ефективності управління людським ресурсом підприємства.

Людський ресурс — один з найважливіших і найцінніших активів будь-якого підприємства. З метою оцінки нематеріальних активів компанії проводять регулярний моніторинг показників ефективності в області управління персоналом, який необхідно порівнювати з відповідними показниками на ринку.

**Постановка завдання.** Для оцінки ефективності використання людськими ресурсами та удосконалення управління підприємством в цілому використовуються показники, що дозволяють оцінити основні HR-процеси. Для кваліфікованого менеджера з персоналу HR-показники є одним з найважливіших інструментів ефективності, який дає можливість об'єктивно оцінювати (і/або вимірювати) роботу або існування різноманітних підфункцій, а також співставити отримані показники із встановленими еталонами — бенчмарками. Таким чином потрібно сформувати оптимальний перелік показників з метою покращення системи оцінки персоналу підприємства.

**Результати.** Визначення необхідного набору HR-показників залежить, головним чином, від потреби менеджерів в інформації, що, у свою чергу, визначається корпоративною стратегією й поточною ситуацією в компанії. Оскільки топ-менеджери є «замовниками» потрібної для прийняття рішень інформації, визначати конкретні показники повинні саме вони — у тісному співробітництві з айчаром і представниками фінансового департаменту. HR-менеджер у цій ситуації виступає в ролі експерта — пояснює переваги та недоліки кожного показника, пропонує альтернативи, роз'яснює ризики. Остаточне рішення щодо затвердження набору показників приймають керівники підприємства [3].

Крім того, розрахунок нових показників — навіть за умови повної автоматизації обліку вимагає певних фінансових витрат та додаткового робочого часу (для великого підприємства, можливо, — і введення додаткової посади в HR-департаменті). Тому до ухвалення рішення про впровадження в компанії HR-показників, менеджерам варто відповісти на наступні питання:

- Навіщо розраховувати додаткові показники?
- Які саме показники розраховувати?

- Як розраховувати?
- Коли розраховувати?
- Із чим (з якими еталонами) порівнювати. розраховані значення?

Щоб одержати позитивний ефект від впровадження HR-показників, потрібно, щоб вони відповідали наступним вимогам:

- мали відношення до бізнесу в цілому (не тільки до HR-функції);
- ґрунтувалися на загальноприйнятих і зрозумілих для менеджерів показниках;
- склалися як із кількісних, так із якісних показників;
- не тільки фіксували результати, але й виявляли причини та наслідки;
- ранжувались за пріоритетністю;
- відкрито поширювались усередині підприємства;
- дозволяли порівняння з аналогічними показниками інших організацій;
- допомагали менеджерам впливати на поведінку співробітників та спрямовувати їх на необхідні позитивні зміни;

для збору даних використовувались послідовні й зрозумілі методи; дозволяли зібрати дійсно корисну для прийняття рішень інформацію (якщо стає ясно, що показник «не працює», краще його вчасно виключити, щоб не проводити додаткових розрахунків й аналізу) [1].

В свою чергу, система оцінки персоналу повинна здійснюватись на основі стратегічних цілей компанії (місії) і загальної системи управління (системи менеджменту), яка включає організацію праці й формування корпоративної культури.

Оцінювані параметри в системі оцінки персоналу визначаються та поєднуються з показниками, які характеризують діяльність підприємства. Це можуть бути [2, 5]:

- цільові показники (досягнення цілей у поставлений термін, якість виконаної роботи);
- об'єктивні показники розвитку (обсяг продажів, валовий прибуток, рентабельність, зростання клієнтської бази, обсяги випуску продукції);
- відносні показники (ефективність планування, рівень задоволеності роботою, підвищення професійної компетентності персоналу);
- порівняльні показники (збільшення частки ринку, штату співробітників, обсягу інвестицій, зниження витратної частини за рахунок ефективної взаємодії між підрозділами).

Інноваційність даного процесу оцінки кадрового потенціалу полягає в тому, що паралельно з оцінкою йде розвиток персоналу.

Перелік показників, які найчастіше застосовуються, наведений у таблиці.

*Таблиця. Перелік показників оцінки персоналу*

Напрямок	Назва показника	Особливості застосування
Організаційна ефективність	Виручка на одного штатного працівника	Демонструє величину виручки на одного штатного працівника, дозволяючи при цьому в динаміці оцінити питомий екстенсивне зростання підприємства
	Показник прибутку від інвестування в людський капітал	Зазначає ефективність коштів, вкладених в персонал
	Відсоток ТОП-менеджерів від загальної кількості співробітників	Використовується для аналізу ефективності організаційної структури
	Норма управління	Використовується для аналізу ефективності організаційної структури (недопустимо відношення 1:1)
	Відсоток робітників від загальної кількості співробітників	Використовується для аналізу ефективності організаційної структури з урахуванням галузевої специфіки



Напрямок	Назва показника	Особливості застосування
Преміювання та пільги	Середня сума винагород на одного співробітника	Демонструє середнє значення винагород на одного співробітника в рік
	Відношення найбільш високого рівня оплати праці до більш низького	Вказує на величину диференціації в системі оплати праці підприємства
	Відношення пільг до премій	Демонструє частку затрат на пільги в затратах на загальну суму винагород (премій)
Ефективність рекрутингу та адаптації персоналу	Відсоток внутрішнього найму до загальної кількості найманих працівників	Вказує, яку частку вакансій підприємство закриває за рахунок своїх працівників (рівень розвитку кадрового резерву)
	Вартість зовнішнього найму одного співробітника	Демонструє динаміку вартості зовнішнього найму
	Відношення бюджету на рекрутинг до виручки підприємства	Демонструє, яка частка виручки підприємства складає рекрутинг
	Середня кількість кандидатів на одну посаду	Свідчить про масштаб обрання кандидатів при наявності вакансії (може відрізнятись в залежності від посади)
Навчання та розвиток персоналу	Відсоток співробітників, які пройшли навчання в звітному періоді до загальної кількості працівників, які пройшли навчання	Демонструє відсоток співробітників які пройшли навчання у звітному періоді
	Відсоток затрат на тренінги від загального HR-бюджету	Демонструє частку затрат на навчання в загальному бюджеті з персоналу
	Відсоток тренінгів, доступних в on-line режимі до загальної кількості навчальних програм	Свідчить про доступність, економічність та гнучкість існуючих навчальних програм

Протягом останніх років інтерес підприємств України до використання HR-показників стійко зростає (особливо помітно в період 2008—2009 років). За даними дослідження Ernst & Young, в умовах кризи багато компаній почали впроваджувати програми оптимізації й реструктуризації. Для прийняття важливих рішень керівництву не вистачало надійної інформації, тому пріоритетним завданням HR-менеджерів стала оцінка ефективності діяльності персоналу. Запит на об'єктивні дані з боку топ-менеджерів викликав підвищений інтерес єйчарів до формалізованих інструментів оцінки, у тому числі й до HR-показників.

**Висновки.** Успішність застосування HR-показників багато в чому залежить від послідовності їх розрахунків й правильності вибору показників для порівняння. Як правило, для цього використовуються:

- середні показники по галузі;
- показники підприємств — основних конкурентів (порівнянних за розміром, етапами розвитку та ін.);
- внутрикorporативні показники — HR-показники інших підрозділів;
- власні дані попередніх періодів.

Впровадження HR-показників на підприємстві удосконалив такі напрями діяльності єйчарів як: преміювання та пільги, рекрутинг та адаптацію персоналу; навчання та розвиток персоналу взагалі та організаційну ефективність зокрема.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. *Измерение результативности HR-департамента. Люди, стратегия и производительность* / Беккер И.Б., Хьюзлид М.А., Ульрих Д.; пер. с англ. Н.Ю. Скачек. — М.: Вильямс, 2007. — 304 с.

2. *Интеллектуальный капитал — стратегический потенциал организации* / под ред. А.Л. Гапоненка, Т.М. Орловой. — М.: Социальные отношения, 2003. — 177 с.

3. *Пфеффер Д. Формула успеха в бизнесе: на первом месте люди* / Джеффри Пфеффер; [пер. с англ. О.Л. Пелявского]. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. — 560 с.

4. *Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации* / Дейв Ульрих; [пер. с англ. и ред. Е.Э. Залуцкой]. — М.: «ООО И.Д. Вильямс», 2007. — 304 с.

5. *Фитц-енц Як. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала* / Фитц-енц Як; [пер. с англ. М.С. Меньшикова, Ю.П. Леонова]. — М.: Вершина, 2009. — 319 с.

Москаленко В.О. — gumarenco.81@mail.ru

*Надійшла до редколегії 15.04.2010р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, Федуловою І.В.*

УДК: 04.65.88

Т.Л. Мостенська,  
д-р екон. наук,  
І.В. Гриценко,  
магістр  
Національний університет  
харчових технологій

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

*Обґрунтована необхідність наукового підходу до процесу прийняття управлінських рішень, визначені основні підходи до процесу прийняття управлінських рішень, запропонована модель процесу прийняття управлінських рішень та етапи проходження управлінського рішення.*

**Ключові слова:** управлінські рішення, процес прийняття управлінських рішень, модель процесу, прийняття управлінських рішень.

*Certainly of scientific approach to the process of decision-making administrative, certain basic approaches to the process of decision-making administrative, offered model of process, is the decision-making administrative and stages of passing of administrative decision.*

**Key words:** administrative decisions, process of decision-making administrative, model of process, decision-making administrative.

Результативність праці управлінця напряму залежить від результативності розроблених та впроваджених управлінських рішень. Процес переходу нашої країни в ринкові відносини, спричиняє загострення конкуренції. Це, в свою чергу, вимагає від управлінця швидкого реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Управлінські рішення та процес їх прийняття привертають значну увагу, як у науковців так і практиків управління. Оскільки, вирішення питання отримання раціонального управлінського рішення, може забезпечити стійкі конкурентні переваги підприємства. Від правильної організації процесу прийняття управлінського рішення крім того залежить ефективність прийнятих рішень, а значить і ефективність управлінської праці, тому, теоретичне осмислення і обґрунтування процесу прийняття управлінських рішень має важливе значення, для підвищення результативності управлінської праці і, як наслідок, підвищення ефективності діяльності всього підприємства.

**Постановка завдання.** Проблема прийняття ефективних управлінських рішень цікавила іще давньогрецьких філософів: Аристотель (384—322 рр. до н.е.) розробив вчення про силізм, Ф. Бекон (1561—1626) детально розробив метод дедукції, також варто відмітити праці Р. Декарта, Г. Саймона. [2, с.296].

В сучасній науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні [8].

У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращої альтернативи з чисельних альтернатив. Її прибічниками є Василенко В.О. [3], Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. [4], Козелецький Н.Н. [5], Мексон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. [6].

У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Прибічники вузького розуміння прийняття рішень кажуть, що це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення.

У той же час Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І., зазначають, що прийняття управлінського рішення не можливе без належної організації його виконання з наступним контролем реалізації [1, с.34].

© І.В. Гриценко, Т.Л. Мостенська, 2010

*Ціллю статі є обґрунтування найбільш ефективного підходу до процесу прийняття управлінських рішень в сучасних умовах розвитку конкурентного середовища ринку, що обумовлено важливістю управлінських рішень у забезпеченні ефективності функціонування підприємства та підвищенням динамізму зовнішнього середовища.*

**Результати.** З метою дослідження самого процесу прийняття управлінських рішень, виділимо наступні складові управлінського рішення:

1. *Ціль рішення* — є складовою частиною рішення, вказує чого повинно досягти підприємство для вирішення проблеми;

2. *Основа рішення* — в цій частині здійснюється опис того, завдяки чому ціль буде досягнута, визначається (формалізується) процедура вирішення певної проблеми.

Виходячи із матеріалу наукових публікацій розглядати основу рішень можна як закрити та відкрити: *закрита основа рішення* — це тип формулювання основи, який призводить до вирішення конкретної проблеми, на яку направлене рішення, тобто забезпечується досягнення цілі рішення. Натомість *відкрита основа рішення* — це тип формулювання основи рішення, який призводить до розроблення нового рішення, з тією ж самою ціллю.

3. *Метод досягнення* — є складовою управлінських рішень, постає як деталізація основи рішення, при якому закріплюється відповідальна особа, визначаються її повноваження та відповідальність. Визначається форма донесення рішення, та особи, яким буде донесено дану інформацію. Визначається на чому потрібно акцентувати увагу при донесенні інформації. Тобто, в даній частині рішення уточнюється інформація та форма донесення виконавцю.

Процес управління реалізується через управлінські рішення, підготовку яких умовно можна назвати «технологією розробки та прийняття рішень». Вона становить сукупність послідовно повторюваних дій, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій. Тобто з технологічної точки зору процес прийняття будь-якого управлінського рішення можна представити у вигляді послідовності етапів і процедур, що мають між собою прямі і зворотні зв'язки [1, с.33].

В науковій літературі зустрічаються наступні визначення процесу, який визначає дії при управлінських рішеннях:

1. Процес розробки управлінського рішення;
2. Процес розробки і прийняття управлінського рішення;
3. Процес розробки і реалізації управлінського рішення.

Такі підходи в основному пов'язані із різним розумінням самого процесу вироблення рішень. Як зазначалось в аналізі останніх досліджень даного питання, виділяють широкий та вузький підходи до даного процесу. Можна погодитись із позицією науковців, які представляють обидва підходи. Керуючись наступними міркуваннями.

Вузький підхід акцентує увагу на тому, що кінцевим результатом управлінської діяльності є рішення. Підтримуючи позицію А.В.Шегди у тому, що предметом управлінської діяльності є інформація [9, с.88], можна визначити, що рішення постає, як результат управлінської праці. Сам процес обробки інформації, в ході якого створюється та реалізується управлінське рішення, є процесом прийняття та реалізації управлінського рішення, цей процес є динамічним та безперервним. Суб'єкту управління безперервно надходить інформація про об'єкт управління та про впливи на нього і ця інформація постійно перебуває в обробці та аналізі. В той же час рішення спрямоване на досягнення мети або стану в певний момент часу. І момент є проміжним результатом управлінської діяльності, в результаті реалізації якого може бути вирішення проблеми або ж її поглиблення.

Широкий підхід, в свою чергу, акцентує увагу на тому, що обмежуватись лише розглядом питання вироблення рішення не можливо. Оскільки навіть виважене тверезе рішення, через комунікаційні перешкоди, зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища може бути не реалізоване. Про важливість належної реалізації рішення, також зауважували Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. [1, с.34]. Та й на будь-які зміни, що перешкоджають виконанню рішення, повинна бути адекватна відповідь суб'єкту

управління. При визначенні управлінського рішення з позиції вузького розуміння, цей зв'язок не простежується.

Процес реалізації рішення можна узагальнити для виявлення невідповідностей, перешкод та отримання досвіду реалізації рішення. Тому можна говорити, що саме тут відбувається нова постановка проблеми та всі наступні етапи реалізації рішення можуть бути реалізовані лише після переходу до етапу виявлення проблеми. В разі повної реалізації рішення надійде потік інформації, який буде в собі нести позитивний чи негативний досвід вирішення конкретної проблеми.

Відповідно до вище викладеного при розробці процесу розробки та реалізації управлінського рішення відобразимо поділ процесу розробки та реалізації управлінського рішення на дві взаємопов'язані складові, розробки та реалізації рішення.

Для узгодження стадій процесу розроблення та реалізації управлінських рішень. Візьмемо за основу структуру самого рішення. Для самого ж ухвалення (прийняття) управлінського рішення виділимо три етапи:

1. Ухвалення цілі управлінського рішення (для конкретизації завдання та визначення управлінської проблеми);
2. Вибір альтернативи (ухвалення основи рішення, яке конкретизує певний напрямок вирішення проблеми);
3. Обґрунтування та ухвалення методу досягнення (допомагає чітко визначитись зі способом реалізації обраного напрямку вирішення проблеми).

Таким чином, можна зробити висновок, що ухвалення самого рішення відбувається не на одному, а на трьох етапах розроблення рішення.

Отже процес розроблення та реалізації управлінського рішення постає у вигляді проходження послідовних етапів:

*Виникнення або прогнозування та попереднє формулювання проблеми.* На цьому етапі суб'єкт управління отримує інформацію про невідповідність протікання процесів на підприємстві або поза його межами, але які так чи інакше впливають на діяльність підприємства (виникнення проблеми). Відбувається аналіз цих процесів і здійснюється попереднє формулювання самої проблеми. Можна погодитись із думкою науковців, які виділяють не тільки саму проблему, а навіть передбачення виникнення даної проблеми [2, с.308], оскільки зовнішні зміни можуть впливати на діяльність підприємства, а відтак здійснюється прогноз щодо впливу цих змін на підприємство. Причому рішення розробляється не тільки для прогнозованих ситуацій, що ведуть до негативних впливів, а й для позитивних, щоб використати нові можливості. Також, на даному етапі робляться попередні припущення щодо проблемної ситуації, яка викликала дані відхилення.

*Збір даних для уточнення поставленої проблеми.* Якісне виконання управлінських дій на цьому етапі є необхідною умовою для успішного розв'язання управлінської проблеми. При цьому треба мати на увазі, що обсяг необхідної для ухвалення ефективного рішення інформації залежить від ресурсів підприємства, необхідних для прийняття рішення. Оскільки джерела одержання інформації можуть бути дуже різні, варто враховувати й можливість свідомого її викривлення.

Одержана інформація про ситуацію має бути достовірною і досить повною. Недостовірна або недостатньо повна інформація може призвести до прийняття помилкових і неефективних рішень. Однак не менші труднощі виникають і за наявності надлишкової ін формації, оскільки виникає проблема її обґрунтування, що знижує вірогідність прийняття ефективного управлінського рішення. Доцільним при одержанні й обробці інформації про проблемну ситуацію є підготовка аналітичного матеріалу, що відображає основні особливості та тенденції розвитку розглянутої ситуації. Точне формулювання проблеми У точно сформульованій проблемі має бути чітко відбито [7]:

- а) мета, обмеження (як кількісні, так і якісні) при виборі альтернатив вирішення проблеми;
- б) повна об'єктивна характеристика ситуації, що склалась, у тому числі мають бути визначені: фактори, що впливають на прийняття рішень; причини небажаних явищ;

засоби вирішення проблеми (реально існуючі); мови вирішення проблеми (визначеність, ризик, ресурсне забезпечення) та ін.;

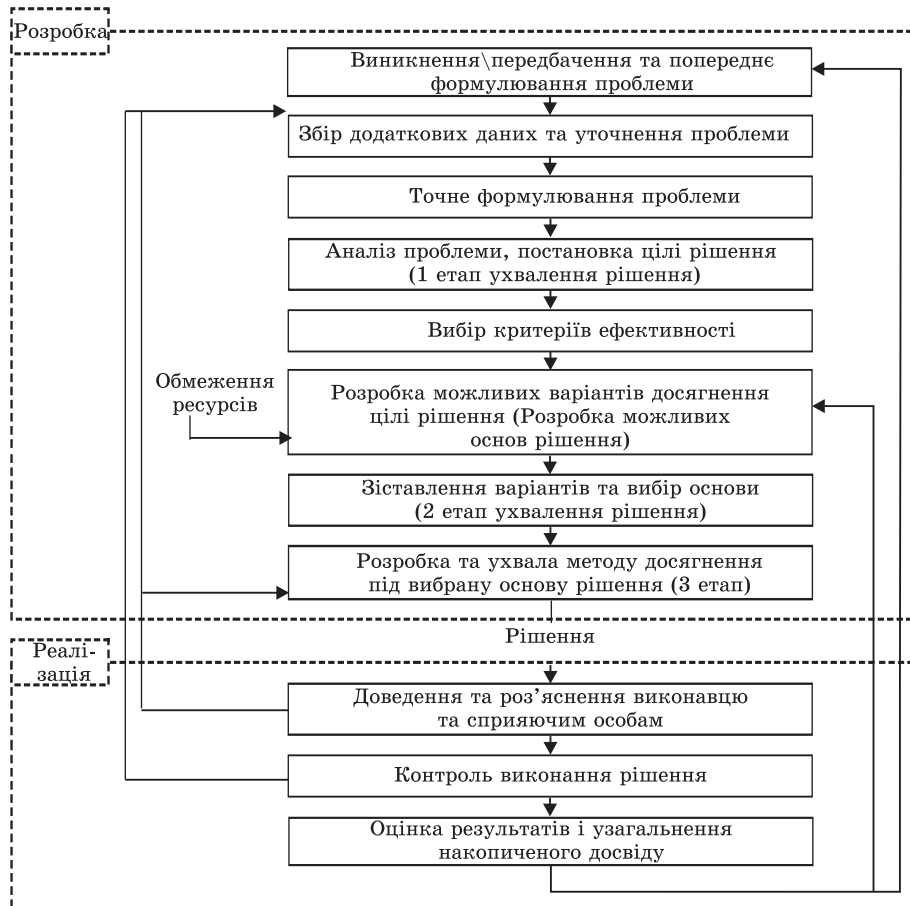


Рис. Етапи процесу розробки та реалізації управлінського рішення

Складено автором.

в) значущість розв'язуваної проблеми для діяльності підприємства й окремих його структурних підрозділів;

г) терміни вирішення проблеми.

*Аналіз проблеми, постановка цілі рішення.* На даному етапі проходить аналіз проблеми, аналізуються також можливі напрямки вирішення даної проблеми. Постановка цілі рішення відсікає напрями розробки рішення, які не є ключовими у вирішенні проблеми. Тобто, зниження обсягів реалізації продукції може бути викликано різними чинниками, тому вирішення проблеми може бути за рахунок: покращення якості продукції, підвищення ефективності маркетингової діяльності, комунікаційної політики, розширення асортименту, зміни постачальників, сировини, матеріалів та інше.

Коли суб'єкт управління проаналізував проблему, він може чітко усвідомити ті чинники, які спричинили виникнення даної проблеми. Від цього етапу залежить напрям, в якому буде розроблятися рішення. Цей етап фундаментом вироблення раціонального управлінського рішення. *Вибір критеріїв ефективності.* На цьому етапі мають бути визначені критерії ефективності управлінського рішення, необхідні для зіставлення різних

варіантів рішень і вибору найкращого із них, а також оцінки ступеня досягнення поставленої мети. Вибрані критерії ранжуються за ступенем важливості для вирішення поставленої проблеми. Можливими критеріями оцінки варіантів управлінських рішень є: ефективність реалізації; простота, результативність та реальність досягнення поставленої мети; ступінь урахування всієї виробничої ситуації; мінімізація потреби в ресурсах або повнота їх використання; виконання завдань у визначені строки (мінімізація строків виконання робіт); економічність виконання; максимізація обсягу та покращення якості продукції; підвищення продуктивності праці; окупність фондів; рентабельність; поліпшення використання матеріально-технічної бази; поліпшення умов охорони та безпеки праці та ін. [4].

*Розробка можливих варіантів досягнення цілі рішення.* На цьому етапі відбувається розробка можливих варіантів основи рішення. Тобто визначаються можливості та способи підприємства відреагувати на ті фактори, що викликали дану проблему у напрямку, який був визначений постановкою цілі. Варто зазначити, що при розробці варіантів реагування на визначену проблему потрібно враховувати, ще й ресурси та можливості, які є в організації, або які може використати організація, залучивши зовні. При розробці основи рішення, є обов'язковим обґрунтування досяжності мети управлінського рішення.

*Зіставлення варіантів а вибір основи рішення.* На даному етапі відбувається співставлення розроблених варіантів з критеріями оцінки ефективності рішення. Тобто обирається той варіант, який допоможе максимально ефективно вирішити завдання. Це другий етап ухвалення рішення.

*Розробка та ухвалення методу виконання залежно від обраної основи рішення.* Визначившись із основою рішення та забезпечення його виконання визначають безпосередньо сам метод виконання, який може містити наступні складові: форма доведення до виконавців, встановлення термінів виконання рішення або окремих його складових; складання плану виконання рішення (підпорядкування, необхідний обсяг інформації та ресурси); встановлення контролю (відповідальність, послідовність, терміни). Визначення відповідальності за виконання рішення; визначення ресурсів, які необхідно залучити зі сторони. Та умови їх залучення. В моделі прийняття управлінських рішень, яку підтримують Бурий С.А., Мацева Д.С., є такий етап як смислове оформлення рішення [10, с. 59]. В нашій моделі даний етап включений в розробку та ухвалу методу виконання рішення, який є і завершенням прийняття рішення. Після даного етапу ми маємо управлінське рішення, яке буде доведене до виконавців.

*Доведення та роз'яснення рішення особам, які здійснюють його реалізацію.* Коли управлінське рішення набуло закінченого вигляду у будь-якій формі (плану, заходів, наказу, розпорядження тощо) його доводять до осіб, які будуть здійснювати реалізацію цього рішення. На даному етапі відбувається: роз'яснення виконавцям цілей рішення та їх ролі у реалізації рішення; делегування вповноважень виконавцям, доведення рішення до всіх осіб, що будуть сприяти реалізації рішення; доведення календарного плану виконання певних стадій або етапів робіт, роз'яснення важливості виконання даного рішення та методів стимулювання виконання даного рішення.

Якщо рішення має загальногосподарське значення та стосується багатьох структурних підрозділів підприємства, у кожному із них розробляється програма організаційної підтримки рішення з точним визначенням відповідальних осіб і порядку виконання відповідних заходів. Даний етап є першим етапом другої частини процесу, а саме реалізацією управлінського рішення. Також варто зазначити, що вже на цьому етапі може виникнути ситуація, коли буде необхідний перехід або до повторної розробки і ухвали методу досягнення цілі рішення, або до етапу попереднього формулювання проблеми.

*Контроль виконання рішення.* Контроль — це спостереження, нагляд з метою перевірки стану виконання рішення. Він здійснюється шляхом обліку ходу виконання, своєчасно виявляє відхилення від заданої програми, дає можливість ліквідувати причини відхилення або попередити про можливість несвоєчасного виконання рішення [4].

На цьому етапі здійснюється оперативний контроль реалізації прийнятого рішення, усуваються відхилення від результатів реалізації і вносяться в разі потреби необхідні

корективи. Кінцевим результатом на даному етапі є виконання рішення — досягнення мети у встановлений термін і у межах наявних ресурсів.

Іноді у ході виконання рішення виникає необхідність його коригування. Коригування передбачає перехід до будь-якого попереднього етапу процесу розробки та реалізації управлінських рішень. Причинами цього можуть бути: погана організація виконання рішення; різкі зміни ситуації у зовнішньому середовищі; неякісна розробка самого рішення та ін.

*Оцінка результатів і узагальнення накопиченого досвіду (підведення підсумків виконання рішення).* На цьому етапі досягається виконання таких завдань [4]: визначення правильності та якості виконання рішення у цілому; підтвердження своєчасності проведення передбачених заходів; встановлення ступеня участі всіх працівників і колективу у виконанні рішення; засвідчення фактів творчого та ініціативного ставлення до справи; порівняння витрат ресурсів із передбаченими обсягами; заохочення кращих виконавців даного рішення. Підведення підсумків з точки зору узагальнення досвіду роботи, аналізу набутих управлінських знань і виявлення та обговорення допущених помилок з метою їх уникнення у подальшій роботі. Здійснюється оцінка фактично отриманого результату, порівняно з поставленою метою, та аналіз рішення, узагальнення, накопичення досвіду для подальшого його застосування.

Тобто, даний етап є базою для розроблення підходів до вирішення подібних рішень, з врахуванням вже набутого досвіду. Даний етап, як і вся частина реалізації управлінського рішення, дозволяє виявити можливості та проблеми для нового процесу розробки та реалізації рішення.

**Висновки.** Ефективність процесу прийняття управлінських рішень, визначає результативність прийнятих управлінських рішень, а відтак знаходиться в прямій залежності від якості перебігу цього процесу і управлінські дії на підприємстві. Із загостренням конкуренції значно підвищуються вимоги до управлінських Рішень запропонована модель прийняття управлінських рішень, яка передбачає поєднання теоретичних підходів широкого та вузького розуміння цього поняття. Новизна запропонованої моделі полягає в тому, що в ній чітко розмежовані складові частини управлінського рішення та визначено хід їх розробки. Ухвала управлінського рішення відбувається в три етапи, що сприяє розумінню та повноті даного рішення. Основними частинами даної моделі є: виникнення та попереднє формулювання проблеми, збір даних для уточнення поставленої проблеми, точне формулювання проблеми, аналіз проблеми, постановка цілі рішення, розробка можливих варіантів досягнення цілі рішення, зіставлення варіантів та вибір основи рішення, розробка та прийняття методу досягнення під обрану основу рішення, доведення та роз'яснення виконавцю рішення, особам, що сприяють його виконанню, контроль виконання рішення, оцінка результатів і узагальнення накопиченого досвіду (підведення підсумків виконання рішення). Необхідно зазначити, що даний підхід розглядає розробку та реалізацію управлінських рішень як безперервний динамічний процес. Рішення виступають лише проміжним результатом і спрямовані на досягнення визначеного стану підприємства в певний момент часу. При цьому процес розробки та реалізації управлінських рішень, постає як безперервний процес управління.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І.* Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія. — Х.: ВД «Інжек». — 512 с.
2. *Мостенка Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А.* Менеджмент: Підручник. — К.: Сузір'я, 2007. — 516 с.
3. *Василенко В.О.* Теорія і практика прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2002 — 420 с.



4. *Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М.* Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів. — К.: Кондор, 2003. — 414 с.
5. *Козелецький Н.Н.* Психологическая теория решений. — М.: Прогресс, 1979.
6. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер с англ. — М.: Дело, 1972. — 702 с.
7. *Юкаева В.С.* Управленческие решения. Учебн. Пособ. — М.: ИД «Дашков и Ко». 1999. — 292 с.
8. *Шегда А.В.* Менеджмент: Підручник. — К.: Знання, 2004. — 687 с.
9. *Бурій С.А. Мацеха Д.С.* Антикризове управління та управлінські рішення — проблеми підприємств малого бізнесу. — Хмельницький: ТОВ «Триада-М». 2006. — 93 с.
10. [http://www.vuzlib.net/men\\_1\\_kneu/2-1.htm](http://www.vuzlib.net/men_1_kneu/2-1.htm)

Мостенська Т.Л. — [mosten@usuft.kiev.ua](mailto:mosten@usuft.kiev.ua)

*Надійшла до редколегії 15.04.10 р.*

## ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СТАНУ СИРОВИННОЇ БАЗИ ПЛОДОООВОЧЕВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

*Статтю присвячено пошуку шляхів покращення стану сировинної бази плодоовочевої галузі. Розглянуто сучасний стан та висвітлено деякі проблеми плодоовочевої галузі, а також досліджено державні галузеві програми щодо покращення стану плодоовочевої галузі. Запропоновано шляхи вирішення існуючих проблем.*

**Ключові слова:** *плодоовочева галузь, сільське господарство, державна програма, експорт, інвестиції.*

*The article is devoted ways of improvement the state of fruit and vegetable industry. The modern state is considered and some problems of fruit and vegetable industry are reflected, three government's branch programs are also resulted in relation to the improvement the state of fruit and vegetable industry. The ways of decision of some problems are offered.*

**Key words:** *fruit and vegetable industry, the agriculture, state programs, export, investments.*

Україна має досить сприятливі умови для розвитку сільського господарства, що являється одним із найважливіших факторів розвитку економіки країни. Завдяки ефективному використанню свого природного потенціалу Україна спроможна забезпечити не лише власні потреби, а й значну частину сільськогосподарської продукції експортувати за її межі, тобто розвивати активну зовнішньоекономічну політику. Особливої уваги серед галузей сільського господарства заслуговує плодоовочева галузь, оскільки ця галузь інтегрує в собі не лише виготовлення здорової та вітамінізованої продукції, а й збільшення робочих місць, забезпечення держави власною якісною та дешевою продукцією.

**Постановка завдання.** Метою роботи є дослідження стану сировинної бази плодоовочевої галузі та надання пропозицій щодо можливих шляхів підвищення ефективності її функціонування, а також проведення короткого огляду державних програм щодо покращення стану плодоовочевої галузі.

**Результати.** Сільське господарство — це багатогранна структура складовою частиною якої є плодоовочева галузь. В сучасних умовах господарювання плодоовочева галузь стикається з цілим рядом проблем, які гальмують її розвиток. Щоб з'ясувати суть цих проблем потрібно дослідити стан галузі в цілому.

Аналізуючи дані Міністерства аграрної політики, ми побачимо, що результати діяльності даної галузі мають дещо нестабільний характер. За попередніми даними у 2007 році всіма категоріями господарств вироблено овочів — 6,8 млн. тонн, плодів і ягід — 1,5 млн. тонн, у 2008 році — овочів — 8 млн. тонн, плодів та ягід — 1,5 млн. тонн, показники 2009 року свідчать, що валовий збір овочів становив 8,3 млн. тонн, а плодоягідної продукції — 1,6 млн. тонн. [3].

На сьогоднішній день під плодоовочевими культурами понад три мільйони гектарів землі. Крім того, садово-городній бізнес створює велику кількість робочих місць, тобто водночас розв'язуються соціальні проблеми села, оскільки овочівництво дає робочі місця ще й у суміжних галузях. Проте для ефективного розвитку даної галузі необхідне значне інвестування, а в період кризи та економічної нестабільності країна для інвесторів не приваблива.

Визначальною рисою не лише плодоовочевої галузі, а й більшості галузей сільського господарства є складність отримання сільгоспвиробниками довгострокових кредитів, які необхідні для реорганізації підприємств, придбання нового обладнання та для забезпечення прийнятної рівня рентабельності. Криза, яка панує у країні значно

загальмувала не лише розвиток галузі, а веде все сільське господарство у занепад, з якого воно почало виходити після отримання Україною статусу незалежної держави.

Ще однією проблемою є відсутність ефективних посередників, які пришвидшували б розвиток даної галузі, тобто немає оптових фірм. Поліпшити ситуацію непросто, адже створення одного такого підприємства, яке б налагодило збір, упаковку, збереження та дистрибуцію овочів або фруктів, обійдеться щонайменше у два, а то й п'ять мільйонів доларів. Інвесторів, охочих вкладати кошти у такі потужні комплекси, наразі немає. Тож відсутні й оптовики, котрі активізували б розвиток ринку.

Значна частина продукції, особливо овочів, йде на експорт. Це переважно консерви, що мають великий попит у країнах СНД. Вони відзначаються хорошою якістю та прийнятими цінами, що робить їх конкурентоспроможною продукцією. Хоча частина вітчизняної продукції і йде на експорт, проте лише у країни СНД, що стосується Європи, то тамтешні виробники пропонують дешевшу продукцію, завдяки використанню ефективніших сільськогосподарських технологій та кращій кредитній політиці.

Проблемність галузі полягає ще й у недостатній кількості підприємств, які займаються повним процесом виготовлення продуктів харчування на плодоовочевій основі від вирощування сировини до розфасовки переробленої продукції у відповідну тару. Мало хто з операторів даного ринку інвестує у вирощування власної сировини, штовхаючи галузь, у багатьох випадках, на сировинний дефіцит, бо сьогодні з-поміж виробників плодоовочевої галузі виживають ті, хто мають стабільний доступ до якісної сировини.

Отже, сьогодні найбільш актуальною проблемою є залучення в галузь інвестицій, як зовнішніх, так і внутрішніх, включаючи державні. Адже, рівень інвестування в сільське господарство — мізерний.

За зазначених умов, стає зрозумілим необхідність стимулювання створення та розвитку саме (вже згадуваних) «циклічних» самодостатніх компаній, можливо навіть шляхом позбавлення їх певної частини податкового тягаря на початковій стадії їх розвитку.

Що стосується українських експортерів, то зменшення ризиків можна досягти пошуком нових ринків збуту. Останнім часом попит на українську сировину в Росії досить нестабільний, а тому за відсутності домовленостей на урядовому рівні, що є дуже важливим, виробники повинні поступово збільшувати обсяги реалізації в інші країни, щоб не допустити обвалу ринку через надто велику залежність від одного реципієнта.

Розглянемо альтернативи залучення інвестицій в галузь. Є варіант, що передбачає повне ігнорування проблем плодоовочевої галузі, зважаючи на її невисоку рентабельність. Наслідки такої політики, на нашу думку, можуть бути катастрофічні. Адже за повної відсутності стимулювання розвитку галузі капітал буде переливатися в більш прибуткові галузі, що може призвести не тільки до зникнення стимулів для експортно-орієнтованого виробництва, а й навіть до елементарного забезпечення внутрішнього ринку.

Ще одна альтернатива полягає в наступному: застосування саме ринкових механізмів для вирішення проблеми кредитування плодоовочевої галузі. Отже, найпродуктивнішою вважаємо саме державну політику, спрямовану на активізацію взаємодії банківської системи з сільгоспвиробником. По перше — через стимулювання ф'ючерсних контрактів. Для цього необхідно зробити більш жорсткими вимоги до бірж, змусити їх значно збільшити свій уставний фонд, забезпечити передумови для ф'ючерсної та форвардної торгівлі, підвищити вимоги до працівників бірж. Окрім цього, для зменшення ризиків комерційних банків, що планують надавати кредити селу, необхідно створити державний реєстр боржників (суб'єктів господарювання, які в минулому вже не повертали кредити), це спростить процедури оцінки потенційних клієнтів комерційних банків. Необхідно також продовжити надавати дотації з державного бюджету на здешевлення кредитів наданих суб'єктам, що оперують в галузі сільського господарства.

Якщо розглядати питання розв'язання сировинних проблем, то тут безальтернативним є втручання держави. Адже впровадження самозабезпечення сировинною базою — справа нелегка, ризикова та й така, що вимагає значних довгострокових інвестицій. Тому необхідно робити довготермінові інвестиції у розробку сировинної бази.

В офіційному віснику України зазначені статті на які держава планує видатки у 2009 році: закладення і нагляд за молодими садами та ягідниками — 453600,0 тис. грн.; фінансова підтримка фермерських господарств — 20000,0 тис. грн. [1].

Також держава планує та створює певні програми розвитку. Що стосується плодоовочевої галузі, то було створено Державну цільову програму розвитку українського села на період до 2015 року, де зазначено, що основною метою програми є забезпечення життєздатності сільського господарства, його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринку, гарантування продовольчої безпеки країни, збереження селянства як носія української ідентичності, культури і духовності [2].

Планується збільшення обсягів збору плодів, ягід і винограду — у три рази більше, аніж на сучасному етапі, овочів і баштанних культур у — 1,3 рази порівняно з 2005 роком; овочів — 8 млн. тонн, картоплі — 18 млн. тонн, плодів і ягід — 3,2 млн. тонн, винограду — 0,8 млн. тонн, що гарантуватиме досягнення науково обґрунтованих норм споживання харчових продуктів та підтримку ефективного експортного потенціалу.

Також існує програма розвитку виноградарства та виноробства України на період до 2025 року. Програмою передбачається: досягнення конкурентоспроможності виноградної та виноробної продукції; збільшення обсягів у 2025 р. порівняно з 2006 р.: посадкового матеріалу в 1,6 рази; виробництва валової продукції виноградарства у 6,3 рази; впровадження в практику базових агроекологічних вимог і стандартів відповідно до регламентів ЄС.

Існує ще третя галузева програма розвитку садівництва України на період до 2025 року. Стратегічною метою розвитку садівництва має бути: стабілізація і подальше збільшення виробництва плодів і ягід; насичення внутрішнього продовольчого ринку конкурентоспроможними продуктами та розширення їх експорту; забезпечення розширеного відтворення виробництва головним чином за рахунок самофінансування галузі; розширення виробництва екологічно чистої продукції шляхом переходу від індустріально-хімічних методів ведення господарства до біологічних; інтенсивне господарювання шляхом удосконалення технологій і організації виробництва на основі використання досягнень науки й передового досвіду.

**Висновки.** Підбиваючи підсумки, можна зазначити, що проблеми розвитку плодоовочевої галузі в Україні є гострими та актуальними, а їх розв'язання стане реальним за умови наявності цілої низки взаємодоповнюючих заходів. Незаперечним реаніматором плодоовочевої галузі стануть інвестиції вкладені в її розвиток, а також створення посередницьких фірм та більш сприятлива кредитна політика. В свою чергу держава, зі свого боку, повинна створювати ще більше різних галузевих програм, але на більш короткі періоди.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Онищук М.В., Корнійчук С.В.* та ін.. Офіційний вісник України. — 2008. — 798 с.
2. *Про затвердження Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року від 19 вересня 2007 р. № 1158.* — [www.minagro.kiev.ua](http://www.minagro.kiev.ua)
3. [www.minagro.kiev.ua](http://www.minagro.kiev.ua)

---

Нагавичко Т.О. — [palamarchuklina@mail.ru](mailto:palamarchuklina@mail.ru)

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Зайнчковським А.О.*

УДК 339.138

*Н.М. Нагула*  
*Національний університет*  
*харчових технологій*

## МЕХАНІЗМ КОНТРОЛІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Досліджено і узагальнено сучасні теоретичні і методичні основи концепції контролінгу на підприємстві.*

**Ключові слова:** *концепція контролінгу, оперативний контролінг, стратегічний контролінг, система планування, система моніторингу, система інформаційного забезпечення, система координації і регулювання.*

*Modern theoretical and methodical bases of the concept of controlling at the enterprise are investigated and generalized.*

**Key words:** *the concept of controlling, operative controlling, strategic controlling, system of planning, system of monitoring, system of information support, system of coordination and regulation.*

В сучасних умовах для підтримки і підвищення ефективності функціонування промислових підприємств виникає потреба в гнучкому управлінні складними організаційними системами з врахуванням виконання важливих ринкових та економічних критеріїв ефективності. Велике значення нині має оптимальність управлінських рішень, від яких залежать стан і розвиток підприємства в динамічному, мінливому ринку. Новий механізм управління вимагає нових підходів, одним із яких є контролінг.

**Постановка завдання.** В процесі управління підприємством постійно виникають непередбачувані раніше ситуації, які можуть привести до несприятливих наслідків.

Для своєчасного усунення можливих проблем, необхідно використовувати систему контролінгу, яка дозволить зробити правильний вибір ефективного управлінського рішення керівництва підприємства. В свою чергу це потребує визначення теоретичних і методичних основ концепції контролінгу.

**Результати.** Вивчаючи світовий досвід в області теорії й практики контролінгу, ми пересвідчилися, що концепція контролінгу, яка нині використовується у зарубіжних і вітчизняних компаніях, описана досить широко в працях Е.А. Ананькіної, Ю.П. Аніскіна, Давидович І.С., С.В.Данілочкіна, Н.Г.Данілочкіної, Р.І. Ісакової, А.М. Кармінського, Р. Манна, Є.Майєра, С.Н.Петренко, Л.В. Поповой, А.Г. Приймака, Д. Хана, Х. Хунгенберга, С.Г.Фалько.

Проведені дослідження дозволяють нам узагальнити і упорядкувати сучасні теоретичні і методичні основи системи контролінгу на підприємстві (рис.1).

Основна ціль контролінгу, як напрямку діяльності, полягає в орієнтації управлінського процесу на досягнення цілей, які стоять перед підприємством, а також попередження кризових ситуацій, шляхом зіставлення і виявлення причинно-наслідкового зв'язку між плановими і фактичними показниками, і таким чином, мінімізувати можливі помилки, відхилення і прорахунки в майбутньому.

Для досягнення цієї цілі побудова системи контролінгу на підприємстві повинна ґрунтуватися на дотриманні таких засад:

- забезпечення ефективності інформаційної системи;
- забезпечення ефективності функціонування системи організації;
- забезпечення ефективності системи управління.

Забезпечення і дотримання перелічених засад є важливою умовою раціональної побудови і функціонування контролінгу.

Цикл контролінгу включає системи планування, регулювання і моніторингу, які обслуговує система інформаційного забезпечення.

© Н.М. Нагула, 2010

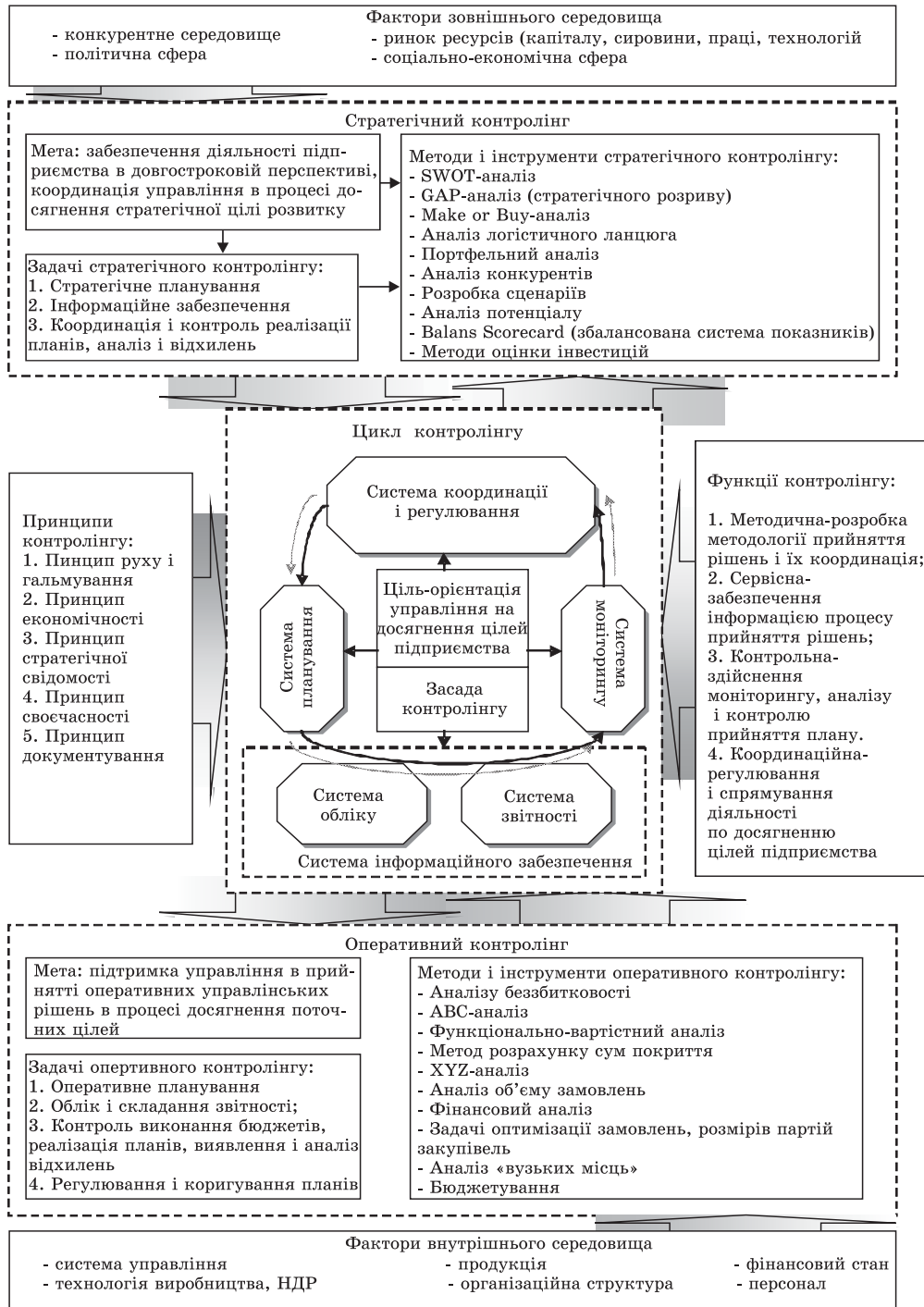


Рис. Система контролінгу

Планування в рамках циклу контролінгу здійснюється за технологією «зустрічних потоків». Спочатку планування проводиться «зверху вниз» (розробка методики планування, координація й деталізація планів по рівнях) [6].

Потім іде зустрічний потік «знизу вгору», в результаті чого розробляється методика коректування планових завдань, спрямована на координацію окремих планів і поєднання їх у єдиний план по підприємству. Головний зміст планування полягає в підвищенні продуктивності та ефективності роботи підприємства за допомогою: цільової орієнтації всіх подій в організації, виявлення ризиків і зниженні їх рівня, підвищення гнучкості і пристосування до змін [8].

Отже, підтримка процесу планування контролінгу полягає у виконанні наступних завдань: формування й розвиток системи комплексного планування; розробка методів планування; визначення необхідної інформації, її джерел і шляхів одержання. При цьому служба контролінгу не займається питаннями, що планувати, а радить, як і коли планувати, оцінює можливість реалізації запланованих заходів. Відповідальність за реалізацію планів залишається в компетенції керівників [5]. Наступним етапом і циклі контролінгу виступає моніторинг, який передбачає вимір продуктивності та контроль бізнес-процесів організації. Цей елемент контролінгу розглядається як підсистема, яка систематично контролює і вимірює якість процесів на основі відповідних показників. «Система показників слугує свого роду системою координат, в якій ставиться ціль у вигляді цільових значень показників, а план дій відображається як траєкторія руху до цілі, розгорнута в часі» [1]. Контроль і аналіз є складовими моніторингу і супроводжують процес реалізації планів.

Також найважливішим з'єднуючим елементом циклу контролінгу є система інформаційного забезпечення, що включає в себе систему обліку й систему звітності. У площині інформаційно-аналітичного забезпечення керівництва в завдання контролінгу входять: розробка архітектури інформаційної системи; стандартизація інформаційних каналів і носіїв; вибір методів обробки інформації. Система контролінгу повинна забезпечувати збір, обробку й надання керівництву істотної для прийняття управлінських розв'язків аналітичної інформації [6, с. 19].

На основі циклу контролінгу реалізуються вказані в схемі функції системи контролінгу і відповідні їм задачі. Однак, необхідно відмітити, що всі функції контролінгу слід розглядати з позиції раціонального управління, а в цьому випадку простежується залежність корисності функції управління від участі контролінгу в їх реалізації.

Система контролінгу ґрунтується на п'яти принципах: економічності, руху й гальмування; своєчасності; стратегічної свідомості; документування.

1. Принцип економічності передбачає формування контролінгу як внутрішнього механізму управління на основі витрат, які не перевищували б отриманий ефект від його впровадження.

2. Згідно принципу руху й гальмування для забезпечення тривалого й стійкого існування організації необхідні зростання, розвиток і, як наслідок, стабільне одержання прибутку. Цей принцип контролінгу створює об'єктивні умови для постійного виявлення й впровадження нового, прогресивного в практику конкретної організації з урахуванням специфіки й можливостей.

3. Принцип своєчасності свідчить, що в умовах ринку, що динамічно розвивається, керівництву для прийняття рішень необхідні постійно оновлювані дані як про зовнішнє, так і внутрішнє середовище, результати їх аналізу.

4. Принцип стратегічної свідомості реалізується тільки тоді, коли будь-яке рішення і дія оцінюється, в першу чергу, з позицій його відповідності стратегічним програмам.

5. Метою принципу документування є створення умов для перевірки: чи дотримувалися цілі й завдання контролінгу в дійсності. Письмова форма примушує інформатора до продуманого, повного і точного представлення стану справ. Завдяки принципу документування рішення по оперативних питаннях ухвалюються з урахуванням стратегічної позиції фірми, стимулюючи тим самим першочергову реалізацію стратегічних цілей.

Принцип документування є також інструментом для контролю над дотриманням інших принципів контролінгу [7, с. 148].

Наступною складовою концепції є види контролінгу. Оскільки, контролінг є системою управління досягненням цілей підприємства, а сучасний менеджмент поділяє цілі на дві групи: оперативні (короткострокові) та стратегічні (довгострокові, перспективні), тому контролінг включає в себе два аспекти — стратегічний і оперативний.

Сутність стратегічного і оперативного контролінгу дуже лаконічно визначена А.М. Камінським: стратегічний контролінг — «робити правильну справу»; оперативний контролінг — «робити справу правильно» [12].

Стратегічний контролінг визначає поле діяльності (цілі і задачі) оперативного контролінгу і орієнтований на середньостроковий і довгостроковий періоди. Об'єктами стратегічного контролінгу є цілі, стратегії, потенціали, фактори успіху, сильні і слабкі сторони підприємства. Стратегічний контролінг управляє процесом досягнення стратегічних цілей, поставлених в рамках діючої системи управління, а також слідкує за сигналами ззовні, які свідчать про необхідність адаптації поточної системи управління до змін середовища.

Основне поле діяльності оперативного контролінгу — надання допомоги менеджерам у досягненні запланованих стратегічних цілей, як правило, відображених у показниках рентабельності, ліквідності і прибутку, а також стеженні за дотриманням установлених стратегічними планами меж відхилень. Оперативний контролінг орієнтований на вирішення питань короткострокового характеру. Поточні проблеми вирішуються адаптацією існуючої системи управління з метою підвищення ефективності діяльності підприємства [10].

Таким чином, основною відмінністю цих двох видів контролінгу є фактор часу. На додаток до цього виділимо іще кілька важливих відмінностей [3,5,6,7, 8, 10]:

стратегічний контролінг орієнтований на потенціал (виробничі потужності, матеріальні й трудові ресурси), оперативний — на конкретний результат (підвищення продуктивності праці, зростання прибутку, зниження витрат);

об'єкти планування й контролю в оперативному контролінгу збігаються, а в стратегічному — ні, наприклад, прибуток — об'єкт планування й контролю для оперативного контролінгу, а для стратегічного контролінгу об'єктами контролю будуть проекти, напрямки діяльності, стан внутрішнього й зовнішнього середовища;

в оперативному контролінгу домінує контроль із боку, а в стратегічному — самоконтроль;

різне значення для оперативного й стратегічного контролінгу має контроль передумов, успіху й результату: наприклад, для оперативного контролінгу виробництво продукції з метою одержання прибутку від її реалізації, для стратегічного — виживання організації в довгостроковій перспективі;

масштаби цілей для оперативного й стратегічного контролінгу також різні: для оперативного контролінгу — це економічна ефективність, рентабельність, продуктивність, для стратегічного — забезпечення тривалого існування організації.

Розглянуті характеристики дозволяють рекомендувати використання окремих інструментів і методик контролінгу для підвищення ефективності функціонування підприємств, у тому числі для цілей антикризового управління. У наш час частина керівників найбільшу значимість надають контролю над досягненням оперативних цілей, аргументуючи цю спрямованість необхідністю виживання сьогодні, не спрямовуючи рішення за перспективу.

Слід зазначити, що сучасні тенденції в розвитку ідеї контролінгу, на нашу думку, повинні мати перспективне спрямування, визначати контролінг як єдине ціле, усі види, інструменти й методики мають розглядатися не відособлено, а комплексно. Згідно такого підходу контролінг — стрижень, навколо якого повинні бути об'єднані основні елементи управління підприємством, а саме: бізнес-процеси і їх витрати; центри відповідальності підприємства; системи планування й бюджетування; система управлінського обліку;



інформаційні потоки; моніторинг і аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства; виявлення причин відхилень і формування управлінських впливів (адаптація) тощо.

Інтегрований контролінг достатньо широко реалізується закордонними підприємствами та призводить до вагомих результатів. В управління економікою вітчизняних підприємств дана система не знайшла відповідного застосування через те, що потреба в ній часто переважає над наявністю знань у цій галузі. Внаслідок цього вирішення проблем, що пов'язані з організацією та методикою побудови системи контролінгу як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства, буде сприяти підвищенню якості менеджменту та забезпеченню стабільного розвитку бізнесу підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. *Виноградов С.Л.* Контролінг как технология менеджмента. Заметки практика. // Контролінг. — 2002. — № 2.
2. *Давидович І.Є.* Контролінг: навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 552 с.
3. *Грибенков С.М.* Сущность и исторические этапы развития контроллинга / С.М. Грибенков. — Астрахань, — 2005. — 29 с.
4. *Ковалева Е.Б.* Сущность и роль взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена, — 2008, — № 76—1 — с 163—167.
5. *Контролінг* как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 279 с.
6. *Контролінг: учебник* / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 336 с.
7. *Планирование* и контролінг: учеб. по специальности «Менеджмент орг.» / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. — 3-е изд., стер. — М.: Издательство «Омега — Л», 2007. — 280 с.
8. *Попченко Е.Л., Ермасова Н.Б.* Бизнес-контролінг. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 288 с.
9. *Рудницький В.* Контролінг — нова галузь знань і практика управління діяльністю підприємств // Формування ринкової економіки в Україні. — Львів, 2005. — спецвип. 15, ч. 2 — с. 52—57.
10. *Скляр Е.Н.* Теоретические основы формирования системы интегрированного контроллинга на промышленном предприятии / Е.Н. Скляр, И.О. Зверкович, Т.Д. Хрычкова // Менеджмент в России и за рубежом. — 2005. — № 2. — с. 9—15.

Нагула Н.М. — nnagula@ukr.net

*Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Мостенською Т.Л.*

*Ю. Печериця*  
Національний авіаційний  
університет  
*Р. Нестор*  
Національний університет  
харчових технологій

## ОГЛЯД РИНКУ АЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ УКРАЇНИ

*Розглянуто стан ринку алкоголь-  
них напоїв України, проаналізовано струк-  
турні зрушення на ньому за період 2007—  
2009 роки. Визначено чинники впливу на  
стан ринку алкогольних напоїв.*

**Ключові слова:** ринок алкогольних  
напоїв, горілчані вироби, коньяк, вино, вермут.

*The market condition of swizzles of  
Ukraine is considered, analysed structural  
changes on him for period 2007—2009 years.  
Certainly factors of influence on the market  
condition of swizzles.*

**Key words:** market of swizzles, vodkas  
wares, brandy, wine, vermouth.

Виробництво алкогольних напоїв в Україні є однією із основних бюджетоформуючих та однією із провідних галузей харчової промисловості. Саме ця галузь найбільшою мірою відчуває на собі вплив державного регулювання і саме для цієї галузі, як ні для якої іншої характерні протиріччя маркетингової політики підприємств та демаркетингових дій з боку держави.

**Постановка проблеми.** Для визначення тенденцій розвитку ринку алкогольних напоїв необхідно з'ясувати дію чинників, які найбільшою мірою впливають на стан галузі та охарактеризувати цей вплив.

**Результати.** Характеризуючи стан ринку алкогольних напоїв, варто зазначити, що останнім часом спостерігається тенденція скорочення пропозиції, що зумовлено, дією декількох чинників. Формування ціни на алкогольні напої відбувається під впливом державного регулювання, яке проявляється у встановленні мінімальних роздрібних цін та визначенні ставки акцизів, покупної спроможності населення та конкурентної боротьби на ринку алкогольних напоїв.

Заходи державного регулювання останнім часом спрямовані на підвищення ставки акцизів та зростання мінімальної роздрібною ціни, що в умовах економічної кризи і зниження рівня покупної спроможності населення не могло не призвести до скорочення обсягів виробництва алкогольних товарів.

Законом України від 25 грудня 2008 року № 797-ІУ «Про ставки акцизного збору на спирт етиловий та алкогольні напої» з 1.07.2009 року ставка акцизного збору на коньяк зросла з 10 грн. за 1 літр 100-% спирту до 14 грн., або на 40 %.

Відповідно до норм антикризового Закону № 4265 «Про внесення змін у окремі закони України з питань акцизного збору», прийнятий ВР України 31.03.2009 р., ставка акцизного збору на лікєро-горілчані вироби була підвищена з 21,5 грн. до 34 грн. за 1 літр 100 % спирту. Відповідно до цього ж закону ставка акцизного збору на шампанське з 1 липня зросла з 1,6 грн. до 2,5 грн. за 1 літр.

Це дозволило у 2009 році одержати в бюджет надходжень від акцизу на 67,8 % більше, ніж у 2008 році, але зміна законодавчого поля діяльності підприємств, які випускають алкогольну продукцію, спровокувала підвищення ціни на неї.

Підвищення ціни у сукупності зі зменшенням покупної спроможності населення, спровокованого кризою, викликало скорочення попиту на алкогольну продукцію у 2009 році. Продемонстрували збільшення обсягів виробництва лише виробники виноградних вин — на 6,5 % та вермутів — на 58,7 %. Такі зміни характеризують переорієнтацію населення на придбання більш дешевої алкогольної продукції. При цьому більшим попитом користувались кріплені вина (вина із підвищеними вмістом спирту).

Розуміння того, що підвищення акцизів призведе до скорочення попиту на продукцію, виробники алкогольної продукції напередодні підвищення цін намагались відправити у торгову мережу більшу кількість продукції зі старими акцизними марками, тому поквартальна динаміка виробництва алкогольних напоїв мала тенденцію до суттєвого зростання у 2 кварталі, порівняно із показниками 2008 року, з наступним зменшенням обсягів виробництва (табл.). Темпи приросту обсягів виробництва алкогольної продукції у 2 кварталі 2009 року склали 29,3 %. По групах продукції найбільші темпи приросту у цей період продемонструвало виробництво плодово-ягідних вин — 70,4 %, вермутів — 41,9 % та горілки й лікєро-горілочаних виробів — 34,6 %.

Таблиця. Динаміка змін виробництва алкогольних напоїв у 2009 році

Алкогольна продукція	Темпи приросту обсягів виробництва алкогольних напоїв у 2009 році до відповідного періоду 2008 року				
	I квартал 2009 р до I кварталу 2008 р	II квартал 2009 р до II кварталу 2008 р	III квартал 2009 р до III кварталу 2008 р	IV квартал 2009 р до IV кварталу 2008 р	2009 рік до 2008 року разом
Горілка та ЛГВ	-15,4%	34,6%	-45,8%	-9,4%	-9,2%
виноградні вина	-7,9%	17,9%	1,6%	16,6%	6,5%
шампанське	-18,1%	15,7%	-10,6%	8,0%	-1,1%
коньяк	-29,3%	-0,9%	-34,5%	-19,8%	-21,0%
плодово-ягідні вина, пикети	-1,6%	70,4%	-83,0%	-51,1%	-29,2%
вермути	9,7%	41,9%	41,7%	150,2%	58,7%
разом алкогольні напої (без САН та пива)	-13,6%	29,3%	-33,1%	-4,5%	-6,0%

Джерело [за даними AlkoMarketReport]

Зміна політики держави та зміна цінової політики підприємств на алкогольні напої, обмеження попиту в наслідок падіння покупної спроможності населення стали причиною зміни структури виробництва алкогольних напоїв в Україні. Так, у 2008 та у 2009 роках відбулось скорочення легального виробництва горілки відповідно на 4 % та 9,2 %. Крім того, окремі потужні виробники горілки припинили виробництво горілки на території України для Росії та перенесли виробництво на її територію. Це стало причиною зменшення експорту горілки з України в середньому на 2,0 — 2,5 млн. дал. на рік.

Дії держави по регулюванню ринку алкогольних напоїв проявились у наступному. Так відбулась зміна мінімальних роздрібних цін, відповідно до внесених змін до Постанови Кабінету Міністрів України № 957 від 30 жовтня 2008 р.: з 19 жовтня 2009 року роздрібна ціна на пляшку горілки місткістю 0,5 л виросла з 14,0 до 17,96 грн. — зростання на 28,2 %.

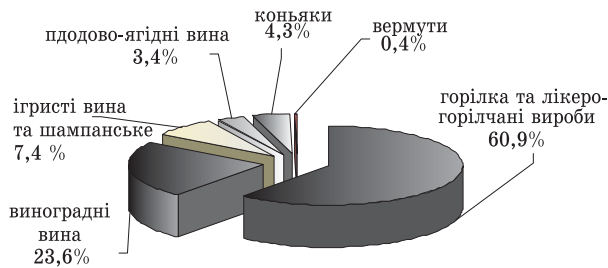
За два роки (2008 та 2009 р.р.) загальне легальне зменшення виробництва горілки в Україні досягло 13% і у 2009 обсяг її пропозиції склав 43,6 млн. дал.

Відповідно до зазначеної Постанови [3] мінімальна роздрібна ціна на коньяк трьохрічної витримки встановлена на рівні 26,4 грн. (збільшення ціни на 1,4 грн., або 5,6 %), п'ятирічної витримки — 33,3 грн., що більше на 1,3 грн. або 4,06 % попередньо встановленого рівня мінімальних роздрібних цін за пляшку місткістю 0,5 л.

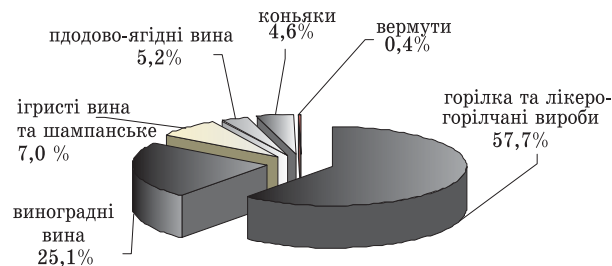
Зростання цін на коньяк, при зменшенні покупної спроможності населення, стало причиною скорочення попиту на нього, що відповідно вплинуло на пропозицію. Так, якщо у 2008 році, порівняно із показниками 2007 року, виробництво коньяку виросло на 8 %, то у 2009 році можна спостерігати зменшення обсягів виробництва на 21 %. Місткість ринку коньяку у 2009 році була на рівні 3 млн. дал.

З 1 грудня 2009 року вперше в Україні введено мінімальні роздрібні ціни на вино. З цього періоду мінімальна роздрібна ціна на 1 пляшку вина 0,7 л та упаковку вина у картонній упаковці місткістю 1 л встановлена на рівні 12 грн.

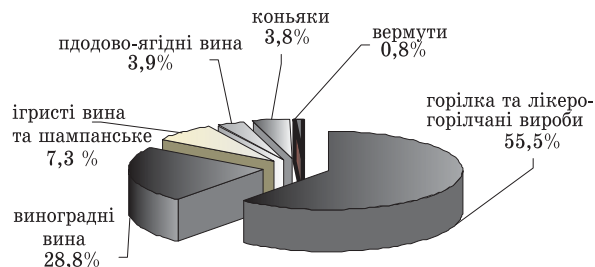
Саме вище означене й стало причиною зміни попиту на окремі види алкогольних напоїв. Зміни структури ринку алкогольних напоїв можна дослідити за допомогою рис. 1, 2 та 3.



**Рис. 1. Структура ринку алкогольних напоїв у 2007 році**



**Рис. 2. Структура ринку алкогольних напоїв у 2008 році**



**Рис. 3. Структура ринку алкогольних напоїв у 2009 році**

Найбільшу питому вагу у випуску алкогольних напоїв займає горілка та лікоро-горілчані вироби 60,9 % у 2007 році, 57,7 % та 55,5 % у 2008 та 2009 році, відповідно. Як видно, протягом трьох років питома вага виробництва горілки у загальній структурі виробництва алкогольних напоїв скоротилася на 5,4 відс. пункти.

Натомість в Україні за цей же період зросло на 5,6 відс. пункти виробництво вин і у 2009 році склало 39,95 % у структурі виробництва алкогольних напоїв — 34,4 млн. дал.

Зменшилась питома вага виробництва коньяків на 0,8 відс. пункти у 2009 р., у порівнянні із показниками 2008 року. Призупинилось падіння обсягів виробництва коньяку з 1 березня 2010 р. в наслідок відміни Верховною Радою підвищення акцизу на коньяк. Відповідно до законопроекту № 3345, з 1.03.2010 року ставка акцизного збору на коньяк повертається до рівня 14 грн. за 1 літр 100% спирту (з 1 01.2010 р. діяла норма 20 грн. за 1 літр 100 % спирту).

Високими темпами зростає виробництво вермутів. Так, якщо у 2008 році випускалось 0,4 млн. дал, то у 2009 році їх виробництво склало 0,59 млн. дал (темпи приросту обсягів виробництва — 47,5 %), що супроводжувалось скороченням імпорту вермутів у 3,4 рази.

**Висновки.** Ринок алкогольних напоїв в Україні досить місткий. Протягом 2009 року в країні було випущено 78,25 дал алкогольних напоїв (без врахування випуску пива та слабоалкогольних напоїв). Але падіння покупної спроможності населення та державна політика, яка викликала подорожчання цієї продукції, призвела скорочення обсягів пропозиції алкогольних напоїв на 6% у порівнянні із показниками 2008 року, що можна пояснити дією двох основних чинників.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Закон України № 797-ІУ «Про ставки акцизного збору на спирт етиловий та алкогольні напої».
2. Закон України № 4265 «Про внесення змін у окремі закони України з питань акцизного збору».
3. Постанова Кабінету міністрів України від 30 жовтня 2008 р. № 957 «Про встановлення розміру мінімальних оптово-роздрібних та роздрібних цін на окремі види алкогольних напоїв вітчизняного виробництва».

Печериця Ю. — legushajulia@ukr.net

*Надійшла до редколегії 20.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Мостенською Т.Л.*

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ

*Розглянуто ряд існуючих підходів до формування, визначення та ефективності досягнення цілей. Проаналізовано, виділено та запропоновано визначення понять: ціль, ефективність досягнення цілей та підхід до формування системи вимірювання досягнення цілей.*

**Ключові слова:** ціль, ефективність, досягнення цілей, система вимірювання досягнення цілей

*The article looks at the range of existent approaches of formulation, definition and efficiency of goals achievement. It analyses, highlights and proposes the definition of categories: goal, the efficiency of goals achievement and approach of the formulation the system of measuring efficiency of goals achievement.*

**Key words:** goal, efficiency, goals achievement, the system of measuring efficiency of goals achievement

У сучасному світі підприємства функціонують у жорстких умовах конкуренції, при нестабільному економічному та політичному середовищах, високих вимогах та мінливих вподобаннях споживачів як до продукції, так і до діяльності підприємств, їх позиціонування, що зумовлює необхідність адаптації підприємства шляхом проведення змін у внутрішньому середовищі та досягненні гнучкості щодо швидкозмінюваних умов зовнішнього середовища. Для виживання на сучасному етапі підприємство повинно адаптуватися до змін оточуючого середовища, що потребує прийняття відповідних рішень, для яких необхідним є формування, визначення та досягнення цілей.

**Постановка проблеми.** А. В. Шегда визначає цілі як характеристики необхідного кінцевого стану об'єкта управління. На його думку, менеджери уявляють їх насамперед як проекції того, що вони хочуть зробити. [1, с.96]

М.В. Сорокіна дає визначення цілям організації наступним чином: «цілі організації являють собою конкретні, ключові результати (або стан), досягнення яких вона має забезпечити впродовж встановленого періоду часу». [2, с.65]

Отже, ціль — це бажаний стан внутрішнього середовища організації. Для досягнення певної цілі (ей) необхідна повна перебудова (зміна) всередині організації, яка вплине і на становище підприємства ззовні, і як наслідок на стан зовнішнього середовища (кон'юнктури) ринку. Наприклад, при досягненні цілі щодо збільшення частки ринку, що займає певне підприємство, відбувається і зміна зовнішнього середовища і загальна зміна кон'юнктури ринку.

На думку В.В. Прядко, ефективність досягнення цілей — це результативність дій щодо реалізації об'єктивних законів, інтересів та досягнень певних цілей. [3, с.118]

**Результати.** На нашу думку, ефективність досягнення цілей — це категорія, яка передбачає порівняння досягнутих фактичних результатів діяльності підприємства, тобто його поточного стану з бажаним станом. Під станом підприємства в конкретний момент часу ми розуміємо сукупність кількісних та якісних показників та їх відповідні значення.

Ціль може бути досягнута шляхом виконання певних дій — засобів досягнення цілей. Цілі за напрямками мають відношення до таких сфер: персонал, клієнти, фінанси, інновації, процеси, ефективність та розвиток.

Для досягнення амбітної та складної цілі варто зробити її декомпозицію, наприклад, шляхом побудови дерева цілей. Наприклад, для досягнення такої глобальної цілі як прибутковість, доречно розробити певні підцілі або засоби досягнення головної цілі першого порядку — ціна, обсяг, витрати, капітал. В свою чергу збільшення обсягу виробництва

можна досягти за рахунок формування цілей — засобів другого порядку — маркетингу, підвищення лояльності споживача, пошуку нових груп споживачів, реформування відділу продажів підприємства. Останнього можна досягти за рахунок цілей — засобів третього порядку, наприклад, для реформування відділу продажів можна збільшити чисельність співробітників відділу, розвивати компетентність, кваліфікацію, ввести нову систему преміювання або взагалі суттєво скоротити діяльність даного відділу і передати його функції дистриб'юторам і т.д.

Цілі можна поділити на дві основні категорії: кількісні цілі та якісні цілі. Розглядаючи економічні цілі, варто зазначити, що вони пов'язані з балансом підприємства. Кількісні та якісні цілі, пов'язані зі зміною динаміки та покращення показників, які у довгостроковому періоді призведуть до покращення фінансового стану підприємства.

Згідно емпіричного методу визначення цілей, цілі повинні бути: конкретними — потрібно розуміти до чого ціль відноситься та якого ефекту можна очікувати у результаті її досягнення; такими, що можна виміряти; прийнятна — ціль повинна бути зрозуміла та прийнята тими, хто буде працювати над її реалізацією; реалістичними — ціль повинна бути досяжною, проте в той же час складною; обмеженою у часі — встановлювати термін її досягнення.

Мескон М.Х., Альберт М. та Хедоурі Ф. розробили наступні рекомендації щодо визначення цілей: цілі повинні бути складними, але реальними; цілі повинні бути чіткими та вимірюваними; цілі повинні бути узгодженими не тільки в часі і в просторі, а й між собою; цілі потрібно обговорювати за участю всіх зацікавлених сторін; співробітникам необхідно ставити ціль співрозмірну з їхнім досвідом та кваліфікацією; цілі організації повинні бути зосереджені на найважливіших питаннях діяльності; цілі повинні бути гнучкими; за досягнення певної цілі повинна відповідати конкретна людина.

Таким чином, цілі мають характеризуватися такими сутнісними характеристиками: результативністю, спрямованістю на управлінські дії, детермінованістю в часі. [4, с. 104—106]

Для ефективності реалізації цілей, необхідний постійний контроль їх виконання, який можливий тільки за наявності дієвої системи вимірювання ефективності досягнення цілей. Без правильних критеріїв, увага організації сконцентрована на невірних аспектах або вона не має чіткої орієнтації.

Основні причини появи некоректних, а отже не реалізованих цілей організації, на думку Боба Фелпса, полягають у наступному:

не розуміння ключових (реальних) факторів, що визначають ефективність діяльності підприємства і формують вартість окремо взятого підприємства;

вводять занадто багато показників, не дозволяючи, менеджеру сконцентруватися на головному;

розробляють недосконалі критерії ефективності діяльності підприємства, створюючи системи вимірювання, що ведуть організацію в протилежних напрямках, і дозволяючи менеджерам, переслідувати власні інтереси, замість інтересів організації;

встановлюють параметри, які створюють тільки ілюзію діяльності, зводячи все до рутинних процедур, що не забезпечують реальної участі.

Дієва система вимірювання не містить загальних параметрів. Навпаки, правильні параметри можуть бути визначені тільки для кожної організації окремо. Необхідна індивідуальна програма за системою вимірювання, що заснована на реальних даних конкретної організації. Правильна система вимірювання повинна відповідати наступним критеріям: містити чітке уявлення про ключові аспекти діяльності підприємства; направлення ресурсів туди, де вони можуть бути використані з максимальним ефектом; виключати зайві витрати; створювати основу для оцінки нових ініціатив; управляти процесом прийняття рішення та поведінкою менеджерів. [5, с. 7—19]

Для побудови системи виміру досягнення цілі (-ей), ми пропонуємо, сконцентрувати увагу на тих аспектах діяльності підприємства, що мають бути змінені,

таким чином мають оцінюватися тільки ключові, з точки зору визначених цілей, напрямки діяльності підприємства. При цьому, досягнення цілей підприємства має здійснюватися таким чином, щоб покращення ключових компонентів відбувалось без погіршення інших.

Васконселлос-і-Са у своїй праці «Стратегічні ходи» підкреслює, що визначення, формування та ефективність досягнення цілей, в першу чергу залежить принципово від вибору певного типу стратегії, а саме агресивної стратегії нападу, чи помірно — зростаючої (стабільної) стратегії захисту.

**Критерії вибору певного типу стратегії**

Ринки				
Галузь	Географічний регіон			
	новий	той же, що і зараз		
Нова	активна атакуюча стратегія	активна атакуюча стратегія		
Та ж, що і зараз	активна атакуюча стратегія	Сегмент того ж ринку		
		причина	нова	Без змін (та ж, що і зараз)
		Наша ініціатива (отримання прибутку або ефекту синергізму)	Наступ	Оборона
		Реакція на дії конкурентів	оборона	оборона

Джерело: [6, с. 41]

Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н.В у підручнику «Стратегічний аналіз» цілі поділяють на короткострокові та довгострокові. Перші передбачають швидке отримання потрібних результатів, другі — визначають дії, що необхідно здійснити сьогодні заради бажаного результату завтра. Якщо передбачається вибір між досягненням довгострокових та короткострокових цілей, перевагу віддають довгостроковим. Якщо загальна мета підприємства розбита на кілька конкретних завдань для кожного підрозділу підприємства, то формується загальна зацікавленість у результатах роботи.

**Висновки.** Кожний співробітник організації має свої власні цілі та пріоритети, проте для ефективного досягнення цілей необхідним є досягнення консенсусу та єдиного розуміння пріоритетних напрямків діяльності саме організації. Часто різні менеджери приймають стратегічний план тільки через те, що кожен з них зміг в нього внести важливі для кожного з них особисто пункти. Для уникнення цього необхідне не досягнення «оманливого консенсусу», а відверте обговорення, що дозволить створити єдиний погляд на пріоритетність розвитку організації. В ідеалі підприємство має бути єдиною командою, де кожен структурний підрозділ робить усе можливе для досягнення бажаних результатів, тим самим сприяючи розв’язанню поставлених завдань — одержати максимум прибутку при мінімумі затрат ресурсів.

У практичній діяльності розрізняють фінансові та стратегічні цілі. Фінансові цілі обов’язкові, тому що брак фінансових ресурсів може залишити підприємство без коштів, необхідних для виконання стратегічних програм. Стратегічні цілі спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку і довгостроковий розвиток бізнесу. [7, с. 14—15]

Термін «управління за результатами» означає постановку цілей та задач за показниками для окремого працівника чи підрозділу без уточнення засобів та стратегії її виконання. Цільове управління стає дуже популярним на сучасному етапі є природнім



інструментом децентралізованих організацій. Цільове управління — це управління, при якому підлеглому ставиться ціль без чітких інструкцій, щодо її реалізації.

Отже, для ефективної реалізації поставлених цілей, вони мають бути результативними, спрямованими на конкретні управлінські рішення, визначені у часі та підлягати постійному контролю шляхом введення на підприємстві системи вимірювання досягнення цілей. Подальшим напрямком дослідження може стати розробка певних показників ефективності діяльності підприємства.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Шегда А.В.* Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. — 583с.
2. *Сорокина М.В.* Менеджмент торгового підприємства. — СПб.: Питер, 2003 — 326с.
3. *Прядко В.В.* Економічна ефективність виробництва: проблеми теорії та методології управління. — К.: Наукова думка, 2003. — 282 с.
4. *Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А.* «Менеджмент»: Підручник. — К.: Сузір'я, 2007. — 690с.
5. *Фелпс Боб* «Умные бизнес показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента» /Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. — 312с.
6. *Васконселлос-і-Са* «Стратегічні ходи: 14 наступальних та оборонних стратегій для досягнення конкурентної переваги» / Пер. з англ.. — Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. — 240 с.
7. *Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В.* «Стратегічний аналіз»: Навчальний посібник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Алеута, 2008. — 478 с.

Ралко О.С. — alexandra-ralko@hotmail.com

*Надійшла до редколегії 20.04.2010 р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, проф. Мостенською Т.Л.*

*80 років* — дата ювілейна. Такий вік кафедри економіки і права Національного університету харчових технологій. Це одна із найстаріших кафедр університету, кафедра-ветеран. Вона багата своєю історією, має великий досвід роботи, є провідною на факультеті Економіки і менеджменту.

Витоки її історії починаються з 1930 року, адже ця кафедра створена водночас із заснуванням тодішнього Київського інституту цукрової промисловості, створена як кафедра економіки харчової промисловості. Вона готувала інженерів-економістів для цукрової промисловості. Першим завідувачем кафедри був доктор економічних наук, академік АН України М.В. Птуха, а з 1937 р. її очолив доцент Л.І. Хусід, який загинув на фронті під час Великої Вітчизняної війни.

У повоєнний час кафедру було реорганізовано в кафедру «Економіки промисловості та організації виробництва», її завідувачем став доцент С.І. Підгаєць. Тоді студентам викладалися економічна географія, економіка промисловості, статистика, бухгалтерський облік, фінансування і кредитування промисловості, технічне нормування, організація та планування виробництва, аналіз господарської діяльності.

У 1949 р. кафедра економіки та організації виробництва зазнала реорганізації: її було розділено на кафедру економіки харчової промисловості й кафедру організації та планування виробництва. Завідувачем кафедри економіки промисловості був призначений доцент Д.В. Гак.

У 1957—1959 рр. посаду завідувача кафедри економіки харчової промисловості обіймав канд. екон. наук, доцент В.В. Білявський, який в різний час займав керівні посади в тодішньому КТІХП (з 1955 по 1957 — декан інженерно-економічного факультету, а 1959 по 1970 рр. — проректор з учбової роботи).

1 вересня 1959 р. кафедри економіки харчової промисловості й організації та планування виробництва були об'єднані в кафедру економіки і організації виробництва харчової промисловості. Завідувачем кафедри став доктор економічних наук, професор А.Й. Корчинський. Проте у 1966 р. ця кафедра знову була розділена на дві кафедри — кафедру економіки та кафедру управління харчовою і м'ясо-молочною промисловістю. Протягом 1966—1971 рр. завідувачем кафедри економіки був професор О.І. Скрипник. З 1971 р. кафедру очолює професор А.Й. Корчинський, а з 1977 по 1987 рр. — професор О.О. Кошелюк. У 1987 р. завідувачем кафедри став доцент Л.М. Чернелевський. У листопаді 1991 р. кафедру було перейменовано на кафедру економіки і бухгалтерського обліку в харчовій та м'ясо-молочній промисловості, з якої в 1992 р. виокремилася кафедра бухгалтерського обліку в харчовій та м'ясо-молочній промисловості. Кафедру економіки в харчовій та м'ясо-молочній промисловості очолив професор А.Ф. Гончар, науковим здобутком якого є більше сотні наукових праць, підручників та посібників. У 1994 р. виконуючим обов'язки завідувача кафедри була призначена доцент Н.І. Жужукіна.

У 1995 р. кафедра була реорганізована в кафедру економіки. Впродовж останніх п'ятнадцяти років її очолює доктор економічних наук, професор, академік Української Екологічної Академії.

А.О. Зайнчковський: його багаторічний вагомий науковий внесок становить більше 170 наукових праць, підготовлені ним особисто та за його активної участі наукові кадри працюють у вищих навчальних закладах та різних галузях економіки.

З 1997 року кафедра готує фахівців зі спеціальності «Економіка підприємства» спеціалізації «Економіка і право», тому на кафедру переведено викладачів юридичних дисциплін і створено секцію «Право» (керівник професор П.А. Рудик).

За останній час поліпшився якісний склад викладачів кафедри, відбувається його омолодження. Нині на кафедрі працюють: професори А.О. Заїнчковський, П.А. Рудик, Г.О. Волощук, А.В. Шегда, доценти Н.І.Жужукина, І.В. Ковальчук, О.І. Відоменко, В.В. Рябенко, Л.М. Закревська, Ю.Г. Левченко, І.В.Новийтенко, О.М. Ткаченко, старші викладачі О.Г. Данькевич, Г.Ф. Ємцева, Т.М. Іванюта, О.М. Крамаренко, О.І. Тимченко, Н.Я. Слободян, І.П. Коваленко, М.С. Королевич, І.О. Гусар, асистенти О.А. Негода, М.М. Колотуша, О.А. Жилка, О.В. Гомонець, Д.Б. Киба, В.В. Татунець, Т.О. Нагавичко, Л.О. Штанько, завідувач лабораторії О.Н. Шевченко, старший лаборант І.М.Морозова, лаборанти О.А. Василюк, Л.П. Паламарчук, К.Е. Носке.

Активізувалась науково-дослідна робота викладачів кафедри. Лише за останні роки ними підготовлено і видано монографії, підручники, навчальні посібники, в тому числі: монографії «Конституційна реформа в Україні: проблеми та перспективи» (П.А. Рудик), «Порівняльний аналіз президентського і парламентського законопроектів про внесення змін до Конституції України» (П.А. Рудик), «Виробнича інфраструктура харчової промисловості» (Г.А. Болдуй, А.В. Друкаренко), «Роль інтелігенції в національно-культурному відродженні України (перша половина XIX ст.)» (П.А. Рудик); підручники: «Основи менеджменту в АПК» (Й.С.Завадський, О.Д. Гудзинський, А.О. Заїнчковський та ін.), «Економіка і організація аграрного сервісу» (А.О. Заїнчковський, П.О. Мосіюк), «Малий бізнес» (Т.А. Говорушко, О.І. Тимченко), «Економічна безпека підприємства» (А.О. Заїнчковський, Т.М. Іванюта). Втретє перевиданий у 2008 р. навчальний посібник «Реальна економіка» за редакцією доцента І.В. Ковальчук з базової дисципліни «Економіка підприємства».

Викладачі кафедри працюють над створенням та оновленням навчально-методичної літератури з усіх предметів, що викладаються на кафедрі.

У полі зору кафедри постійно знаходиться організація самостійної роботи студентів: розроблені методичні матеріали щодо структури та змісту індивідуальних завдань у формі курсових робіт, рефератів та розрахункових робіт. Студентами у процесі виконання індивідуальних завдань та підготовки до аудиторних занять використовується комп'ютерний клас, який має відповідне програмне забезпечення.

Кафедра економіки і права є випусковою з 1995 р. і забезпечує випуск фахівців зі спеціальності «Економіка підприємства» та навчальний процес із циклу професійно орієнтованих дисциплін: економіка підприємства, розміщення продуктивних сил і регіональна економіка, внутрішній економічний механізм, економіка і організація інноваційної діяльності, економічна діагностика, економічна безпека, управління проектами, управління потенціалом, стратегія підприємства, малий бізнес, економіка виробничої інфраструктури тощо.

З 1996 р. кафедра здійснює підготовку фахівців зі спеціалізації «Економіка і право». Цикл дисциплін з права за самостійним вибором університету охоплює такі важливі для підготовки бакалаврів дисципліни, як юридична деонтологія, господарське право, історія держави і права України, теорія держави і права, основи римського права, судові та правоохоронні органи, державне право зарубіжних країн, міжнародне економічне право, адвокатура і нотаріат України, трудове, фінансове, цивільне, житлове і сімейне право тощо.

Підготовка фахівців з питань економіки і права здійснюється з урахування сучасного стану соціально-економічного та правового розвитку харчової промисловості і тенденцій, що характеризують нові вимоги до правового забезпечення ринку праці, змісту пропозиції підприємств, акціонерних товариств, концернів, асоціації тощо.

Викладачами секції «Право» розроблені методичні вказівки і рекомендації до вивчення дисципліни: основи права, правознавство, основи конституційного права України, Історія держави і права України, юридична деонтологія тощо. Здійснюються заходи щодо підвищення науково-методичного процесу, професійного формування студентів, виховання в них правосвідомості і правової культури.

З 1998 р. кафедра здійснювала підготовку фахівців зі спеціальності «Фінанси», забезпечуючи навчальний процес з відповідних професійно-орієнтованих дисциплін.

Студенти кафедри, як випускової, проходять виробничу та переддипломну практику на підприємствах харчової промисловості міста Києва і регіонів України. Це, зокрема, хлібокомбінати об'єднання АТ «Київхліб», ЗАТ «Оболонь», ККЗ «Росинка», КЗШВ «Столичний», ВАТ «Галактон» та інші провідні компанії і підприємства харчової промисловості. Звіти про виробничу практику студентів заслуховуються комісією, до складу якої входять досвідчені викладачі кафедри та кваліфіковані спеціалісти і керівники структурних підрозділів підприємств.

Наукова робота кафедри пов'язана з дослідженнями в галузі економіки харчової промисловості, з процесами роздержавлення та приватизації в харчовій промисловості України, формування ринків м'ясо-молочної продукції та кондитерських виробів, проблеми розвитку підприємництва, ефективністю функціонування підприємств різних галузей в сучасний період, інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання. Результати досліджень кожного року обговорюються на міжнародних науково-технічних конференціях та опубліковуються у журналах «Агроінком», «Харчова та переробна промисловість», «Наукові праці НУХТ», «Економіка України», «Економіка АПК». Висновки та пропозиції досліджень були використані при формуванні фінансово-кредитного механізму в харчовій промисловості й при розробці Комплексної програми науково-технічного прогресу та його соціально-економічних наслідків в Україні на період до 2010 року.

Наукова робота з студентами є невід'ємною частиною навчально-виховного процесу. Її підсумки реалізуються у доповідях на щорічних наукових студентських конференціях університету. Тільки за останні три роки студентами під керівництвом викладачів кафедри підготовлено понад 90 таких доповідей.

Держбюджетна науково-дослідна робота викладачів кафедри пов'язана з питаннями підвищення ефективності виробництва підприємств харчової промисловості України в ринкових умовах господарювання.

Кафедра здійснює і підготовку науково-педагогічних кадрів. Лише протягом 2000—2010 рр. на кафедрі підготовлено три докторських дисертації та п'ятнадцять кандидатських дисертацій. Переважна більшість з них стали викладачами кафедр факультету.

На кафедрі постійно проводиться активна робота з виховання студентської молоді. Дев'ять викладачів є наставниками академічних груп,

В умовах ринкової економіки постійно зростають вимоги до підвищення рівня професійної підготовки фахівців з економіки підприємства, фінансів та права, які задовольняються колективом кафедри шляхом застосування новаторських технологій освоєння теоретичних знань, набуття практичних умінь при використанні сучасних форм і методів навчання.

Велика увага приділяється комп'ютеризації навчання та застосуванню новітніх мережевих технологій, за допомогою яких перед студентами створюються ситуативні завдання, максимально наближені до реальних.

Кафедра плідно співпрацює з Інститутом економіки НАН України, Національним науковим центром «Інститут аграрної економіки», спорідненими кафедрами Київського національного університету ім. Тараса Шевченка, Національного аграрного університету, Інституту держави і права НАН України, Київського національного економічного університету, Московського державного університету харчових виробництв (Російська Федерація), асоціаціями харчової промисловості, надає вагому науково-методичну допомогу викладачам економіки інститутів, коледжів та технікумів АПК України.

---

## ДО ВІДОМА АВТОРІВ!

Згідно з Постановою Президії ВАК України від 15.01.03 № 7-05/1 «Про підвищення вимог до фахових видань, внесених до переліків ВАК України» редколегія журналу приймає до друку статті, які мають такі необхідні елементи:

постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи прикладними завданнями;

аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується певна стаття;

формулювання цілей статті (постановка завдання);

виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;

висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.

### Вимоги до оформлення статей

Для публікації в журналі «Наукові праці НУХТ» приймаються не публіковані раніше статті, що містять результати фундаментальних теоретичних розробок та найбільш значних прикладних досліджень викладачів, наукових співробітників, докторантів і студентів.

Авторські оригінали статей до редакції подаються українською мовою (у двох примірниках), включаючи анотацію (п'ять-шість рядків), таблиці, рисунки (не більше одного на три сторінки тексту), список літератури (не більше п'яти джерел, виданих не раніше 1990 р.).

Авторські оригінали статей подаються у вигляді вчитаних роздруківок (шрифт Arial Cyr, кегль 14, інтервал 1,5) та електронних версій (редактор Word-2000) або подальшої версії для Windows на дискеті діаметром 3,5" або CD-Rom. Обсяг статті — не більш як 6—8 сторінок.

Формат паперу А4, поля з усіх сторін — по 2 см. Сторінки мають бути пронумеровані. На дискеті не повинно бути інших версій та інших статей, у тексті на дискеті — порожніх рядків, між словами допускається лише один пробіл.

На першій сторінці наводяться:

у лівому верхньому куті — шифр УДК світлим шрифтом;

нижче праворуч сторінки — ініціали і прізвища авторів українською мовою (напівжирним шрифтом), наукові ступені авторів (світлим шрифтом), назву установи, де працює автор.

під цим посередині сторінки — назва статті українською та англійською мовами великими півжирними літерами;

під назвою — анотація українською мовою (п'ять-шість рядків), набрана світлим курсивом;

під анотацією — список українських ключових слів, набраний світлим курсивом; слова **“Ключові слова”** — півжирним курсивом;

далі подається анотація англійською мовою (п'ять-шість рядків), набрана світлим курсивом;

під анотацією — список англійських ключових слів, набраний світлим курсивом; слова **“Key words”** — півжирним курсивом.

У кінці першої сторінки ліворуч, під короткою рисою, проставляються: знак охорони авторського права, ініціали, прізвища авторів, рік видання.

Далі йде власне текст статті.

Стаття структурується таким чином: вступ, постановка проблеми, отримані результати, висновки. Заголовки починаються з абзацу і друкуються прямим напівжирним шрифтом.

---

Після основного тексту в алфавітному порядку подається список пронумерованих літературних джерел, з яких взято наведені в тексті дані (кожне джерело — з абзаца). Бібліографічні описи оформляються згідно з ГОСТ 7.1 — 84 “Библиографическое описание документа. Общие требования и правила составления”. У тексті цитоване джерело позначається у квадратних дужках цифрою, що відповідає його номеру у списку літератури. Бібліографічний опис подається мовою видання.

Прізвища іноземних авторів у тексті статті треба наводити в українській транскрипції.

Після списку літератури подаються фраза “*Надійшла до редколегії (дата)*”, набрана світлим курсивом, а також електронні адреси авторів.

Роздрукований варіант статті підписують усі автори.

*Таблиці* (у Word або Excel) можна давати як у тексті, так і в окремих файлах (на окремих сторінках). Кожна таблиця повинна мати тематичний заголовок, набраний напівжирним шрифтом, і порядковий номер (без знака №), якщо таблиць кілька. Якщо таблиця одна, то дається тільки заголовок (без слова “Таблиця”). Слово “Таблиця” і номер — курсивним шрифтом, заголовок — напівжирним. Таблиці мають бути відкритими — без бокових, нижньої і горизонтальних лінійок у полі таблиці. Розграфлюється лише шапка таблиці світлими лініями.

*Ілюстрації* мають бути виконані ретельно в програмі CorelDraw, на білому папері й розміщені в тексті **та обов’язково в окремих файлах** (формати BMP, TIF, JPG, EMF, WMF, розміром **не менш як 300 dpi**); допускається подавати рисунки розмірами 10 г 17 см, виконані акуратно чорною тушшю або чорною кульковою ручкою на білому папері, придатні для подальшого сканування. На звороті рисунка зазначити його номер, авторів і назву статті.

*Фотографії* друкуються лише у разі крайньої потреби, вони мають бути чіткими, контрастними, виконаними на білому фотопапері, розмірами 6 г 9 см.

*Підписи до рисунків* набираються на окремій сторінці або безпосередньо під рисунками прямим шрифтом, слово “Рис.” з номером — курсивним.

*Формули* вставляються прямо в текст за допомогою тільки редактора формул Microsoft Equation 3.0 object. Нумерація формул — арабськими цифрами у круглих дужках біля правого поля сторінки.

Повторення одних і тих самих даних у тексті, таблицях і на рисунках не допускається.

Використовувані в статті фізичні, хімічні, технічні та математичні терміни, одиниці фізичних величин та умовні позначення мають бути загальноприйнятими. Скорочення позначень одиниць фізичних величин мають відповідати вимогам Міжнародної системи одиниць (SI).

До статей додаються: витяг з протоколу засідання кафедри (підрозділу університету) з рекомендацією праці до друку; експертний висновок (для статей зі сторонніх організацій); довідка про авторів (прізвище, ім’я та по батькові повністю, науковий ступінь, місце роботи, номери контактних телефонів, адреса).

Детальнішу інформацію можна одержати в редколегії журналу: НУХТ, корпус “А”, кімн. 443. Контактні телефони: міський — 287-94-95, внутрішній — 94-95. Відповідальний секретар — Наталія Миколаївна Пушанко.

Запрошуємо до співпраці!

*Редколегія*

---

*Зразок оформлення початку статті*

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**НАУКОВІ ПРАЦІ**  
**НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**  
**ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**№ 35**

**Видання подається в авторській редакції**

Комп'ютерна верстка А.О. Дергачової

Підп. до друку 10.12.2010 р. Формат 70×100/16. Обл.-вид. арк. 10,53.  
Ум. друк. арк. 17,00. Наклад 300 прим. Вид. № 24/10. Зам. №

---

НУХТ. 01601 Київ-33, вул. Володимирська, 68  
[www. book.nuft.edu.ua](http://www.book.nuft.edu.ua)

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу  
масової інформації №7252, серія КВ, видане 29 квітня 2003 р.