

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Управління освіти, молоді та спорту  
Тернопільської обласної державної адміністрації  
Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя  
Факультет управління та бізнесу у виробництві  
Академія соціального управління  
Наукове товариство ім. Т. Г. Шевченка



**МАТЕРІАЛИ  
ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-  
ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**пам'яті почесного професора ТНТУ,  
академіка НАН України  
Чумаченка Миколи Григоровича**

**"РОЗВИТОК НАВЧАЛЬНО-НАУКОВО-  
ВИРОБНИЧИХ КОМПЛЕКСІВ  
В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ"**

**21 березня 2012 року  
Тернопіль, Україна**

ББК 72+65 (Укр)

Розвиток навчально-науково-виробничих комплексів в умовах трансформаційної економіки: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 21 березня 2012 р.) / МОНмолодьспорту України, ТНТУ ім. І. Пулюя [та ін.]. – Тернопіль : ТНТУ, 2012. – 92 с.

У збірнику представлено тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток навчально-науково-виробничих комплексів в умовах трансформаційної економіки», Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя з природничої, прикладної, суспільної та гуманітарної проблематики.

**Організаційний комітет:**

Митник М. М. – голова організаційного комітету, перший проректор, к.т.н., доцент;  
Рогатинський Р. М. – співголова, проректор з наукової роботи, д.т.н., професор;  
Запорожан І. Г. – співголова, начальник управління освіти, науки, молоді та спорту Тернопільської ОДА;  
Турський І. В. – співголова, секретар Тернопільської міської ради;  
Бородюк М. С. – співголова, голова правління Тернопільської меблевої фабрики.

**Члени організаційного комітету:**

Дудкін П. Д. – співголова, декан факультету управління та бізнесу у виробництві, к.е.н.;  
Андрушків Б. М. – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту підприємницької діяльності;  
Кирич Н. Б. – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту у виробничій сфері;  
Буняк Н. А. – д.пс.н., професор, завідувач кафедри психології у виробничій сфері;  
Стойко І. І. – к.т.н., доцент кафедри менеджменту підприємницької діяльності;  
Вовк Ю. Я. – к.т.н., доцент кафедри менеджменту підприємницької діяльності;  
Паляниця В. А. – к.е.н., доцент кафедри менеджменту підприємницької діяльності;  
Малюта Л. Я. – к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту підприємницької діяльності.

**Секретарі оргкомітету:**

Вовк Ю. Я. – к.т.н., доцент кафедри менеджменту підприємницької діяльності;  
Мельник Л. М. – інженер кафедри менеджменту підприємницької діяльності.

**Комп'ютерний набір, верстка та редагування:** Вовк Ю. Я., Мельник Л. М.

**Адреса конференції:**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,  
вул. Руська, 56  
м. Тернопіль, 46001  
тел. (0352) 235114, 236444  
e-mail: [kaf\\_mrconf@mail.ru](mailto:kaf_mrconf@mail.ru)  
©Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя



## Микола Григорович Чумаченко

народився 1 травня 1925 року в селянській родині в селі Гладківка (колишньому Келегеї) Голопристанського району Херсонської області. Учився в Келегейській неповній середній, а потім у Голопристанській середній школі № 1. У 1943-1949 рр. він – солдат Радянської Армії у складі військ 4-го Українського фронту. Після демобілізації з 1949 по 1961 рр. працює на Кутаїському автомобільному заводі ім. Г. К. Орджонікідзе старшим бухгалтером, начальником сектора матеріального обліку, заступником головного бухгалтера і головним бухгалтером заводу. Робота на заводі для М. Г. Чумаченка була школою виробничого досвіду: в цей період він активно вивчає економіку і господарську діяльність підприємства. Без відриву від виробництва з відзнакою закінчує у 1957 р. економічний факультет Тбіліського державного університету і вступає до

заочної аспірантури Київського фінансово-економічного інституту, одночасно займаючись виробничою та дослідницькою роботою. Результати останньої викладені в ряді публікацій та дисертації на здобуття вченого ступеня кандидата економічних наук «Питання аналізу рентабельності соціалістичних промислових підприємств (на прикладі промислових підприємств м. Кутаїсі)» (1962 р).

У 1970 р. Микола Григорович Чумаченко захистив у Московському економіко-статистичному інституті дисертацію на здобуття вченого ступеня доктора економічних наук на тему «Проблеми обліку і економічного аналізу в управлінні промисловим підприємством», у лютому 1971 р. йому присвоєно вчене звання професора. З 1973 р. він, професор обліково-фінансового факультету Донецького державного університету.

З вересня 1975 р. М. Г. Чумаченко очолював відділ проблем управління виробництвом Інституту економіки промисловості АН УРСР.

У 1976 р. М. Г. Чумаченко очолив вперше сформовану в Донбасі спеціалізовану раду по присудженню вченого ступеня доктора економічних наук.

У березні 1981 р. М. Г. Чумаченко обирається академіком-секретарем Відділення економіки АН УРСР, а в лютому 1982 р. Президія АН УРСР призначає його головою Донецького наукового центру АН УРСР.

В останні роки дослідження М. Г. Чумаченка були зосереджені на розробці концепції державної промислової політики та організаційного механізму управління державним сектором промисловості.

Микола Григорович має численні нагороди як учасник Великої вітчизняної війни.

У 1980 р. за цикл праць з питань планування економічного і соціального розвитку територіально-виробничих комплексів і міст М. Г. Чумаченку присуджена премія Академії наук Української РСР ім. О. Г. Шліхтера.

За цикл робіт із економічних проблем автоматизації виробництва М. Г. Чумаченку присуджена премія Академії наук України за 1992 р. ім. М. І. Туган-Барановського.

За активну участь у дослідженні проблем галузі М. Г. Чумаченко був нагороджений знаками «Шахтарська слава» I, II і III ступенів, йому присуджена премія ЦК ЛКСМ України і Міністерства вугільної промисловості Української РСР у галузі науки і техніки.

Помер у жовтні 2011 року.

**Богдан Андрушків**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **МИКОЛА ГРИГОРОВИЧ ЧУМАЧЕНКО – ОРГАНІЗАТОР НАУКИ**

На початку переходу до ринкових відносин широко розповсюджувалася думка про відмову від планування економічного і соціального розвитку. У серії статей «Бачити прийдешнє», М. Г. Чумаченко обґрунтував необхідність довгострокового і поточного планування, посилаючись пізніше на досвід місцевого управління в Японії та Китайській Народній Республіці, муніципального самоврядування в США.

Значну увагу М. Г. Чумаченко приділяв пошуку шляхів досягнення оптимального поєднання територіального і галузевого аспектів управління. У цьому плані в останні роки ним ґрунтовно досліджуються проблеми економічної самостійності та самофінансування регіону.

У 1994 р. за ініціативою і під керівництвом М. Г. Чумаченка створена Українська асоціація регіональних наук.

Теоретичне узагальнення проблем формування системи територіального управління науково-технічним прогресом викладено М. Г. Чумаченком у монографіях «Економічна ефективність науково-технічного прогресу», «НТР та удосконалення управління соціалістичним виробництвом», «Удосконалення управління економікою регіону», «Економічні проблеми розвитку територіальних науково-технічних комплексів», «Проблеми регіонального управління науково-технічним прогресом: теорія, методика, практика» та довіднику «Науково-технічний прогрес: питання та відповіді».

У монографії «Актуальні проблеми охорони навколишнього середовища» ним фундаментально розроблені проблеми зниження антропогенного навантаження, визначені організаційно-економічні передумови формування екологічної реконструкції Донбасу. Проблеми охорони навколишнього середовища тісно пов'язані з проблемами ресурсозбереження.

Останнім часом увага Миколи Григоровича прикута до економічних проблем екології, і перш за все раціонального використання цільових ресурсів. Він підготував доповідь на семінарі в Міжнародному інституті прикладного системного аналізу (Лаксенбург, Австрія), а також статті в збірнику наукових праць та журналі.

Для активізації досліджень в галузі економічних реформ у 1993 р. М. Г. Чумаченко обґрунтував необхідність створення Академії економічних наук України.

У 2003 році М. Г. Чумаченка обирають членом Американської академії економічних наук. Він був ініціатором і учасником розробки проектів концепції державної промислової регіональної науково-технічної політики, державного регулювання економіки, реструктуризації промисловості країни.

М. Г. Чумаченко приділяє увагу забезпеченню навчального процесу в економічних ВНЗ.

До останніх днів академік НАН України М. Г. Чумаченко віддавав свої професійні знання і життєвий досвід підготовці молоді науки України, зміцненню національної економіки.

## Секція 1. Стан, перспективи та інноваційні шляхи розвитку навчально-науково-виробничих комплексів

УДК 338.45

**Богдан Андрушків, Ірина Романська**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

### МАРГІНАЛІЗАЦІЯ І ГЛОБАЛЬНІ НЕБЕЗПЕКИ ЕКОНОМІКИ

**Bohdan Andrushkiv, Iryna Romanska**

#### MARGINALIZATION AND GLOBAL ECONOMY RISK

Маргіналізація – соціологічне явище, поняття позначає проміжність, «граничність» положення людини між будь-якими соціальними групами. Це поняття з'явилося в американській соціології в 1920-і роки для позначення ситуації не адаптації іммігрантів до нових соціальних умов. Більш точно маргіналізацію можна описати, як процес руйнування громадянського суспільства, що виявляється у розпаді соціальних груп, розрив традиційних зв'язків між людьми, втрати індивідами об'єктивної приналежності до тієї чи іншої соціальної спільності, перекинуті естетичних, етичних, правових, фізіологічних та інших загальнолюдських норм і цінностей, перетворення людей в духовних і соціальних люмпенів, повністю залежних від непередбачуваних і безконтрольних дій влади, демагогів і авантюристів.

М. Делягін в статті «Інформаційна революція, глобалізація і криза світової економіки» визначив найбільш серйозні небезпеки для розвитку суспільства:

- ріст нестабільності – як фінансової, так і політичної;
- поширення бідності застійного характеру та руйнування соціальної тканини, маргіналізація відокремлених спільнот, екстремізм і необоротна деградація навколишнього середовища;
- виникнення технічного непереборного розриву між розвинутими країнами і іншим світом, що веде до становлення двох людств.

У зв'язку з цим необхідно виділити наступні глобальні небезпеки світової економіки:

- світова економіка і політика визначаються діями керівництва США і найбільшими транснаціональними корпораціями даної країни. Такий «імперський провінціалізм» базується на прийнятті рішень виходячи лише з американських реалій, що створює стратегічний ризик для США і людської цивілізації;
- вибір монополіями світового і практично не спостережуваного характеру. Для загинання таких глобальних монополій практично немає жодних перешкод, особливо якщо вони спираються на метатехнології, які в принципі виключають саму можливість конкуренції з їх розробниками;
- міграції фахівців у галузі «нової» економіки та загинання глобальних монополій здатні в силу ефекту масштабу достатньо довго зменшувати свою ефективність, що призведе до збільшення кількості та значення допустимих помилок;
- розвиток інформаційних технологій і підвищення значення «економіки, заснованої на знаннях» гіпертрофовано підсилили роль «персонального ризику», випадкова смерть інтелектуального лідера глобальної монополії здатна нанести сильніший удар не тільки по котируваннях його корпорації, але і по світовому ринку;
- поширення технологій, пов'язаних з формуванням свідомості і кардинальне перевищення їх ефективності над звичайними технологіями створюють спокусу вирішувати проблеми «промиванням мозків», що робить неадекватними не тільки управлінські структури, а й все людство у цілому.

УДК 332.122

**Ольга Галушак, Євгенія Левченко**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ В УКРАЇНІ**

**Olga Halushchak, Yevgeniya Levchenko**

### **TRENDS OF MARKET HEATING'S DEVELOPMENT IN UKRAINE**

На сьогодні в Україні існує проблема в галузі теплопостачання, обумовлена зростанням цін на ресурси, неспроможністю держави в повній мірі впливати на зростання тарифів в галузі. Економічні реалії в нашій країні, як і в більшості сусідніх держав, мають певну специфіку, що вносить корективи у традиційну діяльність організацій теплоенергетики.

Стан ринку теплопостачання вже протягом тривалого часу (з 1999р.) характеризується періодичною зміною стагнації і падіння виробництва та споживання продукції в системі централізованого теплопостачання міст та хронічної несплати за отриману споживачами продукцію. Загальним трендом слід вважати швидке згортання виробництва теплової енергії централізованими джерелами. Такий стан сектору галузі породжений низкою чинників, серед яких: значне підвищення цін на енергоносії, зокрема природний газ; високий рівень зношення виробничих фондів галузі, і використання застарілого малоефективного обладнання та відсталих технологій, нераціональне використання ресурсів, високі питомі витрати тепла на власні потреби, втрати його в мережах, відсутність мотивації в енергозбереженні (як у виробників, так і у споживачів), недоліки діючої системи ціноутворення, низька степінь розрахунків населення за послуги теплопостачання та ін.

Ефективність ринкової економіки обумовлена, головним чином, вільним ціноутворенням, коливаннями цін на товари під впливом закону попиту та пропозиції, що може мати місце, якщо у споживача є можливість зробити вибір з багатьох пропонованих товарів та послуг, а у продавця - вільно переводити засоби виробництва у ті сфери, де зростає потреба. Однак комунальним підприємствам і, зокрема, тепловому господарству, притаманна природна монополія.

У зв'язку з цим діяльність підприємств теплопостачання потребує ефективного регулювання з боку держави і місцевих органів влади, яке виконано включати:

- формування виробничих та інвестиційних програм на основі перспективних схем теплопостачання міст і населених пунктів;
- щорічне тарифне регулювання з урахуванням скорочення свідомо нераціональних витрат, прозорість формування тарифів;
- проведення моніторингу діяльності підприємств;
- забезпечення обліку і регулювання споживання основних комунальних послуг, що дасть можливість здійснити перехід від оплати за нормативами споживання до оплати згідно з показниками приладів обліку;
- економічно обґрунтований розвиток схем теплопостачання населених пунктів.

Для формування ефективного ринкового механізму функціонування комунальної теплоенергетики необхідно прийняти низку нових законодавчих актів та змін до чинних законів, цільову програму стабілізації роботи та розвитку комунальної теплоенергетики України.

УДК 622.271.4:553

**Іван Гевко**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ОДИН ІЗ НАПРЯМКІВ СПІВПРАЦІ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВОГО КОМПЛЕКСУ ТА ВИРОБНИЦТВА**

**Ivan Hevko**

### **ONE OF THE AREAS OF COOPERATION SCIENTIFIC-EDUCATIONAL COMPLEX AND PRODUCTION**

На сьогоднішній день ринок постійно вимагає нововведень, а тому аналізуючи його потреби вітчизняні підприємства та підприємці мають свої ідеї по створенню і виробництву нових виробів. Ці ідеї (інтелектуальна власність) є значним потенціалом вітчизняної економіки, який через суттєвий брак коштів в сучасних умовах не може бути реалізованим. Велика кількість підприємств, підприємців і винахідників не можуть втілити свої ідеї у реальні вироби, бо у них відсутня елементарна база із розробки цих виробів. Особливо це стосується малого та середнього бізнесу. Загалом лише 25 із 1750 ідей завершуються реальним втіленням у товар і лише одна із них є повністю успішна. Процес розробки виробів є досить трудомісткий і передбачає проведення патентного пошуку та патентування ідеї, в окремих випадках проведення наукових досліджень, виконання проектно-конструкторських робіт, технологічної та організаційної підготовки виробництва. Це зумовлює потребу у створенні та функціонуванні конструкторських і технологічних бюро тощо, що економічно не доцільно створювати і утримувати цим виробникам.

Цим проблемам в певній мірі можна зарадити через створення та функціонування конструкторсько-технологічних бюро (лабораторій) при технічних вузах чи обласних організаціях товариств винахідників і раціоналізаторів України в обласних центрах. Головною функцією таких конструкторсько-технологічних бюро (лабораторій) повинно стати надання послуг із розробки конструкторсько-технологічної документації та техніко-економічного обґрунтування на вироби розроблені на базі ідей та винаходів вітчизняних підприємств, підприємців чи винахідників. Такі послуги можуть надаватись як на комерційній основі, так і безкоштовно. Основним джерелом фінансування конструкторсько-технологічних бюро (лабораторій) при технічних вузах чи обласних організаціях товариств винахідників і раціоналізаторів України повинна виступити держава, яка в найбільшій мірі зацікавлена в розвитку вітчизняних підприємств та підприємств малого і середнього бізнесу. Кошти для новостворених структурних одиниць повинні надходити не лише на зарплату працівників (конструкторів і технологів), а й з врахуванням частки витрат на створення і постійного оновлення матеріальної бази для проведення прикладних досліджень і виконання експериментальних робіт для дослідження новостворених виробів. Ця програма повинна бути цільовою або складовою діючою в Україні програми «Машинобудування» чи інших державних програм.

Державне регулювання НТП має місце практично у всіх країнах з ринковою економікою, що пов'язано з необхідністю комплексного підходу до наукових і технічних проблем і масштабністю науково-технічних проектів. Тому впровадження програми створення та функціонування конструкторсько-технологічних бюро (лабораторій) дозволить підвищити використання виробничих потужностей підприємств машинобудування, створити нові робочі місця, наситити ринок вітчизняною продукцією та отримати значні додаткові надходження до бюджету. Дана програма може стати головною ланкою у ланцюжку наука-виробництво.

УДК 330.341.1

**Надія Жаровська**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **СКЛАДОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ВИТРАТ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Nadiya Zharovska**

### **COMPONENTS INNOVATIVE COST OF ENGINEERING COMPANIES**

Перш ніж розглядати різні методичні підходи до аналізування витрат на інноваційні процеси, необхідно визначитись із самим трактуванням сутності цього поняття. Ми вважаємо, що під витратами на інноваційний процес ( $V_{in}$ ) треба розуміти суму витрат за окремими складовими, виходячи з етапів інноваційного процесу: їх знаходять за формулою (1):

$$V_{in} = V_{НДР} + V_{ПКР} + V_{ВДВ} + V_T + V_{ТПВ} + V_M, \quad (1)$$

де  $V_{НДР}$  – витрати на науково-дослідні роботи;  $V_{ПКР}$  – витрати на проектно-конструкторські роботи;  $V_{ВДВ}$  – витрати на виготовлення дослідного зразка;  $V_T$  – витрати на лабораторне та ринкове тестування інноваційної продукції;  $V_{ТПВ}$  – витрати на технологічну підготовку виробництва інноваційної продукції;  $V_M$  – витрати на просування продукції на ринок.

$V_{НДР}$  – це витрати на початковій стадії інноваційного процесу: витрати на ведення теоретичного пошуку, виконання розрахунків зі створення нової продукції або вдосконалення вже існуючої, а також витрати на патентні дослідження.

$V_{ПКР}$  – це витрати на проектування, конструювання, розроблення робочої документації, на узагальнення і аналіз результатів досліджень, на роботи, пов'язані з підготовкою експерименту, на обґрунтування доцільності чи недоцільності подальшого проведення робіт; витрати на винахідництво і раціоналізацію; на отримання дозволів (ліцензій), на отримання прав на об'єкти інтелектуальної власності.

$V_{ВДВ}$  – це витрати на виготовлення дослідного зразка або макета; на складання технічної документації й технології виготовлення інноваційної продукції; на розроблення нормативів і норм витрат на заробітну плату, матеріалів, палива, енергії, інструментів тощо і складання нормативних калькуляцій; на підготовку і перепідготовку фахівців, необхідність у яких зумовлена впровадженням інноваційної продукції; на здійснення авторського нагляду.

$V_T$  – витрати, пов'язані з тестуванням технічних та ринкових параметрів інноваційної продукції, зокрема комплексне заводське випробовування, тобто експлуатаційну перевірку: витрати на монтаж і налагодження засобів для випробування нової продукції, а також витрати з попереднього дослідження та зондування ринку, витрати на випробування прототипу нової продукції, на розроблення пропозицій про впровадження у виробництво результатів виконаної роботи.

$V_{ТПВ}$  – витрати технологічного процесу, зокрема на виготовлення, монтаж та налагодження інструментального оснащення або витрати на поліпшення чи пристосування існуючих виробничих потужностей до випуску інноваційної продукції, капітальні витрати на придбання прогресивних машин і обладнання, на перевірку готовності нового виробництва (цехів і агрегатів) до введення їх в експлуатацію; а також витрати, безпосередньо пов'язані з випуском продукції, передбаченої проектом.



ВМ – це витрати на просування та збут інновацій на ринку, а також витрати на ринкове освоєння, адаптацію нової продукції до умов різних ринків, на рекламу, маркетинг тощо.

Аналізувати витрати на інноваційні процеси можна за різними напрямками, оцінюючи як використання окремих видів економічних ресурсів, так і результати інноваційних процесів загалом. Вказані напрями утворюють систему комплексного економічного аналізу інновацій, в яку входять такі розділи, як аналіз ефективності використання окремих видів ресурсів (трудових, матеріальних, устаткування тощо); аналіз витрат на здійснення інноваційних процесів; аналіз джерел фінансування витрат; оцінювання ефективності інноваційних проектів та перспектив подальшого розвитку тощо.

У практиці при оцінюванні величини інноваційних витрат деякі підприємства обмежуються такими показниками, як: розмір річного бюджету на нові розробки; процентне відношення бюджету на інновації до обсягу річного продажу; кількість патентів, які компанія отримала за звітний період; кількість пропозицій, що надійшли від працівників організації за звітний період. Ці показники можуть виявитися корисними, але вони не вимірюють потенційні інноваційні можливості підприємства повністю, а тому не можуть дати повної характеристики щодо стану інноваційних витрат на машинобудівному підприємстві.

Основні завдання аналізу інноваційних витрат процеси машинобудівних підприємств, на наш погляд, повинні відображати такі проблеми:

- планування необхідних витрат на інноваційні процеси підприємства, що можуть забезпечити ефективність інноваційного виробництва в короткостроковому і довгостроковому періодах;
- прогнозування витрат на інноваційні процеси підприємства;
- визначення оптимальних обсягів виробництва інноваційної продукції;
- вибір найважливіших показників оцінювання інноваційних витрат;
- оцінювання динаміки і виконання плану з витрат на інноваційні процеси;
- визначення раціональної структури витрат на інноваційні процеси;
- визначення закономірностей і тенденцій витрат на інноваційні процеси у конкретних умовах підприємства;
- оцінювання ризиків інноваційної діяльності і вироблення внутрішніх механізмів управління ними;
- пошук резервів підвищення ефективності інноваційної діяльності.

Щоб з'ясувати стан інноваційних процесів підприємства загалом, варто аналізувати витрати на інноваційні процеси, використовуючи такі коефіцієнти: інноваційної місткості витрат, інноваційної місткості доходу, дохідності витрат на інноваційні процеси, рентабельності витрат на інноваційні процеси. Застосування зазначеної системи показників оцінювання дає змогу визначити обсяги інноваційних процесів підприємства, їхню дохідність, прибутковість та співвідношення інноваційних процесів з іншими видами діяльності, тобто об'єктивно оцінити діяльність підприємства для прийняття раціональних управлінських рішень.

#### **Література:**

1. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
2. Кузьмін О. Є., Дідик А. М., Когут У. І., Мельник О. Г. Проблеми та теоретико-методичні засади управління витратами на машинобудівних підприємствах: моногр. / За заг. ред. д.е.н., проф. О. Є. Кузьміна. – Львів: Тріада – плюс, 2009. – 325 с.
3. Яцков В. Инновационный путь развития в условиях экономических реформ / В. Яцков // Проблемы науки. – № 7. – 2002. – С. 240-246.

УДК 338.4

Наталія Кирич, Іванна Луциків

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Nataliya Kyrych, Ivanna Lucykiv

### TRENDS OF DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL MACHINERY IN UKRAINE AND IN THE WORLD

Як відомо, галузь сільськогосподарського машинобудування є головним джерелом розвитку аграрного сектора економіки, а тому відіграє надзвичайно важливу роль в економічному та соціальному становленні держави.

На сьогодні в Україні стан галузі більшістю експертами та аналітиками оцінюється як украй критичний і такий, що породжує небезпеку заблокування її подальшого розвитку. Зокрема, сучасний розвиток галузі характеризується тенденцією до зниження обсягів виробництва (рис. 1) та реалізації сільгосптехніки, скорочення кількості підприємств сільгоспмашинобудування та ринків збуту, зменшення наявності основних видів техніки в сільськогосподарських підприємствах та фермерських господарствах.

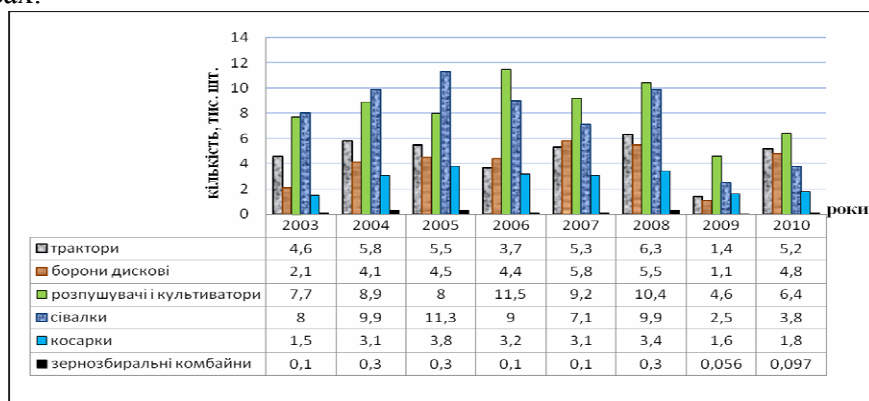


Рис. 1 Динаміка виробництва основних видів продукції сільгоспмашинобудування в Україні протягом 2003-2010 років

Серед основних причин кризового стану галузі сільськогосподарського машинобудування слід виділити наступні: відсутність державної фінансової підтримки, відсутність попиту на вітчизняну сільгосптехніку внаслідок неплатоспроможності споживачів, нерозвиненість інфраструктури внутрішнього ринку, відсутність державних інноваційних програм та проектів розвитку галузі, критичний стан матеріально-технічної бази, складне матеріальне становище сільгоспмашинобудівних підприємств.

Слід відзначити, що використання застарілого обладнання, енергоємних й низькопродуктивних технологій при виготовленні сільгосптехніки зумовлює низьку якість продукції та невідповідність міжнародним стандартам. Так протягом останніх років, основним джерелом наповнення внутрішнього ринку України стає імпортна сільгосптехніка, постачання якої за 10 років збільшилося в 19 разів, в той час як власне виробництво зросло лише в 3,6 рази. Така тенденція не може не турбувати, оскільки веде до відтоку із економіки країни фінансових ресурсів, втрати тисяч робочих місць, недозавантаження виробничих потужностей підприємств, їх фінансової неефективності та припинення діяльності.

У світі галузь сільськогосподарського машинобудування характеризується тенденцією до зростання обсягів виробництва та реалізації якісної сільгосптехніки. Зокрема, оборот світового ринку сільськогосподарської техніки, за оцінками експертів, у 2010 році дорівнював 50 млрд. євро в тому числі європейського – 20 млрд. євро.

Прикладом успішного ведення бізнесу у галузі сільгоспмашинобудування є зарубіжні фірми «John Deere» (США), «New Holland» (Італія), «CASE IH» (США), «Gregoire-Besson» (Франція), «Vaderstad» (Швеція) та інші, які зосередили свою діяльність виключно на виробництві лише надійної високопродуктивної сільськогосподарської техніки на основі впровадження новітніх ресурсозберігаючих інноваційних технологій. Так, компанія John Deere щорічно витрачає на наукові дослідження понад 550 млн. дол., фірма Fendt – на дослідження у тракторобудуванні 18-20 млн. євро, фірма Kverneland – 10 млн. євро лише на проектування нових елементів для плугів [1]. Як бачимо, зарубіжні фірми виробництвом сільськогосподарських машин займаються цілеспрямовано, з сучасними підходами до високої продуктивності, надійності, автоматизації процесів, високої ергономічності машин та технологічних процесів, що забезпечує їм довготривале лідерство на сучасному ринку сільськогосподарської техніки.

В галузі сільськогосподарського машинобудування набуває поширення технологічне партнерство між фірмами-конкурентами, активізація процесів злиття та поглинання, створення транснаціональних корпорацій, стратегічних альянсів, міжнародних мереж для організації наукових досліджень та розробок [2].

Враховуючи поточний стан вітчизняного сільгоспмашинобудування та високі вимоги, поставлені перед українськими підприємствами світовим ринком, вважаємо, що подальший розвиток галузі повинен ґрунтуватися на:

- розширенні наукоємного виробництва техніки, машин та обладнання;
- впровадженні передових енергозберігаючих технологій виробництва техніки;
- наданні пріоритетності проблемам якості, технічного сервісу та підвищенні конкурентоспроможності нових моделей техніки;
- формуванні ефективної інфраструктури ринку сільськогосподарської техніки і технічних послуг;
- створенні спільних виробництв із іноземними партнерами;
- розширенні дилерсько-дистриб'юторської мережі підприємств на території нашої країни та за її межами.

Отже, на сьогодні галузь сільськогосподарського машинобудування за своїм технічним та технологічним рівнем суттєво відстала від досягнень світового науково-технічного прогресу, а тому потребує відповідного системного техніко-технологічного переоснащення та відповідної державної підтримки, що сприятиме її переходу на інноваційний шлях розвитку. У цьому напрямі необхідно вивчати та використовувати зарубіжний досвід провідних країн світу, проте головною умовою розвитку вітчизняного машинобудування для АПК є суворе дотримання та безумовне виконання усіма урядовими структурами всіх положень, задекларованих у законі та державних програмах як у правових питаннях, так і щодо виділення та використання коштів із державного бюджету України вчасно і у повному розмірі.

#### **Використана література:**

1. Грицишин М. Тенденції світового ринку сільськогосподарської техніки: [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: <http://www.propozitsiya.com/?page=149&itemid=750&number=21>
2. Доброзоров О. В. Трансформації та світовому ринку сільськогосподарської техніки в контексті посилення глобальної конкуренції: [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: <http://www.nbu.gov.ua/portal/.../dobrozor.pdf>

УДК 658. 21

**Людмила Малюта, Євгенія Левченко**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ТЕНДЕНЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

**Ludmyla Malyuta, Yevgeniya Levchenko**

### **TRENDS OF INNOVATION IN MODERN ENTERPRISES**

Сучасним підприємствам, що функціонують у складному соціально-економічному середовищі, слід постійно створювати і впроваджувати різноманітні інновації для забезпечення ефективної діяльності у ринковій економіці. Необхідність інноваційної діяльності зумовлена загальною закономірністю розвитку та прогресу індивідуального й суспільного відтворення.

Вихід з економічної кризи будь-якого підприємства неможливий без здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності, спрямованої на оновлення виробництва на принципово новій, конкурентній основі.

У науковій літературі описано велику кількість підходів до визначення інновації. Наприклад, деякі автори інноваційну діяльність фірми зводять до освоєння нових продуктів і технологій, інші – впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробничі процеси.

У сучасних умовах макроекономічної нестабільності підприємцям необхідно зрозуміти, що криза економіки може підвищити інноваційну активність їхнього бізнесу. Погіршення стану компанії породжує потужний стимул до інновацій. Незважаючи на те, що прибуток у фазі депресії малий, власники вбачають в інвестиціях в інновації менше ризику, ніж в інвестиціях у стару продукцію і технологію чи боргові зобов'язання.

Сучасні компанії ведуть свою діяльність у надзвичайно складних умовах: зниження попиту на продукцію, високий рівень конкуренції, позики під високі відсоткові ставки. Це означає, що кожне підприємство, яке прагне залишатися стабільним, повинно стати новатором, але про творчу працю персоналу та стимулювання інноваційної діяльності керівники компаній не думають і намагаються врятувати власні прибутки за допомогою зменшення непрямих витрат. Зміни в управлінні на більш авторитарні варіанти стали частиною нових корпоративних бізнес-правил.

Як зазначає професор менеджменту Віджай Говінарджан, проблема полягає в людях, які звикли виконувати свої функції. Кожна організація має ключовий бізнес, який можна назвати рушієм результативності.

Менеджмент інновацій, або нововведень, – це управління комерціалізацією нових наукових знань, товарів, послуг, технологічних і організаційних ідей.

Отже, для успішного перебігу інноваційного процесу необхідно, щоб виконавці мали досвід і необхідну кваліфікацію, володіли необхідними знаннями та методами розв'язання задач на визначених етапах інноваційного процесу. В Україні доцільно застосовувати концепцію радикального вдосконалення інноваційних процесів, так як результатом цього стане швидке зростання економічних показників та управлінських послуг, що вкрай необхідно у зв'язку з сучасною економічною ситуацією.

УДК 336:65.012

**Галина Машлій, Ольга Юрчак**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

**Halyna Mashliy, Olha Yurchak**

### **IMPROVEMENT OF FINANCIAL RESOURCES COMPANY**

Однією з важливих проблем, розв'язання яких необхідно забезпечити для визначення ефективності розвитку підприємств, їх збалансованості, є вдосконалення методів та механізмів управління фінансовими ресурсами підприємства.

В Україні за роки незалежності чимало зроблено щодо вирішення цієї проблеми. Створена мережа інституційних структур з обслуговування руху фінансових ресурсів, зокрема, органи податкової адміністрації, банківська мережа, органи Державного казначейства тощо.

Слід зазначити, що проблему вдосконалення методів управління процесами формування і використання фінансових ресурсів на підприємстві можна вирішити використовуючи такі засоби:

- побудова структурно-функціональної моделі на підприємстві (IDEF0 – модель); при застосуванні якої досліджувана система представлена у вигляді набору функціональних блоків, які пов'язані між собою.

Позитивними характеристиками даної структурно-функціональної моделі є можливість враховувати всі часткові показники, які характеризують окремі напрямки фінансової діяльності, наочно проілюструвати порядок дій при визначенні інтегральної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання.

- розробка моделі оцінки впливу на прибуток абсолютних та відносних показників. Адже однією з найважливіших умов успішного управління фінансами підприємства є аналіз його фінансового стану. Слід зазначити, що прибуток виступає в цьому випадку як результуючий показник, від якого відштовхується будь-яке керівництво при ухваленні рішення про ту або іншу форму (структуру) економічного аналізу на своєму підприємстві. Це, у свою чергу, дозволяє керівництву виділити фактори, що впливають на кінцевий фінансовий результат підприємства та визначити джерела його формування.

Систему показників-факторів доцільно розділити на дві групи показники, які вимірюються абсолютними значеннями, та показники, що виражаються за допомогою відносних величин.

Отже, за допомогою отриманої багатофакторної моделі можна розрахувати прогнозне значення прибутку підприємства.

- методичний підхід до управління показником прибутковості підприємства з урахуванням інфляції: рівень інфляції повинен враховуватися при плануванні й прогнозуванні результатів діяльності підприємства. При цьому важливо відзначити, що її вплив позначається насамперед, на матеріальних і нематеріальних елементах, що формують витрати на виробництво і реалізацію продукції. Цікавим також є методичний підхід, сутність якого полягає в комплексному впливі на прибуток підприємства таких факторів як інфляція й структура витрат на виробництво продукції.

Узагальнюючи вищенаведене, можна сказати, що для підвищення ефективності розвитку підприємств, їх збалансованості, слід використовувати сучасні методи та механізми управління фінансовими ресурсами підприємства.

УДК 338.48

**Тетяна Мостова**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ**

**Tetyana Mostova**

### **DEVELOPMENT OF THE TOURIST SPHERE IN UKRAINE**

Багатий природний, історико-культурний та туристично-рекреаційний потенціал, особливості географічного положення та рельєфу, сприятливий клімат – це всі передумови для розвитку туризму. Особливо актуальним це стає саме зараз, коли Україна відкривається світу як незалежна країна.

Однак сьогодні в Україні розвиток цієї важливої галузі економіки недостатній. Основною проблемою є неефективне та нераціональне використання природних ресурсів, а також відсутність чіткої стратегії розвитку індустрії туризму та чіткого його регулювання. Недостатньо розвинена інфраструктура, а також система транспортного обслуговування туристів та населення стають на заваді швидкому піднесенню та поширенню туристичної слави країни, часто ставлять охочих відпочити перед вибором. Тому розвиток туристичної інфраструктури та транспортних шляхів сполучення є одним із першочергових завдань.

Не менш важливим та болючим питанням залишається якість надання туристичних послуг. За цим показником Україна значно відстає від багатьох держав із подібним рекреаційно-туристичним потенціалом. Підняття рівня якості вітчизняних туристичних послуг до європейських стандартів значно прискорило б розвиток туризму в Україні та привабило б більше охочих відпочити з України та близького зарубіжжя.

Серед інших проблем туристичної сфери можна назвати недостатню поінформованість населення про готелі, інші заклади відпочинку, тури по країні, туристичні послуги, а також відчутний податковий тягар для об'єктів туристичної діяльності.

Однією з основних перешкод на шляху розвитку туристичної галузі залишається проблема її фінансування, від якого залежить якість послуг, які б порівнювалися до світових стандартів. Фінансування туристично-рекреаційної індустрії потрібно здійснювати за рахунок: бюджетних коштів; позабюджетних фондів; коштів підприємств інших галузей; власних фінансових ресурсів суб'єктів рекреаційного господарювання.

Вирішальне значення для розвитку туристично-рекреаційного бізнесу має формування сприятливого інвестиційного клімату через фінансово-кредитні механізми, амортизаційну і цінову політику, податки на прибуток, тим самим впливаючи на розмір капіталовкладень в індустрію туризму. З метою розвитку туризму, можуть встановлюватись пільги щодо оподаткування, кредитування та страхування туристичної діяльності. Але через політичну нестабільність, нестабільність законодавчої бази, зокрема у контексті оподаткування підприємств туристичної галузі зменшується надходження інвестицій.

Отже, для подальшого розвитку туристично-рекреаційного бізнесу можна виділити головні стратегічні напрямки: розвинути туристичну інфраструктуру; забезпечити загальнодержавну і регіональну підтримку туризму; побудувати нові туристичні об'єкти, реконструювати і модернізувати діючі туристичні об'єкти; створити сприятливі умови для вітчизняних та іноземних інвесторів; розвивати інформаційно-рекламну і маркетингову діяльність; підготувати висококваліфіковані кадри.

УДК 338.45

**Ігор Стойко, Тетяна Хабенюк**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ РОБОТОТЕХНІКИ**

**Ihor Stoyko, Tetyana Khabenyuk**

### **ECONOMIC AND SOCIAL ASPECTS OF ROBOTICS**

Значення робототехніки полягає не тільки у тому, що ця область пов'язана з штучним інтелектом, але, крім того, - розвиток роботів зможе значно змінити спосіб життя людини, не змінюючи при цьому його самого. Сьогодні у світі використовуються мільйони роботів. Застосування їм знайшлося практично в усіх сферах людської діяльності. Немає такої області, в якій людина не спробувала створити собі автоматичного помічника.

Все більше виробничих операцій буде роботизовано. Використання програмованого виробництва зажадає універсальних мобільних роботів, здатних вільно пересуватися виробничими приміщеннями і гнучко реагувати на зміни у виробничому процесі.

За даними досліджень, велика кількість майже повністю роботизованих підприємств і заводів почне з'являтися до 2020 року. До 2015 року роботи почнуть активно використовувати в сільському господарстві. Роботів на вулицях наших міст ми можемо побачити вже до 2015 року. Це будуть роботи-прибиральники, роботи-навантажувачі. Велика частина транспорту буде автоматизованої до 2020-2030 років. Сьогоднішні автомобілі значно порозумнішають: спершу вони будуть лише допомагати водіям виконувати деякі операції, але потім візьмуть на себе весь процес водіння.

Роботи будуть все більше використовуватися в медицині. До 2020 року значна частина операцій виконуватиметься роботами, а перші мікророботи почнуть вести спостереження за здоров'ям людей всередині їхніх тіл.

Особлива категорія робототехніки – андроїди або людиноподібні роботи. Створити андроїдів виявилось складнішою справою, ніж очікувалося. Потрібні були значні досягнення в області ефективних моторів, технологій машинного зору і збільшення обчислювальної потужності комп'ютерів, щоб з'явилися перші андроїди, здатні пересуватися, орієнтуватися у просторі і щось робити. Технології машинного зору дозволяють роботам (поки ще не дуже добре) орієнтуватися у просторі, знаходити дорогу, розпізнавати предмети. Технології штучного інтелекту дозволятимуть роботам самостійно приймати рішення і діяти автономно.

Завдяки роботам з'являться дешеві товари і будуть упроваджені унікальні медичні технології. Все це призведе до поліпшення якості життя, однак багато людей ризикують залишитися без роботи. Зростаюча універсальність і кмітливність штучних організмів приведуть до того, що роботи навчаться робити і складну роботу, яка поки що під силу тільки людині. Це означає, що в соціальному і економічному відношенні цивілізацію чекає щось подібне промислової революції.

Поява роботів матиме неабиякий вплив на економіку. Фізична праця людини стане не потрібною у багатьох областях. Ставлення людей до поширення роботів буде залежати від політико-економічної системи. Без активних дій, спрямованих на перебудову економіки і суспільства, можливі негативні наслідки. Практично вся фізична праця буде автоматизованою. Велика частина управлінських робіт нижчого рівня буде виконуватися комп'ютерними системами. найдешевша праця роботів зробить можливим збільшення витрат на переробку відходів, захист навколишнього середовища, безпеку.

УДК 338

**Ірина Федішин**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ЦІЛЮВИХ КОМПЛЕКСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОГРАМ**

**Iryna Fedyshyn**

### **METHODOLOGY OF INNOVATION COMPLEX PROGRAMS ELABORATION**

Розвиток економіки обумовлює необхідність комплексного вирішення широкого кола проблем, безпосередньо пов'язаних із створенням, освоєнням виробництва і впровадженням нової техніки, а також з підвищенням ефективності цього процесу і якості всієї роботи в галузях народного господарства.

В процесі дослідження встановлено, що для макро- та мікроекономічного регулювання науково-технічного прогресу в умовах ринкової економіки найбільш доцільно використовувати програмно-цільовий метод. Він реалізується в цільових комплексних наукових програмах (далі ЦКНП), які дозволяють найбільш ефективно вирішувати завдання по створенню і освоєнню промислового виготовлення виробів, нової техніки, нових технологічних процесів та ін.

Розробка попереднього і розгорнутого проекту програми, створення робочих груп, та визначення головної і базових організацій по розробці програми, включають три етапи.

На першому етапі формування проекту програми, після формування загальної концепції з техніко-економічними обґрунтуванням і комплексом цілей, орган управління програмою направляє підготовлені матеріали можливим державним і недержавним підприємствам - учасникам робіт по програмі, а також споживачам програмної продукції із запрошенням взяти участь у формуванні і реалізації програм, об'являє конкурс на найбільш ефективно вирішення проблеми.

На другому етапі орган управління програмою розглядає і відбирає найбільш ефективні пропозиції, пов'язує їх комплексом цілей, визначає науково-технічні, економічні, соціальні, екологічні пріоритети, вносить корективи і розробляє декілька варіантів програми, який розсилає зацікавленим органам.

На третьому етапі розробляється розгорнутий проект програми з врахуванням скоректованого, у випадку необхідності, комплексу їх цілей, а також погодженими між організаціями розробниками і споживачами продукції, техніко-економічними показниками.

Оцінка ефективності варіантів програми здійснюється двома шляхами:

- побудови системи економіко - математичних моделей і розрахунок варіантів по них на ЕОМ;
- експертна оцінка.

Порядок формування регіональної програми відображено на рис. 1. Визначення головної, базових організацій оформляється відповідними розпорядженнями, постановами та рішеннями в залежності від технічного завдання на розробку методології, тобто регіонального, галузевого, чи підприємств-замовників.





**Рис. 1. Схема формування і реалізації ЦКП**

Організаційно-економічний механізм управління формуванням і реалізацією наукових програм повинен бути найоптимальнішим.

Фінансування ЦКП здійснюється двома способами: на основі оплати виконаних завдань по програмі із центральних джерел програмного фінансування; на основі фінансування заходів програми кожним учасником.

УДК 339:137.2

**Ірина Шуран**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦІНОВОЇ ТА ТЕХНОЛОГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

**Iryna Shuran**

### **STRATEGIC APPROACHES OF PRICE AND TECHNOLOGY INDUSTRY COMPETITIVENESS OF UKRAINE'S INDUSTRY**

В умовах глобалізації економіки інвестиційні ресурси та інноваційна діяльність підприємств стають вирішальним чинником формування та посилення конкурентоспроможності національної економіки. У той же час аналіз інвестиційної та інноваційної активності вітчизняних підприємств вказує на слабкість їх позицій у порівнянні з аналогічними підприємствами провідних економік світу. За допомогою активної інноваційної діяльності промислові підприємства отримують значні технологічні переваги, які є необхідною умовою зростання продуктивності та конкурентоспроможності як із позиції міжнародного ринку товарів, у які втілено високий рівень технологій, так і з позиції ефективнішого управління витратами при виробництві інших товарів для підвищення їх цінової конкурентоспроможності. Цю аксіому багато років тому засвоїли країни, які сьогодні є інноваційними лідерами.

Слід зазначити, що серед власників промислових підприємств має місце зневажливе ставлення до питань технологічної модернізації. Тенденція до збільшення частки витрат на дослідження і розробки, що намітилися, свідчить про зростаюче прагнення господарюючих суб'єктів до створення власного наукового продукту або доведення зовнішніх розробок до технічного або технологічного освоєння на базі конкретних виробництв.

У глобальному звіті з конкурентоспроможності (Global Competitiveness Report) Україна у 2009-2010 роках знаходилась на 82 місці з 134 країн світу. Такі тенденції є загрозливими для національної безпеки і потребують виявлення проблемних моментів і визначення комплексу дій щодо підвищення конкурентної позиції України, у тому числі у промисловому комплексі [1].

За розрахунками на основі даних «Science and engineering indicators 2010», National Science Foundation USA визначено, що Україна має в 4 рази меншу частку товарів високотехнологічних видів діяльності у структурі промисловості, ніж США, у 2,8 рази ніж ЄС, у 2,7 рази відстає від відповідного показника Японії, у 1,5 рази від країн регіонів Латинської Америки та Близького Сходу, у 1,9 рази від Канади та в 1,3 рази від показника Австралії. І, хоча Україна незначно, але випереджає за відповідним показником Індію, Південну Африку, Росію, Нову Зеландію, Болгарію, Грецію і Португалію, загалом має в 2,6 рази меншу частку (2011 р.) товарів високотехнологічних видів промислової діяльності у структурі промисловості, ніж усереднена відповідна частка різних регіонів світу, що дає підстави говорити про менш технологічно конкурентоспроможну структуру вітчизняної промисловості, ніж у цілому по регіонах світу [2].

П'ятдесят відсотків ВВП України та третину випуску промисловості становить експорт, отже, наявна залежність економіки країни від експортних надходжень, причому значна його частина – це сировинний експорт та експорт технологічного сектору переробної промисловості ( 35,2 % експорту товарів за січень-серпень 2010 р. становить металургія). Додати до структурних деформацій погану позицію в технологічній конкурентоспроможності й частково цінову неконкурентоспроможність і

виявляється, що погіршена ситуація на зовнішніх ринках, як то криза 2008-2009 р.р. масштабно відображається на показниках роботи промисловості країни.

Отже, для підвищення цінової конкурентоспроможності промисловості необхідно використати такі стратегічні підходи, які будуть спрямовані на зменшення ресурсо- та енергоємності виробництва; забезпеченні конкурентного середовища шляхом контролю за цінами підприємств-монополістів ринку; створенні контролю за формуванням цінового ланцюжка, особливо в сегментах із підвищеною ціновою конкуренцією; поліпшенні митного контролю за декларуванням цін імпортерами, зокрема використання статистики, що є відкритою у країнах – торговельних партнерах, з метою уникнення митної вартості та витіснення з ринку товарів внутрішнього виробництва. Для підвищення технологічної конкурентоспроможності промисловості доцільно забезпечити формування оптимальної структури технологічної системи; усунути розрив між розробкою новачій і виробництвом: формування структур, здатних до саморозвитку (холдингів, технопарків), а також зон пріоритетного розвитку з відповідними податковими пільгами.

Вітчизняним промисловим підприємствам з метою забезпечення стабільної цінової та технологічної конкурентоспроможності необхідний самокритичний підхід до аналізу позиції підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках і його потенційних можливостей, що забезпечить правильний вибір стратегії, яка дозволить однозначно визначитись із заходами щодо підвищення і нарощування науково-технічного та виробничого потенціалу. Останнім часом у світовій практиці підприємствами, які не можуть далі розвиватись на певному сегменті ринку використовується стратегія диверсифікації. При використанні такої стратегії робиться ставка на один із варіантів: пошук і використання додаткових можливостей виробництва нової продукції в рамках існуючого виробництва; зростання на існуючому ринку за рахунок оновленої продукції та з використанням новітніх технологій; зростання за рахунок випуску нової номенклатури виробів із використанням новітніх технологій, які реалізуються на нових ринках.

Промислові підприємства також можуть використовувати реінжиніринг системи внутрішньофірмового обліку, аналізу і фінансового менеджменту, який дозволяє фундаментально переосмислити і радикально перепроєктувати бізнес-процеси компанії щодо досягнення корінних поліпшень в основних актуальних показниках діяльності: вартість, якість, послуги і темпи. Дозволить значною мірою підвищити конкурентоспроможність підприємства і використання наукових підходів у системі внутрішньофірмового управління, яке передбачає впровадження інноваційних технологій з метою підвищення продуктивності ефективності діяльності підприємства.

**Використана література:**

1. The Global Competitiveness Report 2009-2010 [Електронний ресурс].- Режим доступу: [www.weforum.org](http://www.weforum.org)
2. Science and engineering indicators 2010.-P.448-452//National Science Foundation, USA - [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.nsf.gov>
3. Потер Майкл Е. Стратегия конкуренции: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. С англ. / Майкл Е. Потер.-М.:Альпина Бизнес Букс, 2005-454 с.
4. Статистичний щорічник України за 2010 рік: стат. Зб./Держкомстат України – К., 2010 -202 с.

## Секція 2. Маркетинг інновацій, трансфер технологій та інтелектуальна власність

УДК 339.13

**Юрій Вовк, Валентина Воробець**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

### **ВДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ ІННОВАЦІЙ**

**Yuriy Vovk, Valentyna Vorobets**

### **IMPROVEMENT OF MERCHANTABILITY POLICY BASED ON MARKETING INNOVATIONS**

Маркетингова товарна політика – це маркетингова діяльність підприємства, яка пов'язана з реалізацією стратегічних і тактичних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності товарів і формування товарного портфеля з метою задоволення потреб споживачів і одержання прибутку. Вона формується під впливом товарного потенціалу підприємства (ресурсні, маркетингові і управлінські фактори внутрішнього середовища підприємства, які забезпечують його готовність і здатність до формування та реалізації маркетингової товарної політики) з урахуванням його товарного клімату (фактори зовнішнього середовища підприємства, які сприяють чи протидіють досягненню цілей маркетингової товарної політики).

Питання ефективного формування та вдосконалення товарної політики є основою діяльності підприємства, джерелом його прибутків, перспективою подальшого функціонування та розвитку.

В умовах жорсткої конкуренції саме властивості і характеристики товару визначають напрям ринкової і всієї виробничої політики підприємства. Всі заходи, пов'язані з товаром, тобто його створення, виробництва й удосконалення, реалізація на ринках, сервісне і передпродажне обслуговування, розробка рекламних заходів, а також зняття товару з виробництва, займають центральне місце в усій діяльності товаровиробника і є складовими його товарної політики.

Світовий досвід розвитку економіки переконливо доводить, що ці шляхи пошуку проблеми для підприємств можуть лежати на перетині маркетингової та інноваційної діяльності. Поєднання цих видів діяльності передбачає концепція маркетингу інновацій, реалізація якої дозволить підприємствам оперативного знаходити недостатньо задоволені споживацькі запити чи формувати їх, розробляти, виготовляти і просувати на ринку нову (модернізовану) продукцію, яка задовольнить ці запити повніше і ефективніше, ніж конкурентні товари.

Сьогодні в практичній діяльності підприємств-конкурентів диктує необхідність проведення змін, що є результатом інновацій, з метою стимулювання ринкової поведінки людини, де діє закон адаптації. Цей закон свідчить про те, що з часом людина звикає до визначених дій, умов. Для того, щоб бути цікавим та привабливим для споживача, процес адаптації не закінчувався, підприємство має постійно здійснювати нові і нові дії. Це буде сприяти стратегічному успіху підприємства в умовах посиленої конкурентної боротьби за ринки збуту товарів.

Інновації та інноваційні процеси охоплюють усі фактори внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє пристосовуватися до мінливого зовнішнього оточення. Так, одним з головних напрямків інноваційної діяльності є інновації в маркетинговій товарній політиці, тому що товар з набором атрибутів є основою функціонування підприємства та отримання довгострокових конкурентних переваг.

В умовах швидких змін маркетингового середовища підприємство-виробник повинно постійно оцінювати структуру своєї діяльності, приймаючи рішення щодо завершення випуску продукції, її вчасну модифікацію чи заміну новою. Ці рішення дуже важливі для виживання підприємства та утримання ним конкурентних переваг. Дослідники відзначають, що на найуспішніших підприємствах 40-60% обороту забезпечується товарами-новинками, яких не було 5 років тому.

Основною проблемою вітчизняного виробника є практична відсутність товарів з унікальними властивостями. Це відбувається через моральне і фізичне старіння обладнання, нерозвиненість сировинних ринків, недостатність доходів для інвестування.

Шлях до ринку для товару починається з розробки та впровадження нової ідеї. Ось чому маркетинг інновацій є основою товарної політики.

Маркетинг інновацій товарної політики насамперед стосується товарів нових щодо тих, що є на ринку, а також принципово нових.

Важливою проблемою для підприємства є вибір стратегії товарної інновації:

1) бути лідером у виробництві інноваційних товарів і застосуванні нових технологій (наступальна та захисна стратегія);

2) швидко реагувати на зміни і пристосовуватись до них (імітаційна стратегія).

Обравши першу стратегію, підприємство може отримати значно більший прибуток, але і ризик невдачі при цьому зростає. За другої стратегії, підприємство може скоригувати свою діяльність з огляду на успіх чи провал фірм-піонерів.

Вдосконалення товарної політики на засадах маркетингу інновацій передбачає:

– використання нової техніки, технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва;

– введення продукції з новими властивостями;

– використання нової сировини;

– зміни в організації виробництва та в його матеріально-технічному забезпеченні.

З урахуванням цього, інновації в маркетинговій товарній політиці підприємства мають охоплювати ресурсний, маркетинговий та управлінський блоки.

Тому, на наш погляд, інновації в маркетинговій товарній політиці підприємства – це нововведення, що є результатом інвестування в розробку, отримання та впровадження нового знання та ідей у сфері товарного потенціалу підприємства на основі використання можливостей його товарного клімату та сили з метою отримання нових та додаткових цінностей. З урахуванням того, що товарні ресурси товарного потенціалу мають першочергову значимість, то необхідно здійснювати інновації в товарному портфелі підприємства, який характеризується широтою, глибиною, насиченістю, повнотою, гармонійністю, якістю товарів, їхньою споживчою цінністю, конкурентоспроможністю, життєвим циклом, новизною, ринковою атрибутикою (маркою – брендом, упаковкою, сервісною підтримкою), позиціонуванням. Отже:

1. Інновації в маркетинговій товарній політиці підприємства – це нововведення, які є результатом інвестування в розробку, отримання та впровадження нових знань та ідей в галузі товарного потенціалу підприємства на основі використання можливостей його товарного клімату з метою отримання нових та додаткових цінностей.

2. Серед стратегій товарної інновації розрізняють:

1) наступальну та захисну стратегії – лідерство у виробництві інноваційних товарів і застосуванні нових технологій;

2) імітаційну стратегію – швидке реагування на зміни і пристосування до них.

3. Підприємствам доцільно проводити інновації в маркетинговій товарній політиці за двома напрямками: в товарному портфелі та товарному потенціалі.

УДК 347.77

Юрій Вовк, Іван Брошчак, Катерина Лукасевич

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## ОСОБЛИВОСТІ СУДОВИХ ЕКСПЕРТИЗ ТОРГІВЕЛЬНИХ МАРОК

Yuriy Vovk, Ivan Broshchak, Kateryna Lukasevych

### FEATURES FORENSIC EXPERTISE OF TRADEMARKS

Судова експертиза – це окремий інститут у судовому процесі, який передбачено всіма процесуальними кодексами та Кодексом України адміністративного судочинства. Спеціальний Закон України «Про судову експертизу» визначає основні засади та принципи проведення судової експертизи як такої, а також статус судового експерта, гарантії його незалежності, основи проведення судової експертизи особами, які не працюють у державних експертних установах, вимоги до особи судового експерта та ін.

Ефективність судової експертизи у справі залежить від якості збору документів, що містять відомості про об'єкт дослідження, та формулювання питання, яке належить вирішити експертові.

Основна проблема, з якою стикаються експерти з питань інтелектуальної власності, отримуючи ухвалу суду або постанову слідчого, полягає в тому, що, на жаль, не завжди суддя або слідчий обізнані з особливостями об'єктів права інтелектуальної власності в тій мірі, яка необхідна для того, щоб правильно визначити завдання перед експертом та сформулювати належні питання, що її відобразатимуть.

Статистична обробка висновків судових експертиз торговельних марок, виконаних, за Законами [1, 2] та Інструкцією [3], в Науково-дослідному інституті інтелектуальної власності Академії правових наук України наведена на рис. 1., де здійсненне виявлення якісних характеристик причин виникнення спорів, для розв'язання яких призначені судові експертизи. Аналізу підлягали як висновки судових експертиз так і висновки експертних досліджень з питань інтелектуальної власності, так як підходи, за якими провадяться згадані дослідження, подібні. Разом розглянуто 229 висновків судових експертиз ТМ, які виконані за період з 2001 по 2007 рік включно. Для оброблення статистичних даних застосовано програмний продукт Microsoft Office Excel. Оскільки вперше в практиці судової експертизи нашої країни була здійснена статистична обробка висновків судових експертиз торговельних марок в Науково-дослідному інституті інтелектуальної власності Академії правових наук України, тому дані обмежені у часовому просторі, до 2007 року.



Рис. 1. Динаміка судових експертиз торговельних марок за період 2001-2007 рр.

Як видно з рис. 1, кількість судових експертиз ТМ постійно збільшується, при певному спаді в 2004 р. Однією з причин такого зменшення є проведення Міністерством юстиції України атестації судових експертів в сфері інтелектуальної власності, в результаті – зростання кількості судових експертів в регіонах та зменшення навантаження на інститут.

Показниками статистичного аналізу проведених судових експертиз є: питання, які винесено на вирішення експерта; об'єкти дослідження; висновки з поставлених питань. Основні питання, які винесені на вирішення експерта наведені у табл. 1.

Таблиця 1

**Кількість основних питань, поставлених перед експертом, по роках**

П. №	Зміст питання	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1	Чи тотожні або схожі знаки (позначення) настільки, що їх можна сплутати?	-	5	23	14	24	36	59
2	Чи є застосування позначень використанням знаків в розумінні ст. 16 Закону?	3	2	14	7	16	19	28
3	Чи є позначення таким, що вводить в оману щодо особи, яка виробляє товар або надає послуги?	-	1	6	3	13	15	17
4	Чи споріднені товари або послуги для яких використовується (zareєстровано) знаки (позначення)?	-	-	-	1	3	3	14
5	Чи відповідає знак умовам надання правової охорони?	1	1	8	1	4	2	3
6	Чи має позначення розрізняльну здатність?	-	2	1	1	1	4	3
7	Визначити домінуюче положення (сильний елемент) певного елемента в позначенні	-	-	1	3	3	1	2
8	Чи є знак (позначення) загальноживаним як позначення товарів і послуг певного виду?	-	1	-	1	2	3	2
9	Чи є знак (позначення) описовим при використанні щодо товарів і послуг або у зв'язку з ними?	-	-	-	1	1	5	2
	<b>Разом</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>53</b>	<b>32</b>	<b>67</b>	<b>88</b>	<b>130</b>

Найчастіше спори виникають щодо порушення права на ТМ на ґрунті неправомірного використання знака чи позначення, схожого з ним настільки, що їх можна сплутати.

Проведений аналіз показує необхідність детального аналізу не тільки в рамках Інституту, а й загалом, в судовій системі та системі правоохоронних органів, і не тільки для зазначеного об'єкту, а й для інших об'єктів інтелектуальної власності, тому що результат аналізу помилки та причини їх виникнення дозволять забезпечити ефективний захист прав інтелектуальної власності. Аналіз конкретних судових справ, в процесі розгляду яких проводилась експертиза, дозволить оцінити вплив висновку експерта, як одного з джерел доказу, на судові рішення і є показником якості роботи системи судової експертизи інтелектуальної власності в Україні.

**Література:**

1. Закон України «Про судову експертизу» Відомості Верховної Ради (ВВР), 1994, № 28. В редакції від 19.12.2006.
2. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» Відомості Верховної Ради (ВВР), 1994, № 7. В редакції від 22.05.2003.
3. Інструкція про призначення та проведення судових експертиз та Науково-методичних рекомендацій з питань підготовки та призначення судових експертиз, затверджена наказом Міністерства юстиції України № 53/5 від 08.10.1998. В редакції від 29.12.2006.
4. Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності Академії правових наук України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ndiiv.org.ua/ua/>

УДК 631.1

**Юрій Вовк, Наталія Штафірна**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ**

**Yuriy Vovk, Nataliya Shtafirna**

### **MANAGEMENT OF ENTERPRISE MARKETING ACTIVITY IS ON INNOVATIVE PRINCIPLES**

В цей час, коли наша країна вже стала на шлях ринкової економіки, зростаюча конкуренція і глобалізація підштовхує сучасних підприємців і менеджерів приводити рівень управління на підприємствах до рівня Європейських країн. Розуміння і використання концепції інноваційного маркетингу в управлінні підприємством є невід'ємним елементом ефективної підприємницької діяльності. В цих умовах управління маркетинговою діяльністю на інноваційних засадах для підприємств, що мають за мету не тільки одержати прибуток сьогодні, а бути й далі конкурентоспроможними та вийти як на всеукраїнський ринок, а навіть і на Європейській, є актуальним, як ніколи раніше.

Сучасна концепція інноваційного маркетингу вимагає від продуцента здійснення постійних наукових досліджень, підвищення гнучкості виробництва, ефективної цілеспрямованості нововведень. Гармонізація взаємодії цих елементів дає змогу суттєво зменшити зону економічного ризику, що пов'язаний із виведенням нового товару на ринок. Комерційний успіх інноваційного продукту, відповідність його корисних властивостей вимогам цільового сегмента ринку багато в чому залежить від участі фахівців з маркетингу в пошуку, оцінюванні та реалізації ідей нових товарів. Зрозуміло, що така участь має базуватися на сучасному аналітико-методичному апараті, новому розумінні значення маркетингових досліджень у підвищенні ефективності інновацій. Працівники маркетингових служб повинні володіти навичками функціонально-економічного обґрунтування інноваційного продукту, повинні вміти дати кваліфіковані рекомендації щодо дизайну та стилю нового товару, використовувати сучасні методи та прийоми генерування ідей.

Інноваційна діяльність – це постійний процес, що потребує значних інвестицій і здійснюється в кілька етапів. Разом з цим створення нового продукту – це суто творча діяльність, в якій фінансові ресурси не завжди є вирішальними. Крім достатніх ресурсів, потрібні засоби ефективного маркетингового забезпечення та підтримки інноваційної діяльності, що поєднують у собі науковий пошук та мистецтво маркетингу.

Згідно концепції інноваційного маркетингу, організація повинна безперервно удосконалювати продукцію і методи маркетингу. Його особливість, яка відрізняє його від маркетингу, що просто «змінюється» – новий продукт невідомий споживачеві і не задовольняє ніяких його потреб, тому його треба розробляти, вдосконалювати та просувати на ринок з використанням провідних інноваційних інструментів маркетингу.

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що питання впровадження в практику господарювання підприємств концепції інноваційного маркетингу є сьогодні актуальним, як ніколи. Втілюючи дану концепцію у роботу підприємства, можна регулювати рівень, характер і час попиту таким чином, щоб це допомагало організації в досягненні поставлених цілей.



УДК 658.5

**Людмила Малюта, Ірина Гураль**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГУ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

**Ludmyla Malyuta, Iryna Hural**

### **IMPLEMENTATION OF INNOVATION MARKETING IN ENTERPRISES**

Сучасні умови розвитку економіки вимагають підвищеної уваги до маркетингової діяльності у сфері інновацій, у зв'язку з зростанням конкуренції, науково-технічним прогресом, а також зміною запитів споживачів. Інноваційний маркетинг нині є однією із найважливіших задач підприємництва, який являє собою єдність стратегій, філософії бізнесу, функцій і процедур управління підприємством.

Питання маркетингу інновацій на підприємствах досить змістовно висвітлені у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі. Значний внесок у розробку теорії інновацій, їхнього впливу на вироблення маркетингової стратегії внесли: І. Ансофф, Д.І. Баркан, О.А. Виноградов, Н.П. Гончарова, А.Ф. Павленко, Е.О. Уткін та інші вчені.

Інновації виражаються, з одного боку, у прогресивних продуктах і виробничих процесах, а з іншого – у нових ідеях ринку і маркетингу. Економічне значення інновацій обумовлюється зовнішніми та внутрішніми факторами. Зовнішні фактори сприяють підтримці конкурентоспроможності на міжнародному рівні, що особливо важливо при збільшенні й ускладненні торгівельних зв'язків. Вони забезпечують експорт продукції і технологічних «ноу-хау». У якості важливих внутрішніх інноваційних факторів, дія яких через використання нових технологій спрямована на економіку і суспільство, варто розглядати збереження природних ресурсів і навколишнього середовища, так само як і створення кращих умов життя і праці.

Найбільш важливими видами інноваційного маркетингу є стратегічна й оперативна складові. Основна мета стратегічного інноваційного маркетингу полягає в розробці стратегії проникнення нововведення на ринок. Тому в основу досліджень закладається аналіз кон'юнктури ринку з розробкою сегментів ринку, організацією і формуванням попиту, моделюванням поведінки покупця.

Стратегічний інноваційний маркетинг визначається сегментуванням ринку, позиціонуванням товару. Ключовим моментом є дослідження і прогнозування попиту на новий товар, засноване на вивченні сприйняття споживачем нововведення. У ході стратегічних досліджень керівник інноваційного проекту повинен визначити: яку продукцію, якої якості і яких споживачів він буде пропонувати, тому стратегічний маркетинг орієнтований на тісний контакт працівників маркетингових і соціологічних служб підприємства зі споживачем.

Отже, ефективне застосування маркетингу інновацій на підприємствах спрямоване на:

- впровадження маркетингового мислення на всіх рівнях керівництва і у всіх сферах міжособистісної комунікації,
- розвиток кооперативного стилю управління для активізації творчого потенціалу співробітників, створення вільних зон і одночасно послідовне управління інноваційними проектами;
- створення інноваційних гуртків, систематична генерація ідей у командній роботі з використанням технологій, що стимулюють творче мислення, насамперед, з орієнтацією на такі критерії, як ринковий успіх, технічна виконаність і фінансова забезпеченість.

УДК 339.1

**Людмила Малюта, Роман Довгошья**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **МАРКЕТИНГ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ – ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

**Ludmyla Malyuta, Roman Dovgoshyya**

### **SOCIAL MEDIA MARKETING – INNOVATIVE BUSINESS DEVELOPMENT TOOLS**

Згідно досліджень, які провела відома компанія Gemius, з'ясувалося, що в Україні кількість людей, що регулярно користуються мережею Інтернет, перевищує 13.8 млн. чол., а це близько 33 % населення країни. Україна входить до першої десятки країн Європи за кількістю інтернет-користувачів. Розвиток інтернету став однією з передумов розвитку такої галузі маркетингу як інтернет-маркетинг.

75 % інтернет-користувачів є активними відвідувачами соціальних мереж. В соціальних мережах люди проводять більшість свого часу. Аудиторія соціальних мереж Facebook, Twitter та YouTube – це найбільш платоспроможна, елітарна аудиторія, до котрої, як правило, немає доступу через інші, традиційні канали реклами. Тому одним із різновидів інтернет-маркетингу є – Social Media Marketing (Маркетинг в соціальних мережах, SMM). SMM – це створення привабливого контенту для соціальних мереж та просування його до цільової аудиторії бренду. Основними інструментами SMM є :створення сторінок компаній, проведення акцій, використання таргетової реклами і ін.

Створення сторінки компанії в соціальних мережах, фактично, знімає проблему залучення трафіку та створення контенту. Це робитимуть самі користувачі. Запускаючи механізми вірусного маркетингу, вони збільшуватимуть не лише трафік, але й кількість зовнішніх посилань на ресурс, що забезпечить його високий рейтинг у пошукових системах. Також це дає можливість компанії безпосередньо спілкуватися із своїми споживачами. Прикладом успішного ведення таких сторінок є провідні компанії світу: Coca-Cola“like”, якій поставили 40 млн. користувачів мережі facebook, сам ж facebook із цифрою більше 63 млн. вподобань та Walmart із 14 млн.

Таргетова реклама – це унікальна можливість виокремити ту цільову аудиторію, яка цікава для нас. Можливості вибору цільової аудиторії безмежні – вік, стать, вподобання, інтереси.

Отже, можна виділити такі переваги використання SMM:

- орієнтування (точність охоплення цільової аудиторії);
- доступність (24 години на добу, 7 днів на тиждень) і гнучкість (почати, коректувати і перервати рекламну компанію можна миттєво);
- інтерактивність: споживач може взаємодіяти з продавцем та з продуктом, вивчити його, іноді спробувати і, якщо підходить, - купити;
- можливість розміщення великої кількості інформації (включаючи графіку, звук, відео);
- оперативність розповсюдження і отримання інформації;
- порівняно низька вартість;
- простота в оцінці ефективності кампаній;
- теоретично необмежена аудиторія, яка до того ж, постійно зростає

Отже, он-лайн маркетинг за допомогою соціальних мереж поширюється дуже швидкими темпами. Він спонукає людей брати участь у різних значущих саме для них обговореннях, залишати у відкритому доступі персональні дані, що дозволяє краще вивчати потреби споживачів та налаштувати під них маркетингову стратегію.

УДК 338:658.5

**Людмила Малюта, Юлія Пиріг**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ ЯК НЕОБХІДНА ПЕРЕДУМОВА ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ У СВІТОВУ ЕКОНОМІКУ**

**Ludmyla Malyuta, Yuliya Pyrih**

### **TECHNOLOGY TRANSFER AS NECESSARY PREREQUISITE INTEGRATION OF UKRAINE IN THE WORLD ECONOMY**

В умовах світової глобалізації та інтеграції, посилення конкуренції на світових ринках рівень економічного розвитку країни визначає НТП та здатність до комерціалізації інтелектуальних факторів. Однією з найважливіших складових інноваційного процесу і перспективним механізмом економічної стабілізації держави є трансфер технологій, сутність якого полягає в передачі ноу-хау, нових технологій, технологічного обладнання та науково-технічних знань від власника до замовника. В національному законодавстві високі технології визначаються як «технології, які розроблені на основі новітніх наукових знань, за технічним рівнем перевищують кращі вітчизняні та іноземні аналоги і спроможні забезпечити передові позиції на світовому ринку наукомісткої продукції».

Через недостатнє розповсюдження прогресивних технологій Україна втрачає активні позиції на ринку, що є значним бар'єром на шляху до прогресивного розвитку бізнесу та національного добробуту в цілому.

Для кращого використання національного наукового та інноваційного потенціалу, потрібно, щоб швидкість і ефективність процесу створення та втілення нової ідеї зводилась до мінімальних затрат часу та фінансів. І хоч Україна робить перші кроки на шляху інтеграції в світову, більш розвинену економіку, за допомогою реалізації процедури передачі нових науково-технічних знань від власника (розробника) до виробника (замовника) на рівні держав, залишається ще багато перешкод. Так, в Україні через слабку взаємодію науки і бізнесу трансфер технологій не знайшов свого належного розвитку, тому перспективні наукові розробки часто не реалізуються. Через це країна втрачає можливість використання стратегії нарощування інноваційного потенціалу на пріоритетних напрямках НТП, що загрожує закріпленням у країні екстенсивної моделі розвитку економіки. Великою проблемою України в цьому питанні є відсутність сучасної законодавчої бази та єдиного керівного органу з питань трансферу технологій, який здійснює контроль та вдосконалення законодавства. В Україні вкрай несприятливою для проведення послідовної науково-технічної та інноваційної політики стала постійна реорганізація органів державного управління науковою діяльністю. Після ліквідації Держкомітету України з питань науки та інтелектуальної власності та передачі його функцій МОН фактичний вплив останнього на науково-технічну сферу значно знизився, що відбилась на місці України у рейтингу використання технологій.

На даному етапі потрібно формувати ефективну державну інноваційну, спрямовану на створення та вдосконалення нормативно-правової бази; варто звернути увагу на створення Національної агенції з питань трансферу технологій та інтелектуальної власності при Державному комітеті з питань науки та технологій України, а також створення національної сітки центрів трансферу технологій. Зазначені пропозиції дадуть можливість концентрувати значні фінансові та інтелектуальні ресурси на пріоритетних напрямках розвитку нашої держави.

УДК 338.12

**Ірина Маркович**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ІННОВАЦІЙНІСТЬ ЯК ОБОВ'ЯЗКОВА РИСА СУЧАСНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Iryna Markovich**

### **INNOVATION IS A NECESSARY FEATURE OF MODERN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

Протягом кількох останніх десятиліть радикально змінилися вимоги до виробничих підприємств, результатів їх діяльності та організації виробничо-збутових процесів у всіх галузях національного господарства. Ризиковим виявляється шлях тих підприємств, які зосереджені виключно на витратах, рівні якості продукції і процесів, швидкості виконання завдань. Для ефективного, прибуткового функціонування необхідно постійно знаходити нові джерела інновацій.

Очевидно, що великі монополістичні угруповання, які сконцентрували значні виробничі, фінансові, кадрові ресурси, прямо чи опосередковано розподіляють ринки збуту продукції. Тому вихід на зовнішній ринок та успішне закріплення на ньому невеликих та новостворених підприємств ускладнюється. Сподіватися на ефективне функціонування на світовому ринку можна лише за умови роботи в тих напрямках, де є незаперечні досягнення та перспективи довгострокового зростання.

Відбувається систематичне ускладнення промислового виробництва, яке визначає поділ країн на виробників масової та висококваліфікованої наукомісткої продукції. Зазвичай, масове виробництво «передається» в країни, що тільки стали на шлях свого розвитку, в той час як висококваліфіковані виробництва залишаються в розвинутих країнах, які є по суті монополістами досягнень науково-технічного прогресу.

Хоча формально і справедливою є думка про те, що нові технології швидко виходять за межі розвинутих країн, дифузійно проникають на ринки, що розвиваються, насправді ніякого «вільного, безперешкодного поширення» інформації, знань у світі немає. Знання концентруються навколо суб'єктів, соціальних цінностей, капіталів, які готові їх прийняти, засвоїти і проходять повз ті країни, які насправді не можуть залучити, засвоїти такі потоки інформації. Географія поширення інновацій на світовому ринку технологій є вкрай нерівномірною і має чітку залежність від науково-технічних потенціалів країн.

Якщо розглядати розвинуті країни з точки зору наявних тенденцій в промисловості та можливостей подальшого розвитку, можна прогнозувати все активніше поширення так званих гнучких інноваційних технологій, що дозволяють ефективно виготовляти продукцію дрібними партіями або навіть в одиничних екземплярах відповідно до змін ринкового попиту.

Негативним для промисловості є відтік інвестиційних ресурсів з економіки, що унеможливорює поступальний розвиток галузей. Оскільки, фінансові ресурси здатні стимулювати розвиток цілих галузей, процедура їх акумуляції та спрямування на інноваційні проекти повинна знаходитися в сфері інтересів на національному рівні.

Іноземне інвестування є одним з важливих факторів економічного та технологічного зростання держави. Тому створення сприятливого національного клімату для залучення довгострокових фінансових вкладень у вітчизняні підприємства та створення нових є пріоритетним завданням влади.

УДК 347.7

**Галина Нагорняк, Руслан Купріюк**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ПРОБЛЕМИ ОХОРОНИ ПРАВ ВІНАХІДНИКІВ НА ОБ'ЄКТИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ**

**Halyna Nahornyak, Ruslan Kupriyuk**

### **PROBLEMS OF PROTECTION RIGHTS OF AN INVENTOR OF INTELLECTUAL PROPERTY**

Проблеми охорони інтелектуальної власності сьогодні вийшли в світі на перший план і стали вже не просто юридичними або комерційними питаннями. Унаслідок всеосяжної інтелектуалізації сучасної світової економіки вони дедалі більше стають політичною проблемою, пов'язаною з економічною безпекою та вимагають стратегічних підходів до їх вирішення.

На основі активної участі в роботі Світової організації інтелектуальної власності в питаннях охорони інтелектуальної власності в мережі Інтернет, у сферах енергетики, освітлення, потрібно буде внести відповідні доповнення до Програми розвитку державної системи охорони інтелектуальної власності в Україні, спрямовані на підготовку нормативно-правових актів у цих сферах.

Однією з проблем, що гостро постала, є присвоєння прав на інтелектуальну власність підприємствами і установами на яких проводяться дослідження, розробка, виробництво і впровадження винаходів. Це не є справедливо стосовно авторів, ось чому потрібно розробити систему економічних стимулів (податкових, кредитних, страхових) для комерціалізації науково-технічних досягнень, стимулювання та заохочення праці винахідників.

Потрібно вирішити в Україні питання щодо порядку й ефективного регулювання розмірів винагороди авторам винаходів, оскільки «винаходити в Україні не вигідно». Запровадження виплат авторам, різного роду премій та винагород, також одноразової винагороди за винахід, відрахування певного (встановленого державою) відсотка з прибутків, що приносить його винахід, встановлення певних пільг на придбання продукції, у якій використовується об'єкт інтелектуальної власності.

Окрім фінансової сторони мотивування працівників потрібно також і нематеріальне винагородження за працю. Можливе стимулювання у вигляді усної або письмової похвали, вручення грамот, відзнак, надання права самостійності у виборі наукової тематики досліджень, членства в наукових товариствах, участь у наукових конференціях з доповідями про винахід, зміна статусу підрозділу і керівництва в залежності від успіху інновації, підвищення на посаді.

Потрібно впровадити сучасні технології управління процесами охорони інтелектуальної власності. Цьому сприяло б створення централізованого комп'ютерного банку даних щодо фірмових найменувань, зареєстрованих на території України; впровадження новітніх інформаційних технологій, зокрема щодо патентної бібліотеки громадського користування. Департамент інтелектуальної власності впритул займається питанням створення Інтернет-біржі, у рамках якої передбачається електронний доступ до баз даних про винаходи.

#### **Використана література:**

1. Грин'єв В.Ф. Инновационный менеджмент: Уч. Пособие / В.Ф. Грин'єв.– К.: МАУП, 2000. – 148 с.
2. Право інтелектуальної власності / За ред. О. А. Светоцького. - Київ: «Інюре», 2004.

УДК 339.13

**Роман Оксентюк**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **«ПАРТНЕРСЬКІ ПРОГРАМИ» ЯК ОДИН З НАЙПОШИРЕНІШИХ ВИДІВ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКТУ В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ**

**Roman Oksentyuk**

### **«AFFILIATE PROGRAMS» AS ONE OF THE MOST COMMON TYPES OF PRODUCT PROMOTION ON THE INTERNET**

Одним із потужних інструментів інтернет-маркетингу, одним з найдієвіших по кількості залучених користувачів і одночасно більш дешевим у порівнянні з використанням банерних мереж є використання партнерської програми сайту.

*Партнерська програма* – це особливий вид інтернет-реклами, використовуючи який рекламодавець платить не за факт розміщення реклами, а за дію, яку було зроблено користувачем у результаті контакту з рекламним оголошенням.

Простіше говорячи, є рекламодавець, є партнер, який надає місце на своєму сайті для розміщення реклами. Партнер одержить від рекламодавця гроші в тому випадку, якщо користувач перейде на сайт рекламованої компанії, або зареєструється, або заповнить анкету, або зробить покупку, або все це разом і в будь-яких комбінаціях.

Переваги цієї форми реклами очевидні: рекламодавець платить тільки за результат і рівно стільки, скільки готовий заплатити, ні більше, ні менше.

Перелічимо, за що рекламодавець може призначати винагороду своїм партнерам:

- 1) *За кліки* – тобто за переходи із сайту партнера на сайт рекламодавця.
- 2) *За реєстрацію* – якщо користувач, котрий прийшов по партнерському посиланню, заповнює анкету або відповідає на запитання голосування, власникові сайту виплачується певна сума. Звичайно, сума варіюється від декількох десятків центів до декількох доларів. Даний сервіс може виявитися корисним для організації різних маркетингових досліджень, створення бази потенційних клієнтів тощо
- 3) *За продажі* – партнерові виплачуються комісійні від зробленої користувачем покупки. Гроші перелічуються за фактом оплати товару.
- 4) *За залучення інших партнерів* – як правило, партнерові виплачується винагорода у вигляді певного відсотка від суми, заробленої залученим партнером. Подібне заохочення пояснюється тим, що нові партнери - це додаткові користувачі, а додаткові користувачі у свою чергу – це додатковий прибуток.

Усім відомо, що існують різні компанії, що надають рекламодавцям за певну плату в якості послуги вже готову партнерську програму і її обслуговування, виступаючи посередниками між рекламодавцем і потенційними партнерами (веб-майстрами). При цьому вони використовують свій власний програмний продукт, налаштовуючи його під конкретне замовлення.

Чому б не вибрати партнерську програму серед існуючих і не заощадити час на розробці своєї власної (а час і кошти на розробку потрібні чималі)? На це є кілька причин, які ми розглянемо нижче.

- 1) Партнерська програма – це не просто програмний продукт, не просто інструмент реклами. Це система, через яку проходять великі гроші. Тому тут виникає дійсно дуже велике питання довіри до неї, оскільки тільки розроблювач системи точно знає, як вона працює насправді. Жоден хазяїн готової партнерської програми не скаже, які в неї є недоліки.

Якщо ж скористатися своєю власною системою, то можна мати точну (до подробиць) уяву про всі тонкощі механізму роботи партнерської програми. А чітка реалізація спроектованої системи дозволяє бути впевненими в тому, що задовольняє всім вимогам, які ми до неї пред'явили.

2) при самостійній розробці партнерської програми, ми можемо повністю враховувати всю специфіку даного конкретного рекламованого проекту. Так, наприклад, для сайту знайомств, можна визначити різні винагороди за чоловічу й жіночу реєстрації, враховувати в статистику ту інформацію, яка дійсно необхідна. Також можна повністю визначити інтерфейс користувача (як адміністратора партнерської програми, так і веб-майстра).

Слід пам'ятати й про те, що майже всі існуючі партнерські програми суттєво обмежують інформацію доступну веб-майстрам, знижуючи тим самим їхню довіру. У випадку використання власної системи, є можливість надати їм рівно стільки інформації, на скільки не будуть порушуватися вимоги безпеки.

3) Сьогодні існує маса партнерських програм. І всі їхні хазяї (рекламодавці) повсякденно зустрічаються із шахрайством з боку партнерів.

У цілому шахрайство зводиться до наступного: зловмисники намагаються, обійшовши яким-небудь чином систему, одержати гроші, не даючи при цьому рекламодавцеві нічого того, заради чого партнерська програма створювалася. Способів обману існує безліч, таких як:

- самостійне «наклеювання» банерів (найпростіший);
- використання відкритих гроху-серверів для маскуванню IP;
- використання *ftp*-сервера для збільшення трафіку;
- зливання неліквідного трафіка;
- неправильні чи неправдиві реєстрації й ін.

Зрозуміло, що подібні партнери-шахраї нікому не потрібні. Їх необхідно вистежувати й виключати з партнерської програми.

Всі серйозні пропоновані програми мають деякий захист від шахрайства. Як вона працює, які методики використовує й від чого в дійсності захищає, а від чого ні – невідомо. Рекламодавцям доводиться значно зменшувати винагороди партнерам, щоб покривати збитки, викликані не виявленими шахраями. Цей факт не може радувати сумлінних партнерів, які надають якісний трафік.

Визначити шахрайство на 100%, на жаль, не можливо. Щодня придумуються нові способи обману. Проте це означає, що просто необхідно максимально можливо відгородити систему від дій зловмисників, виявляючи їх не тільки по конкретних параметрах (наприклад *IP*), але й використовуючи непрямі показники й складні статистичні аналізатори.

Створюючи свою партнерську програму, ми можемо пред'являти найбільш жорсткі заходи щодо боротьби із шахрайством, дозволяючи тим самим збільшити винагороди партнерам і зробити нашу партнерську програму більш привабливою.

Проте слід пам'ятати, що створення подібної системи вимагає вкладення значних коштів. При цьому система заощадить у майбутньому кошти не менші. Можна підвести підсумок, що створення власної партнерської програми є вигідним для дійсно великих проектів, яким потрібно швидке одержання трафіку у великих кількостях. Організація, що створює подібні системи, повинна мати можливість інвестування в проект значної кількості коштів, до початку одержання реальної віддачі.

УДК 330.341.1

**Наталія Шведа, Сергій Барабаш**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **НЕОБХІДНІСТЬ ПОБУДОВИ ТЕХНОПАРКІВ В УКРАЇНІ**

**Nataliya Shveda, Serhiy Barabash**

### **NECESSITY OF TECHNOPARKS CREATION IN UKRAINE**

Рівень науково-технічного розвитку в сучасному світі є одним з найважливіших показників не лише соціально-економічного розвитку країни, а й основним ресурсом її економічного зростання. Визначає місце країни в світовій політиці і економіці. Розвинена наука, доступ до новітніх технологій і ефективні освітні системи – фундамент, на якому вибудовується модель стійкого розвитку передових країн у сучасну епоху.

У складний для України економічний період надзвичайно важливим є нарощення науково-промислового потенціалу країни, забезпечення подальшого науково-технічного розвитку, що уможливить перехід до створення і використання технологій більш високого рівня. В Україні особливу роль у цьому процесі можуть зіграти технопарки.

Технопарк – це науково-виробничий територіальний комплекс, до якого входять дослідні інститути, лабораторії, експериментальні заводи з передовою технологією, створювані на заздалегідь підготовлених територіях навколо великих університетів з розвинутою інфраструктурою, до якої належать: лабораторні корпуси, виробничі приміщення багатопільового призначення, інформаційно-обчислювальні центри колективного користування, системи транспортних та інших комунікацій, магазини, житлово-побутові приміщення, сервісні та виставкові комплекси.

Основна мета технопарків – досягнення тісного територіального зближення між необхідною для наукових досліджень матеріальною базою, що належить промислового виробництва, та людським компонентом наукового потенціалу країни, що належить університетам, що формує максимально сприятливі умови для розвитку інноваційного процесу. Технопарки створюються для стимулювання інноваційного процесу і соціально-економічного розвитку території, а також досягнення нової інноваційної якості економіки.

Технопарки зможуть забезпечити:

- розширення потенційних можливостей для формування економічно вигідних зв'язків між різними суб'єктами діяльності; вони є ефективною формою співробітництва науки і виробництва;
- розширення використання найпрогресивніших форм фінансування – венчурного капіталу для співробітництва підприємств і регіональних органів, що стимулюватиме розвиток економіки регіону.

Впровадження науково-технічних парків становить організаційну основу розширення інноваційних процесів в Україні. Вони зможуть посприяти перенесенню високих технологій із сфери фундаментальних розробок у виробництво та комерціалізації науки, позитивним структурним зрушенням в економіці, зростанню конкурентоспроможності продукції на світовому ринку. Проте даний процес вимагає необхідність подальшого розвитку спеціального режиму інвестиційної і інноваційної діяльності технологічних парків і вдосконалення чинного законодавства в даній сфері для створення сприятливого інноваційного клімату в Україні.



### **Секція 3. Державна інноваційна політика розвитку навчально-науково-виробничих комплексів**

УДК 330.341.1

**Богдан Андрушків , Юлія Федак**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

#### **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ**

**Bohdan Andrushkiv, Yuliya Fedak**

#### **INNOVATION DEVELOPMENT OF ECONOMY REGIONS**

У світовій практиці усе частіше приділяється увага розвитку так званої «економіки знань», яка створює підґрунтя для інтенсивного формування інформаційного суспільства. Більшість економістів та експертів вважають, що економічне зростання можливе завдяки впровадженню в економіку нових ідей та технологій, які дають можливість створювати ефективні виробництва. Інновації є частиною науково-технічної, інноваційної та інвестиційної політики держави, тому роль держави має зводитися до розробки та реалізації державних стратегій та програм розвитку економіки, науково-технічної політики, метою яких має стати створення сприятливих умов, спрямованих на розвиток науки і техніки.

На основі світового досвіду запропоновано шляхи інтенсифікації інноваційної діяльності через відтворення науково-технічного потенціалу та використання наукомістких технологій у суспільно значимих сферах. Інноваційний потенціал регіону є основою для здійснення фундаментальних і прикладних наукових досліджень, проектно-конструкторських і технологічних робіт, які сприяють вирішенню наукових, науково-технічних, соціально-економічних та екологічних проблем на різних рівнях (державному, регіональному, галузевому). На регіональному рівні інноваційні процеси є територіально інтенсивними та визначають рівень розвитку і характер економічного розвитку країни та регіонів. Тому важливого значення набуває глибоке вивчення можливостей використання інновацій як засобу економічного розвитку, забезпечення державного регулювання і підтримки інноваційних процесів, обґрунтування і прийняття правильної стратегії досягнення поставленої мети, способів її реалізації та фінансової підтримки.

Становлення регіонального ринку інновацій можливе за умов активізації інноваційного підприємництва, формування інноваційної інфраструктури, участі венчурного капіталу, розвитку страхування інноваційного бізнесу, наявності законодавчого забезпечення захисту інтелектуальної власності. Регіональне регулювання ринку інновацій спрямоване на сприяння найбільш повній реалізації інноваційних ресурсів регіону через систему функцій регіональних органів влади.

Створення інноваційних структур повинно органічно вписуватися в стратегію регіонального прогресу, стати інструментом підвищення економічних та соціальних показників економіки регіону за рахунок відновлення діяльності великих підприємств, які визначають розвиток регіону.

Попри високий інтелектуальний та кадровий потенціал у прикладній та фундаментальній науці, показники темпів та якості інноваційних процесів у національній економіці залишаються надзвичайно низькими. Серед негативних чинників слід відзначити: відсутність єдиної системи державної підтримки розвитку інноваційних процесів; недостатність і неефективність фінансування освіти і науки та інноваційного бізнесу; недостатність бюджетного та відсутність венчурного фінансування; недостатньо дієва інноваційна інфраструктура.

УДК 658

**Михайло Галушчак, Марія Лахманюк**

*Тернопільський національний технічний університет*

## **ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Mykhaylo Halushchak, Mariya Lakhmanyuk**

### **BACKGROUND OF THE STATE OF STRATEGIC MANAGEMENT**

Державний стратегічний менеджмент є способом планування, організації і керівництва процесом реалізації стратегічних цілей забезпечення життєдіяльності, розвитку та безпеки суспільства, держави.

Для здійснення стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки держави має бути створена відповідна система. Сьогодні така система в Україні перебуває на стадії свого формування і можна говорити тільки про її окремі елементи. У книзі Дж. М. Брайсона розглянуто п'ять основних типів систем стратегічного планування, що можуть бути застосовані у сфері державного управління: менеджменту «з нарощуванням компонентів»; менеджменту стратегічних проблем; контрактна; портфельного менеджменту; менеджменту за допомогою цілей та контрольних індикаторів. Розглядається можливість створення такої системи на основі комбінації елементів наведених вище систем, а також необхідність коректного застосування таких систем з метою запобігти надмірному формалізму, консервативності й бюрократичності, щоб не пов'язувалися з хибними прогнозами і не підміняли собою ефективне стратегічне мислення і дії.

Процес стратегічного планування можна представити послідовністю таких основних кроків: ініціювання та узгодження процесу стратегічного планування; визначення місії, цінностей, офіційних завдань сектору безпеки та його окремих складових; здійснення стратегічного моніторингу та аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників впливу з метою виявлення можливостей, загроз (ризиків, викликів), стратегічних проблем; розробка та затвердження стратегій та інших стратегічних документів щодо забезпечення національної безпеки, а також їх коригування; розробка процесу ефективного впровадження цих документів тощо. Впровадження стратегій та інших документів стратегічного рівня й призначення є однією з найважливіших функцій державного управління забезпеченням національної безпеки й має здійснюватися на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях. Терміни дії стратегій, як правило, є компромісом між бажанням керівництва держави утримати їх без будь-яких кардинальних змін в довгостроковій перспективі та рівнем їх відповідності реальному стану та динаміки змін процесів у цій сфері протягом їхньої дії. За впровадження стратегій формується чітке усвідомлення того, що має бути зроблено, коли та хто має це зробити; виявляються та усуваються перешкоди втіленню в життя нових рішень; здійснюється формальне та підсумкове оцінювання досягнення стратегічних цілей; зберігаються основні риси ухвалених стратегій та прогнозуються моменти їх перегляду; створюється новий організаційний контекст забезпечення результативних змін, створюються програми і плани на середньострокову та короткострокову перспективу, визначаються видатки, зокрема затвердження обсягів асигнувань, фінансування розробки програм і планів та контроль використання бюджетних коштів.

УДК 338:658.5

**Павло Дудкін**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **МАЛІ ІННОВАЦІЙНІ ПІДПРИЄМСТВА І РОЗВИТОК НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПРОГРЕСУ**

**Pavlo Dudkin**

### **SMALL BUSINESS INNOVATION RESEARCH AND DEVELOPMENT AND TECHNICAL PROGRESS**

Сучасний етап розвитку НТП вніс суттєві зміни в економічний розвиток індустріальних країн. Необхідним стає підприємницький стиль господарювання в суспільстві на всіх рівнях. Нові тенденції в світовій економіці характеризуються децентралізацією управління, гнучкістю крупних організаційних структур, нарощуванням швидкості їх реакції на зміну зовнішніх умов, більшою економічною самостійністю окремих підрозділів.

Розрахунок на капітало-, ресурсо- і енергомісткі програми, комп'ютеризацію, широку автоматизацію виробництва без адекватного вирішення проблем перебудови структур управління, розв'язання проблем організації праці, творчого і наукового пошуку та їх стимулювання, як показав досвід останніх років, не справилися. З метою вирішення цих питань останні 5-7 років більшість зарубіжних, особливо наукомістких компаній, стали активно експериментувати в пошуках прогресивних організаційних структур і форм зв'язку науки з виробництвом і більш ефективного управління ними.

Основні зусилля в цих пошуках були спрямовані на те, щоб організаційна структура управління науково-технічною діяльністю була максимально точно прив'язана до структури циклу «освіта-наука-розробка-техніка-виробництво», щоб скоротити великі проміжки часу між його стадіями і зорієнтувати виконавців на повне задоволення вимог споживачів (замовників).

Досить коректний вихід було знайдено щодо впровадження принципів дрібного підприємництва. Практично це знайшло своє відображення в створенні багатьох невеликих автономних і напівавтономних формувань, що ведуть розробку перспективних ідей, технологій у ряді напрямків науково-технічної діяльності на свій страх і ризик.

В рамках ризикового бізнесу діють два основних види господарюючих суб'єктів – незалежні малі інноваційні фірми та фінансові компанії, що надають їм капітал (венчурні фірми). У ролі останніх можуть виступати різні фінансові заклади, групи чи окремі особи.

Малі наукомісткі фірми, що отримують «ризиковий капітал», відіграють роль своєрідних дослідних полігонів нових розробок. Переконавшись на досвіді такої міні-фірми в успіху чи безперспективності тої чи іншої конкретної розробки, корпорації можуть більш ґрунтовно формувати власні інвестиційні програми.

Досвід США свідчить, що малий бізнес підвищує гнучкість і пристосованість великого виробництва до умов, що змінюються, до нових потреб, які висуваються НТП. Він сприяє розвиткові спеціалізації, звільняє корпорації від виробництва дрібносерійної продукції, займається пошуком, доопрацюванням і освоєнням нових виробів, охочіше йде на ризик, швидше реагує на зміну попиту, пристосованіший для випуску унікальних виробів, швидше, дешевше переозброюється технічно, потребує менших капіталовкладень і забезпечує більш швидку їх окупність. Строк від розробки до випуску виробів на ринок у великих корпораціях складає три роки, в дрібних фірмах – трохи більше двох років.

УДК 336.5

**Галина Машлій, Ігор Тура**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ**

**Halyna Mashliy, Ihor Tura**

### **WAYS OF IMPROVING INNOVATIVE FINANCING FOR UKRAINE THROUGH WORLD EXPERIENCE**

Зважаючи на те, що система стимулювання інноваційної діяльності з урахуванням ринкових вимог в Україні проходить стадію формування, необхідним є вивчення і використання зарубіжного досвіду фінансування та стимулювання інноваційних розробок.

Фінансова підтримка інноваційної діяльності є одним з найважливіших чинників стимулювання її розвитку. Для вирішення проблеми пошуку фінансових ресурсів для інноваційного розвитку доцільно використовувати досвід розвинених країн світу, які широко застосовують методи прямого і непрямого заохочення інноваційної діяльності та стимулювання наукових досліджень. Типовим прикладом є США, де законодавчо визначено, що пенсійні фонди повинні інвестувати принаймні 15% доходів у практичну економічну діяльність, що створює умови для потужного фінансування венчурних фондів.

Упродовж останніх років фінансування науки та наукової діяльності в Україні не перевищувало 3% ВВП, коли у розвинених країнах прямі державні витрати на наукові інноваційні проекти становлять близько 4% від ВВП. Це свідчить про низький рівень обсягів фінансових ресурсів, які спрямовуються в інноваційну сферу.

Мінімальне фінансування, що виділяється на одного вченого у Європейському Союзі, становить 50-55 тисяч доларів на рік, в Україні – 15 тисяч доларів. Отже, можна констатувати наявність дефіциту прямого бюджетного фінансування.

В Україні витрати бізнесу на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи становлять близько 35% від загальних асигнувань у науку, коли в розвинених країнах цей показник сягає 70%.

Одним з інструментів стимулювання інвестицій у науково-технологічну сферу є податкові пільги щодо зменшення суми нарахованого податку на прибуток, які надаються суб'єкту господарювання в обсязі, що дорівнює встановленому відсотку від обсягу витрат суб'єкта господарювання на НДДКР у поточному році, який не перевищує встановленого відсотка річного прибутку підприємства (США, Італія, Японія, Канада, Австрія, Бельгія, Угорщина тощо).

В Україні ще одним джерелом фінансування реалізації інноваційної політики повинен стати державний кредит, призначення якого виявляється в першу чергу в тому, що він є засобом мобілізації в руках держави додаткових фінансових ресурсів. У випадку дефіцитності державного бюджету додатково отримані фінансові ресурси спрямовуються в основному на фінансування соціальних витрат. При позитивному бюджетному сальдо отримані за допомогою державного кредиту фінансові ресурси повинні прямо використовуватися для фінансування програм інноваційного розвитку України.

Отже, використання Україною зарубіжного досвіду дасть можливість закласти підвалини підвищення конкурентоспроможності економіки країни. І саме це при формуванні необхідних внутрішніх умов дасть можливість забезпечити «інноваційний прорив» економіки та вхід до розряду передових конкурентоспроможних економік.

УДК 330.341

**Галина Машлій, Юлія Федак**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СФЕРИ**

**Halyna Mashliy, Yuliya Fedak**

### **STATE SUPPORT FINANCIAL SUPPORT INNOVATION SECTOR**

Стрімке зростання впливу науки та нових технологій на розвиток світової економіки перетворює інновації у вирішальний чинник поступального розвитку України, реальний шлях масштабного виходу вітчизняної продукції на світові ринки. В умовах обмеженості інвестиційних ресурсів перспективи реалізації інноваційного розвитку значною мірою залежать від активної економічної політики держави. Державна інноваційна політика повинна бути спрямована на створення соціально-економічних, організаційних та правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва й реалізації нових видів конкурентоспроможної продукції.

Однак сьогодні теоретичного та методичного обґрунтування, а також практичного вирішення потребують питання, пов'язані із задіянням ефективних механізмів державного управління інноваціями. Особливої гостроти у цьому відношенні набула проблема державної підтримки фінансового забезпечення інноваційної діяльності.

Формування та реалізація загальнодержавної інноваційної політики здійснюється з обов'язковим урахуванням особливостей розвитку окремих регіонів, їх технологічної та ресурсної бази.

Основними завданнями держави в активізації інноваційного процесу є наступні: збільшення обсягів інвестиційних ресурсів за рахунок усіх джерел фінансування (власні кошти суб'єктів господарювання, бюджетні кошти, банківські кредитні ресурси, кошти приватних та іноземних інвесторів); визначення пріоритетних напрямів використання капіталовкладень, особливо державних; забезпечення ефективного використання капітальних вкладень, удосконалення їх відтворювальної та технологічної структури.

Необхідність участі держави у формуванні інноваційно-інвестиційного потенціалу зумовлюється роллю останнього у забезпеченні економічного зростання. По-перше, інвестиційні витрати є найбільш мінливою складовою сукупного попиту, зміна якої спричиняє коливання ринкової кон'юнктури, призводить до циклічності розвитку ринкової економіки. По-друге, інвестиції є важливою умовою інноваційного розвитку економіки. Збільшення капіталу в різних його формах розглядається як принциповий фактор економічного зростання. По-третє, методи переважно прямого державного впливу на розвиток інновацій все більшою мірою повинні доповнюватися фінансовими стимулами, що обумовлює необхідність широкого залучення приватного капіталу. Це дозволить не тільки раціонально використати обмежені фінансові ресурси держави, але й стимулювати залучення цих ресурсів з інших джерел.

Участь держави у формуванні інноваційно-інвестиційного потенціалу полягає у безпосередньому фінансуванні науково-технічної діяльності як продуцента інновацій та у створенні умов для задіяння ринкових важелів впливу. Це знаходить свій прояв у активізації зовнішніх джерел фінансування інноваційної діяльності, формуванні стійкого попиту на інновації. Разом з тим в Україні до цього часу існує порядок

фінансування державних науково-технічних програм, який у більшості випадків не забезпечує досягнення заданих кінцевих результатів. Це свідчить про невідпрацьованість організаційно-економічних механізмів масштабних технологічних змін, що не дає змоги сформувати необхідний інноваційно-інвестиційний потенціал.

Перехід до інноваційної моделі економічного зростання є одним із головних завдань держави на найближчу перспективу. Проте економічне зростання є абсолютно неможливим без вирішення проблеми збільшення обсягу інвестицій у виробництво - від створення сприятливого інвестиційного клімату, вибору пріоритетних напрямків інвестування до визначення джерел фінансового забезпечення інновацій.

Неефективність фіскальної і регуляторної політики, нерозвинутість таких інструментів кредитного ринку як іпотека, факторинг певним чином обмежують такі механізми фінансування, як лізинг, форми прямого інвестування, знижують мотивацію будь-яких інвесторів. Розвиток інноваційної сфери характеризувався суттєвим зниженням інвестиційних можливостей державного і місцевого бюджетів, відсутністю остаточно сформованих і надійних механізмів залучення ресурсів з недержавних джерел з метою інвестування науково-технічної та інноваційної діяльності, низькою активністю та недостатнім рівнем фінансових ринків.

Державна політика щодо стимулювання інноваційних процесів підприємницького сектора економіки може здійснюватися в різних формах, які умовно можна розділити на чотири основні категорії:

- пряме бюджетне фінансування на основі грантів, контрактів (держзамовлення), пільгових позик та ін.;
- надання державою гарантованих позик або акціонерна участь у бізнесі, тобто фактичний поділ інноваційних ризиків із приватним сектором;
- заохочення ризикових капіталовкладень у нові інноваційні проекти й забезпечення необхідних для цього економічних умов;
- непряме стимулювання за рахунок відмови держави від частини податкових надходжень у формі податку на доходи (прибуток) приватних підприємств в обмін на інвестування в інноваційну сферу з урахуванням установлених державою пріоритетів.

Світова практика податкового стимулювання інноваційної діяльності свідчить про наявність трьох основних напрямків заохочення суб'єктів інноваційної діяльності:

- податкові пільги для діяльності інноваційних організацій;
- надання окремих податкових пільг підприємствам при реалізації ними інноваційних проектів;
- створення спеціальних податкових режимів підтримки інноваційної діяльності в рамках технопарків.

Таким чином, державна підтримка в системі фінансового механізму розвитку інновацій полягає у:

- визначенні видів діяльності, які виступають об'єктом стимулюючого впливу держави;
- виборі відповідного інструменту державного стимулювання;
- участі у становленні системи партнерських відносин між державою і приватним сектором, яка дозволить стимулювати залучення інвестицій в інноваційну сферу.

Стимулювання державою реалізації можливостей активізації інвестиційного, кредитного та фінансового забезпечення розвитку інновацій, поєднання різних методів та форм залучення фінансових ресурсів із різних джерел дозволить домогтися вагомих результатів науково-технічної та інноваційної діяльності.

УДК 334.012.08

**Галина Машлій, Наталія Фесолович**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **БІЗНЕС-ІНКУБАТОРИ В СИСТЕМІ ІНФРАСТРУКТУРИ ІННОВАЦІЙНОГО РИНКУ**

**Halyna Mashliy, Nataliya Fesolovych**

### **BUSINESS-INCUBATORS IN THE SYSTEM INFRASTRUCTURE INNOVATION MARKET**

Бізнес-інкубатор – це ринкова інфраструктура, яка допомагає суб'єктам малого та середнього бізнесу на етапі їхнього становлення, надаючи їм у користування на певних умовах і на певний час спеціально обладнані приміщення та інше майно з метою набуття ними фінансової самостійності.

Найважливішими функціями, які виконують бізнес-інкубатори є:

- здача в оренду будівель і приміщень, часто за цінами нижчими від ринкових і з гнучкими умовами одержання додаткового місця за вимогою;
- надання різного роду послуг (консультування, надання зал для нарад, телефонів, копіювальної техніки, персональних комп'ютерів і т. д.);
- консалтинг та бізнес-планування для тих підприємців, які розпочинають свою діяльність та ін.

Метою бізнес-інкубатору є підготовка і випуск успішних підприємств, які будуть фінансово незалежними й автономними, коли вони залишать інкубатор. Зазвичай це відбувається через 2-3 роки.

Бізнес-інкубатор часто має власну частку в компаніях, що пройшли інкубаційний процес. Коли через кілька років підприємство успішно розгортає свою діяльність, воно починає приносити прибуток.

Бізнес-інкубатори бувають трьох видів:

а) неприбуткові – це ті, що працюють із залученням коштів місцевих органів влади. Останні зацікавлені у створенні робочих місць та економічному розвитку регіону. Інкубатори такого виду отримують з орендарів плату, яка значно нижча (до 50%) ніж у середньому в країні. Цього достатньо, щоб утримувати основний персонал, який працює в інкубаторі.

б) прибуткові – ті, що не надають пільг, здаючи в оренду своє майно. Це переважно приватні бізнес-інкубатори, чисельність яких зростає. Вони пропонують орендарям широке коло різноманітних послуг, за користування якими отримують платню.

в) інкубатори, які функціонують при академічних інститутах, вищих навчальних закладах. Вони виступають сполучною ланкою в розробці нововведень між науковими організаціями і приватним бізнесом, надають ефективну підтримку підприємствам, які мають намір опанувати високотехнологічну продукцію: необхідні консультації науковців, дослідну та лабораторну базу, обчислювальну техніку, можливість користування бібліотекою. Орендна плата при цьому досить висока.

Потреба в бізнес-інкубуванні зумовлена соціально-економічною природою малого підприємництва. Як свідчить досвід протягом трьох років роботи на ринку виживає лише 14-30% новостворених малих підприємств, тоді як у бізнес-інкубаторі ця чисельність є значно більшою і становить 85-86%.

Перші бізнес-інкубатори почали з'являтися в Україні в 90-х роках у рамках фінансованої Інститутом «Відкрите суспільство» (Нью-Йорк) Програми соціальної адаптації військовослужбовців Міжнародного фонду «Відродження».

За офіційною статистикою в Україні зареєстровано понад 70 бізнес-інкубаторів. У той же час чисельність реально діючих структур – близько десятка.

Є кілька причин того, чому бізнес-інкубатори в Україні не розвиваються:

- відсутність ефективної законодавчої бази діяльності бізнес-інкубаторів;
- труднощі у залученні необхідних приміщень при прийнятному рівні цін;
- низька інформованість місцевих керівників про можливості бізнес-інкубаторів у розвитку підприємництва регіону;
- небажання керівників вузів займатися проблемами працевлаштування студентів, застосовуючи методики та технології бізнес-інкубації.

До першочергових заходів на державному рівні у вирішенні питань розвитку інноваційної інфраструктури бізнес-інкубаторів повинні належати:

- законодавче визначення і чітке розмежування понять «бізнес-центру», «бізнес-інкубатора», «технологічного інкубатора» і «інноваційного центру»;
- фінансова підтримка створення бізнес-інкубаторів, а також визначення джерел фінансування;
- створення сприятливого середовища для більш ефективного розвитку бізнес-інкубаторів;
- сприяння розвитку бізнес-інкубаторів, під час переходу держави до інноваційної моделі розвитку економіки;
- моніторинг стану розвитку бізнес-інкубаторів як ефективного елементу інфраструктури підтримки і розвитку малого підприємництва;
- стандартизація та уніфікація послуг, які надають бізнес-інкубатори;
- підвищення ефективності організації і якості послуг, що надаються клієнтам шляхом розробки відповідних критеріїв і процедур сертифікації бізнес-інкубаторів;
- подальше просування технології бізнес-інкубації в Україні.

До першочергових заходів на місцевому рівні у вирішенні питань розвитку регіональної інноваційної інфраструктури, зокрема бізнес-інкубаторів, повинні належати:

- формування регіональної інноваційної політики через розвиток інноваційних інфраструктур підтримки малого підприємництва;
- надання повної або часткової фінансової допомоги органами місцевої влади з метою сприяння створенню нових бізнес-інкубаторів в регіонах України;
- надання необхідних приміщень для розміщення бізнес-інкубаторів;
- повна або часткова компенсація за рахунок місцевих бюджетів відсотків, які сплачують бізнес-інкубатори комерційним банкам та іншим фінансово-кредитним установам;
- аналіз і запозичення передового досвіду роботи бізнес-інкубаторів, які діють в зарубіжних країнах.

Отже, вирішуючи питання щодо формування інфраструктури підтримки інноваційного розвитку підприємництва, необхідно не тільки створювати суб'єктам господарювання умови для більш ефективного ведення власної діяльності, але і сприяти вирішенню загальнонаціональних задач, а саме: створювати нові робочі місця, сприяти зростанню виробництва та формуванню основних механізмів інноваційної моделі його розвитку, уникати диспропорцій в економічному розвитку регіонів.



УДК 338.45

**Лілія Мельник**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулля*

## **СІМ ФЛАГМАНСЬКИХ ІНІЦІАТИВ І УКРАЇНА**

**Liliya Melnyk**

## **SEVEN FLAGSHIP INITIATIVES AND UKRAINE**

У березні 2010 року Європейською Радою була затверджена стратегія соціально-економічного розвитку Євросоюзу на період до 2020 року «Європа 2020: Стратегія інтелектуального, стійкого і всеосяжного зростання» («Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth»), в якій викладено уявлення про соціальну ринкову економіку Європи в 21 столітті, скориговану з урахуванням уроків кризи. «Лісабонську стратегію» 2000-го року має замінити нова програма розвитку «Європа 2020», що забезпечить високий рівень зростання та зайнятості в ЄС.

У стратегії «Європа 2020» на перший план висуваються три взаємодоповнюючих пріоритети:

- інтелектуальне зростання: розвиток економіки, що спирається на знання та інновації;
- сталий розвиток: сприяння більш ефективному використанню ресурсів, створенню більш екологічної, і, найголовніше, більш конкурентоспроможної економіки;
- інклюзивна розвиток: створення економіки з високим рівнем зайнятості працездатного населення, що забезпечує згладжування соціальних і територіальних відмінностей.

Європейська Комісія запропонувала «сім флагманських ініціатив» для стимулювання прогресу по кожному з пріоритетних напрямів:

- «Інноваційний Євросоюз» (Innovation Union), із завданням покращити загальні умови для досліджень та інновацій і полегшити їм доступ до фінансування, з тим, щоб новаторські ідеї перетворювалися на товари та послуги, що забезпечують економічне зростання і створюють робочі місця;
- «Молодь в русі» (Youth on the move). Мета цієї ініціативи – підвищити ефективність освітніх систем і допомогти молодим людям вийти на ринок праці.
- «Європейська програма дій в галузі цифрових технологій» (A digital agenda for Europe) із завданням прискорити впровадження високошвидкісного Інтернету і скористатися перевагами єдиного ринку електронних послуг для населення та комерційних компаній.
- «Ресурсно-ефективна Європа». Тут мета – відокремити економічне зростання від зростання використання ресурсів, підтримати перехід до «низьковуглецевої» (low carbon) економіки, збільшити використання відновлюваних джерел енергії, модернізувати транспортний сектор і сприяти підвищенню енергетичної ефективності.
- «Індустріальна політика в епоху глобалізації» (An industrial policy for the globalisation era) повинна поліпшити умови ведення ділової діяльності, особливо для малих і середніх підприємств, а також сприяти створенню сильної і стійкої промислової бази, конкурентоспроможної в глобальному масштабі.
- «Програма з оволодіння новими навичками і створення нових робочих місць» (An agenda for new skills and jobs) ставить за мету модернізувати ринки праці і відкрити для людей нові можливості за рахунок розвитку їх навичок протягом усього їхнього життя, з тим, щоб підвищити рівень зайнятості працездатного населення і забезпечити

кращий баланс попиту і пропозиції на ринку праці, в тому числі за рахунок мобільності робочої сили.

- «Європейська програма по боротьбі з убогістю» (European platform against poverty) повинна забезпечити згладжування соціальних і територіальних відмінностей, з тим, щоб плоди, отримані від економічного зростання, і робочі місця ділилися широко, і щоб люди, що живуть в умовах убогості і соціальної ізоляції, отримали можливість жити в гідних умовах і приймати активну участь в житті суспільства.

Нещодавно служба дослідження громадської думки Європейської комісії «Єврбарометр» опублікувала результати проведеного в 27 країнах – членах Європейського Союзу опитування, спрямованого на з'ясування ставлення громадян до науки і технологій. Ці дані становлять особливий інтерес у зв'язку з підтримуваною Європейським Союзом інтеграцією України в європейський дослідницький простір.

Результати дослідження громадської думки свідчать про те, що 79 % європейців цікавляться науковими відкриттями і новими технологічними розробками. Таких європейців більше, ніж громадян, які слідкують за новинами спорту (65 %), культури і мистецтва (69 %), а також політики (68 %). Показово, що проблемами навколишнього середовища та медичних відкриттів, які напряду пов'язані з наукою і технологіями, цікавляться відповідно 88 і 82 % європейців.

Тільки 11 % жителів країн Європи вважають себе дуже добре поінформованими щодо наукових відкриттів і нових технологічних досягнень, а 50 % мають достатню інформацію в цих галузях. Одночасно кількість європейців, які дуже добре поінформовані про спортивні події, досягає 30 %.

Звертає на себе увагу також думка європейців про роль самих учених в інформуванні широкої громадськості про наукові відкриття та нові технологічні розробки. Більшість із них (57 %) вважають, що вчені докладають замало зусиль для популяризації серед громадян результатів своєї наукової роботи.

Абсолютна більшість європейців (75 %) вважають: завдяки розвитку науки і технологій майбутні покоління отримають більше можливостей. Понад те, 61 % європейських громадян вважають, що результати наукових досліджень і нові технології зроблять роботу набагато цікавішою.

Ставлення європейців до рівня фінансування наукових досліджень у Європейському Союзі розподілилося таким чином: 31 % вважають його недостатнім, 32 % – адекватним і лише 7 % – надто високим. Примітно, що 17 червня 2010 року Європейська рада затвердила нову європейську стратегію розвитку «Європа 2020», що включає п'ять пріоритетів, з яких другим є поліпшення умов для наукового і технологічного розвитку, зокрема збільшення до 3 % ВВП сукупного рівня державного та приватного інвестування в ці галузі.

Аналізуючи аналогічні опитування в масштабах України, можна стверджувати, що для українців ці відсотки будуть на половину меншими, що вказує як на набагато нижчий рівень життя українців і у зв'язку з цим зміною життєвих пріоритетів.

Більшість європейців (64 %) вважають, що Європейський Союз має розвивати співробітництво з ученими третіх країн. На цей час програма наукових досліджень і технологічного розвитку Європейського Союзу повністю відкрита для участі українських учених у спільних проектах та одержання фінансової підтримки. Українські наукові організації навіть можуть виступати координаторами таких проектів. В Україні працює Офіс спільної підтримки інтеграції України в європейський дослідницький простір, який фінансується Європейським Союзом згідно з політикою європейського сусідства і партнерства.

УДК 338.4

**Лілія Мельник, Руслана Тимчаль**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УКРАЇНІ**

**Liliya Melnyk, Ruslana Tymchal**

### **MECHANISMS OF INNOVATION PROCESS IN UKRAINE**

Специфіка реалізації інноваційного процесу в регіонах України, що спостерігається за останнє десятиріччя, не відповідає стратегічним завданням її розвитку, зберігається відставання розвитку країни в цілому від провідних країн світу, посилюються диспропорції в інноваційному розвитку між регіонами всередині країни. Кількість промислових підприємств, які впроваджують інновації, протягом останніх років знаходиться в межах 12-14 % їх загальної кількості, що набагато менше, ніж у провідних інноваційних країнах.

Державна підтримка розвитку інноваційного процесу здійснюється шляхом бюджетного фінансування, податкового стимулювання, кредитування тощо. Але якщо на етапах фундаментальних досліджень та розробки інновацій привалюють механізми державної підтримки, то на етапі безпосереднього впровадження переважно діють механізми комерційних потреб. В даний час відбувається зміна напрямку інноваційного процесу від традиційного (наукового впровадження інновацій) до зворотного, коли розробка та впровадження інновацій здійснюється за кошти замовників.

Вирішальну роль у розвитку інноваційного процесу відіграє інноваційна інфраструктура, елементи та складові якої призначені забезпечувати його на всіх етапах. Зокрема, виробничо-технологічна та фінансова підсистеми інноваційної інфраструктури забезпечують підтримку інноваційного процесу головним чином на етапах фундаментальних досліджень і розробок інновацій. На етапі комерційного споживання інновацій на перший план виступає діяльність інформаційно-аналітичних, експертно-консалтингових центрів, технологічних парків, центрів трансферу технологій та багатьох інших складових інноваційної інфраструктури.

Розвиток інноваційної інфраструктури відбувається як шляхом вдосконалення вже існуючих її елементів, так і шляхом створення нових складових. Особливої підтримки потребує створення таких визнаних у передових країнах світу елементів інноваційної інфраструктури як венчурні фонди, центри трансферу технологій, регіональні інноваційні кластери, бізнес-інкубатори тощо.

На розвиток інноваційного процесу спрямовані такі встановлені законодавством України механізми стимулювання як фінансова підтримка (повне або часткове безвідсоткове кредитування інноваційних проектів; повна або часткова компенсація відсотків, сплачених суб'єктами інноваційної діяльності за кредитування інноваційних проектів; надання державних гарантій комерційним банкам; майнове страхування реалізації інноваційних проектів), цільове субсидювання проектів, митні та податкові пільги тощо. Але жоден із цих механізмів у сучасних українських умовах реально не застосовується через припинення чи скасування дії відповідних законодавчих норм.

Для забезпечення такого розвитку інноваційного процесу в Україні, який сприяв би формуванню конкурентоспроможної національної економіки та невідступному зростанню добробуту громадян, необхідно відновити встановлені законодавством та розробити нові реальні механізми стимулювання інноваційної діяльності, спрямованої на реалізацію визначених державою оновлених пріоритетних напрямків інноваційної політики.

УДК 338.45

**Ігор Стойко, Сергій Барабаш**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ**

**Ihor Stoyko, Serhiy Barabash**

### **PRIORITIES FOR INNOVATIVE POTENTIAL OF UKRAINE**

Сучасна економічна ситуація в українській економіці склалася під впливом світової економічної кризи, яка потребує прийняття своєчасних та радикальних рішень щодо її приборкання та подолання негативних наслідків у виробничій та соціальній сферах. Основою швидкого виходу із скрутної економічної сфери може стати перехід від застарілої технологічної бази до новітніх інноваційних технологій, заснованих на різноманітних передових ідеях.

Якщо раніше інноваційна діяльність розглядалась як наслідок науково-технічного прогресу, то в сучасних умовах інновації – найважливіший фактор ефективного функціонування організаційної, виробничої, фінансової, наукової сфер, бо саме в комплексі вони приносять бажаний ефективний результат. Досвід більшості країн світу доводить, що активна інноваційна діяльність визначає темпи економічного розвитку, структуру сучасного виробництва, життєвий рівень в країні та головне – визначає напрямок подальшого економічного розвитку країни.

Стимування інноваційної діяльності промислових підприємств України пояснюється, насамперед, обмеженістю джерел її фінансування, що пов'язано з фінансово-економічною нестабільністю в державі та кризовим станом більшості підприємств, які змушені реалізовувати інноваційні процеси за рахунок власних коштів. Відсутність власних коштів у підприємств для фінансування інновацій доповнюється іншими чинниками – високими кредитними ставками та неспроможністю отримання довготермінових кредитів.

Підготувати кваліфікованого фахівця без тісного контакту з виробництвом неможливо. У більшості діючих підприємств немає бажання й можливостей займатися адаптацією студентів до виробничих умов, усі хочуть мати готових фахівців. У більшості випадків інновації зазнають краху через помилки у розрахунках, плануванні та через некомпетентність осіб, які займаються впровадженням наукових розробок.

Основними пріоритетами розвитку інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств на рівні держави на майбутнє мають стати:

- створення ринку інноваційної продукції, на якому буде забезпечений належний рівень захисту інтелектуальної власності;
- держзамовлення на інноваційну продукцію;
- створення мережі малих інноваційних впроваджувальних підприємств;
- цілеспрямована підготовка кадрів, менеджерів інноваційної діяльності;
- ставлення до науки як першочергової умови цілеспрямованої і послідовної роботи з формування національної інноваційної системи;
- використання в першу чергу наукових розробок вітчизняних науковців;
- активне співробітництво органів влади як між собою, так і з підприємницькими, науковими і бізнес-освітніми секторами економіки;
- активне використання ринку в якості ефективного інструменту координації діяльності учасників інноваційного;
- створення умов для розвитку різноманітних форм підприємництва у сфері науки, виробництва і обороту.

УДК 338.1

**Богдан Федішин, Ірина Романська**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **УКРАЇНА В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

**Bohdan Fedyshyn, Iryna Romanska**

### **UKRAINE IN THE CONTEXT OF GLOBAL POST-INDUSTRIAL TRANSFORMATIONS**

Сучасний світ – це світ високих технологій та комунікацій, розвиток та використання яких обумовлюють добробут та процвітання держави. Знання вже не є привілеєм обраних, економічне зростання в країні визначається не лише накопиченими знаннями фундаментальної науки, а насамперед, можливостями максимально широкого оволодіння ними та їх застосування. Високі темпи здобування та розповсюдження знань забезпечують їх щонайшвидше перетворення у технології та корисні винаходи й спричиняють високі темпи економічного зростання. Це дозволяє говорити про успішне формування глобального постіндустріального суспільства, яке об'єднується за рахунок найсучасніших технологій.

Економічна глобалізація та її бурхливий розвиток стали причиною перегляду сутності інтернаціоналізації. Характеризується інтернаціоналізація глобальними трансформаціями в структурі та динаміці світового господарства і проявляється у становленні глобальної економічної моделі розвитку, яка базується на постіндустріальній парадигмі.

Умови розвитку України диктують гостру необхідність розробки стратегії економічного зростання, яка має спиратися насамперед на інноваційну компоненту, оскільки, інновації передбачають не лише технічно і технологічно нові продукти, але й нові ринки, залучення і використання творчого потенціалу нації.

Нова модель економічного зростання, що ґрунтується на інноваційному типі розвитку, передбачає зміну самого поняття науково – технічного прогресу і науково – технічного розвитку.

Таким чином, для забезпечення інноваційного розвитку України основними завданнями будуть:

- трансформація моделі економічного зростання – перехід до інноваційного типу розвитку, з метою прискорення темпів економічного зростання;
- досягнення високої конкурентоспроможності на світовому ринку шляхом забезпечення відновлення продукції і технологій;
- збільшення експорту високотехнологічної продукції в його загальній структурі;
- використання нових організаційних форм діяльності, таких як: технопарки, бізнес-інкубатори;
- проведення політики енерго- і ресурсозбереження;
- вдосконалення системи освіти;
- формування розвиненої і достатньо диверсифікованої промислової інфраструктури, здатної акумулювати інноваційні матеріали і технології;
- перебудова фінансової системи в такий спосіб, щоб вона була здатна працювати з високотехнологічними і високо ризикованими компаніями нової економіки.

#### Секція 4. Наука і підприємництво

УДК 330.341.1

**Вікторія Бухта**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

#### **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

**Viktoriia Bukhta**

#### **PROBLEMS OF MANAGEMENT CHARGES ARE IN INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES**

Сучасні фінансово-господарські відносини в економіці вимагають від вітчизняних підприємств створення нового організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю. Особливістю впровадження такого механізму є розвиток інноваційної діяльності.

Поняття «інновації» за своєю сутністю означає нововведення. Відповідно до законодавства інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг. Проте, ширшим (відповідно до його економічного змісту) є поняття інноваційного процесу. Його можна поділити на такі частини: інноваційна діяльність, етапи життєвого циклу інновацій, фінансування нових розробок. За часовою диференціацією можна виділити середньо- та довгостроковий інноваційні процеси, які, відповідно можуть складати від 3 – 5 років.

Основні наукові дослідження пов'язані з інноваційною діяльністю знаходять своє відображення в працях як вітчизняних так й іноземних вчених, таких як: О. І. Амоша, В. М. Геєць, М. І. Долішній, В. І. Ландик, М. Г. Чумаченко Р. Акофф, П. Друкер, М. Портер та ін. Здійснивши критичний аналіз зазначених праць можна стверджувати, що сьогодні залишаються недостатньо розробленими питання управління інноваційною діяльністю в контексті дослідження механізму обґрунтування та структури витрат на інноваційну діяльність підприємств.

Дослідження інноваційного процесу дозволяє виділити в ньому чотири етапи (рис. 1). Слід зазначити, що на другому та четвертому етапі інноваційного процесу виникає ймовірність одержання негативного результату, що зумовлює значні інвестиційні ризики. На наше переконання, принциповим в інноваційному процесі є оцінювання витрат за кожним з проектів і вибір таких проектів, що дозволяє найбільш повно у комплексі задіяти власні ресурси підприємства та забезпечити скорочення термінів впровадження зі збереженням або зростанням запланованої прибутковості.

В п. 20 П(С)БО 16 вказується, що витрати на дослідження включаються до складу інших операційних витрат відповідно до положень П(С)БО 8. Відповідно до п. 9 П(С)БО 8 витрати на дослідження не визнаються активом, а підлягають відображенню в складі витрат того звітного періоду, в якому вони були здійснені. Як бачимо, наш законодавець, відповідно до МСБО, відмовився від капіталізації витрат на дослідження (шляхом включення їх до складу нематеріальних активів). Вважати таке рішення логічним можна лише відносно базових досліджень і досліджень із негативним результатом, тоді як прикладним дослідженням такий підхід навряд чи відповідає. Тому всі варіанти витрат підприємства на науково-технічні дослідження відносяться до інших операційних витрат. В кінці звітного періоду нагромаджена сума витрат на дослідження, списується, визначаючи результат операційної діяльності.



Рис. 1. Особливості реалізації інноваційного процесу

При цьому необхідно підкреслити, що якщо за документами, якими оформляється виконання єдиного договору на проведення НДДКР, не можна точно розмежувати витрати на дослідження від витрат на розробку, то загальну суму витрат включають до вартості створеної розробки.

Що стосується закінчених розробок (створених підприємством або переданих йому стороннім виконавцем робіт), то в п. 20 П(С)БО 16 визначено, що витрати на розробки включаються до складу інших операційних витрат з урахуванням вимог відповідних правил П(С)БО 8. І оскільки з розробками пов'язане їхнє впровадження у виробництво, то для розробок особливо важливі вимоги п. 7 П(С)БО 8, відповідно до яких отриманий в результаті розробки нематеріальний актив відображається в балансі за умови, що підприємство має: а) намір, технічну можливість і ресурси для доведення нематеріального активу до стану, в якому він придатний для реалізації або використання; б) можливість одержання майбутніх економічних вигід від реалізації або використання нематеріального активу; в) інформацію для достовірного визначення витрат, пов'язаних з розробкою нематеріального активу.

Таким чином, величина інноваційних витрат – показник, від якого залежить цільовий показник управління – величина корисного ефекту. Тому, збільшуючи або зменшуючи витрати інноваційного підприємства, змінюючи їх склад, можна впливати на результати інноваційної діяльності.

УДК 330.341

**Ольга Владимир**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ІСНУВАННЯ РЕГУЛЯТОРНИХ БАР'ЄРІВ НА ШЛЯХУ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

**Olha Vladymyr**

### **REGULATOR BARRIERS IN THE WAY OF DEVELOPMENT OF UKRAINE'S BUSINESS**

Відносини держави та бізнесу є вкрай важливими для розвитку країни. Їх стан може відігравати як позитивну роль, виступаючи механізмом сприяння та прискорення соціально-економічного розвитку, що і є основним завданням держави, так і негативну роль, за якої зміст відносин «державна – бізнес» виступає механізмом гальмування, або навіть пригнічення суспільного розвитку. При цьому зрозуміло, що термін «відносини бізнесу і держави» слід розуміти як відносини між бізнесом та інститутами державної влади.

За умовами ведення бізнесу, Україна посідає 139 місце серед 178 країн [1]. Однією з причин цього є величезні витрати підприємств на різноманітні регуляторні процедури. Щорічно, на одні лише перевірки, дозволи та реєстрацію технічних умов малі та середні підприємства витрачають понад 536 млн. грн. Так, вартість процедур технічного регулювання лише для малих та середніх підприємств сягає понад 130 млн. доларів США на рік. 63% підприємств відзначили ці процедури як найбільш обтяжливі для розвитку бізнесу [2].

Тому невідкладне реформування регуляторної системи потребує першочергової уваги всіх гілок влади в Україні. Серед основних проблем регуляторної політики в Україні слід назвати:

1. величезну кількість документів, необхідних для ведення бізнесу,
2. тривалі терміни та складні процедури отримання документів;
3. високу вартість регуляторних процедур.

Кількість дозволів, які видаються в Україні, продовжує зростати. Так, середня кількість дозволів на одне підприємство зросла з 3,2 до 4,5 [3].

Досвід європейських країн свідчить, що для вирішення цієї проблеми необхідно затвердити перелік дозвільних документів на рівні закону. Такий перелік існує у більшості європейських країн, зокрема в тих, які впроваджували проведення регуляторної гільйотини. Це унеможливило запровадження нових дозволів за ініціативою окремих органів влади, як це, на жаль, практикується в Україні.

Оформлення документів, необхідних для ведення бізнесу в Україні триває занадто довго (від 31 до 52 днів для малого та середнього бізнесу). А процедури їх отримання складні та непрозорі. Цю ситуацію може поліпшити загальноприйнятий у світі «принцип мовчазної згоди», який означає, що в разі відсутності відповіді дозвільного органу у визначений термін – дозвіл вважається виданим.

Вартість регуляторних процедур є занадто високою. Так, вартість процедур технічного регулювання лише для малих та середніх підприємств сягає понад 130 млн. доларів США на рік. Але набагато важливішим є те, що чинна система технічного регулювання фактично забороняє інновації, адже без реєстрації нового стандарту або технічних умов підприємство не може випускати новий продукт – як наслідок, багато нових технологій не використовуються в Україні, а рівень виведення нових товарів на ринок є вкрай низьким. Так, за даними Держкомстату, кількість підприємств, які впроваджують інновації, знизилась з 15% у 2000 році до 10% у 2006 [2].



З огляду на це необхідно вже найближчим часом зробити декілька кроків з наближення вітчизняної системи до тієї, що діє у Європейському союзі. Наприклад, як зазначається на бізнес-порталі «Власна справа», з цією метою слід скасувати норми щодо обов'язковості стандартів – при цьому обов'язковими будуть технічні регламенти, які визначають вимоги щодо безпеки товару; скасувати обов'язкову сертифікацію деяких товарів та послуг – при цьому залишається контроль з боку санітарної та ветеринарної служб, органів захисту прав споживачів; скасувати норми щодо обов'язковості зазначення на вітчизняному товарі назви нормативного документа, вимогам яких повинна відповідати вітчизняна продукція – оскільки щодо імпортової продукції такої вимоги не існує; впровадити нову систему ринкового нагляду, яка передбачає контроль не за процесом виробництва та відповідністю всієї продукції вимогам застарілих державних стандартів щодо технічних параметрів продукції, як це є в Україні, а контроль за відповідністю готової продукції основним вимогам щодо її безпеки для життя та здоров'я громадян та навколишнього середовища [4].

Варто відзначити, що більшість країн-сусідів, в тому числі СНД, вже давно вирішили проблеми із реформуванням національної регуляторної системи і привели власне законодавство у відповідність до стандартів Європейського Союзу. Це означає, що Україна програє у міжнародній конкурентній боротьбі, знижує власну конкурентоспроможність, оскільки розвиток вітчизняної економіки стримується штучно створеними перешкодами.

Особливої актуальності таке реформування набуває в процесі підготовки до проведення Чемпіонату Європи з футболу у 2012 році, оскільки Україна потребує прориву у розвитку туристичної інфраструктури, транспорту, сфері громадського харчування та готельному бізнесі, розвиток яких стримується чинною в країні регуляторною системою.

При цьому зазначені реформи будуть корисні як малому, так і великому бізнесу, споживачам та державі, оскільки мають призвести до:

- зменшення споживчих витрат завдяки скасуванню безглузвих видатків для бізнесу;
- звільнення додаткових коштів для розвитку бізнесу;
- прискорення впровадження нових технологій та інновацій;
- створення нових підприємств та робочих місць, зростання рівня заробітної плати, зростання бюджетних надходжень;
- зменшення державних видатків на безглузде з точки зору безпеки громадян державне регулювання;
- успішної інтеграції України у простір світової економіки.

#### **Використана література:**

1. Ведення бізнесу 2008: в Україні ще недостатньо реформ для покращення умов ведення бізнесу, які дозволи б їй зайняти краще місце у глобальному рейтингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.leasing.org.ua/ua/news/?pid=906>
2. Стисла характеристика системи технічного регулювання в Україні та пропозиції по її реформуванню [Електронний ресурс]. – Режим доступу [http://www.zhytomyr.cure.org.ua/cm\\_files/363\\_10.doc](http://www.zhytomyr.cure.org.ua/cm_files/363_10.doc)
3. [Дозволи та погодження в Україні: погляд підприємців](http://www.ucipr.kiev.ua/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=3499) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ucipr.kiev.ua/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=3499>
4. [http://www.vlasnasprava.info/ru/dozvil/standard.html?\\_m=publications&\\_t=rec&id=10161&s=print](http://www.vlasnasprava.info/ru/dozvil/standard.html?_m=publications&_t=rec&id=10161&s=print)

УДК 334.012

**Ольга Владимир, Володимир Дендевич**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

**Olha Vladymyr, Volodymyr Dendevych**

### **MODERN PROBLEMS OF ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE**

В умовах ринкової трансформації економіки України розвиток підприємництва, зокрема малого бізнесу, має стати одним із найважливіших чинників соціально-економічного зростання. Усвідомлюючи новаторську роль підприємництва, держава повинна надавати йому всебічну підтримку.

Слід зазначити, що малий і середній бізнес – це створення нових робочих місць та альтернатива найманій праці, що є особливо актуальним у час кризи та безробіття; це розвиток конкуренції, оскільки в деяких сферах дрібні підприємці можуть конкурувати з великими компаніями, а відтак і корегувати ціни на товари. Розвиток малого й середнього бізнесу є дуже важливим з погляду диверсифікації структури економіки й формування середнього класу суспільства. На жаль, саме маленька частка сегмента малого і середнього бізнесу у ВВП (в Україні становить 11,4%) [1], говорить про те, що держава не забезпечує достатнього рівня підтримки підприємцям, отже, не сприяє формуванню й зміцненню середнього класу.

Мале і середнє підприємництво є важливим фактором розвитку економіки України, а вихід з економічної кризи пов'язаний, в першу чергу, з розвитком саме таких підприємств, тому необхідно вирішити ряд питань, що дозволить забезпечити позитивну динаміку соціально-економічних показників розвитку малого та середнього підприємництва.

Формування та розвиток національного підприємництва значною мірою залежать від створення відповідної правової бази, яка стимулювала б підприємницьку активність та добросовісну конкуренцію.

Ключовим значенням у підвищенні ефективності функціонування малих підприємств в економіці країни є створення сприятливих умов для впровадження інновацій у різні сфери народного господарства.

За результатами соціологічних досліджень МФК та анкетування малих приватних підприємств, які проводив Центр соціальних експертиз і прогнозів Інституту соціології, проблеми і перешкоди для розвитку підприємництва в Україні можуть бути розподілені на кілька категорій [2]:

**I. Законодавчі та адміністративні фактори:** високі податки (на що вказали 97% респондентів); велика кількість різних податків (86% респондентів); часті зміни до вимог податкової звітності (77% респондентів); велика кількість видів підприємницької діяльності, які підлягають ліцензуванню (42%) та складна процедура отримання ліцензій (16%); складна процедура реєстрації підприємства (41%); часті перевірки державними органами (38% респондентів).

**II. Ринкові умови:** неплатежі з боку клієнтів (57% опитаних); труднощі з отриманням кредиту (52%); тиск з боку кримінальних елементів (30%); труднощі з конвертацією валюти (28%); нестача ділової інформації (24%) та управлінських знань (19%); нестача кваліфікованих кадрів внаслідок недоліків у організації їх підготовки і перепідготовки; нерівність доступу суб'єктів підприємництва до фінансових, матеріальних, інтелектуальних та інших ресурсів; слабкий розвиток інфраструктури підтримки малого підприємництва, в тому числі відсутність системи інформаційного забезпечення, недостатня кількість об'єктів інфраструктури, зокрема бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів, нерозвиненість ринку консалтингових послуг, низький професійний рівень існуючих інституцій.

Результати опитування показують, що незважаючи на важку макроекономічну ситуацію та світову фінансову кризу, яка розпочалася наприкінці 2008 року, серед усіх найчастіше згадуваних проблем найсерйознішими залишаються саме проблеми бюрократичного характеру та ті, що пов'язані з державним управлінням. Такі результати і висновки наводять дослідники Міжнародного центру перспективних досліджень [3].

Виходячи із наведених вище проблем потрібно розуміти всю суть і масштаби проблем, які охопили усю бізнес-систему в Україні. Тому якщо не будуть зроблені відповідні висновки і застосовані певні заходи, то час «занепаду економіки» не за горами. Тому вважаємо за доцільне запропонувати наступні пропозиції щодо стимулювання розвитку підприємництва і бізнесу:

1. Посилення координації підприємців та їх громадських об'єднань з освітніми закладами, центрами зайнятості щодо підготовки та перепідготовки кваліфікованих кадрів, зниження дефіциту робітничих та ін. професій на ринку праці.

2. Забезпечення постійного «public relations» підприємництва в Україні, формування позитивного іміджу підприємця в суспільстві, висвітлення соціальних ініціатив, якими опікуються підприємці.

3. Опрацювання на тристоронній основі (влада, сторона роботодавців, профспілки) моделей соціального діалогу на регіональному та місцевому рівнях, які би передбачали більш активну роль організацій підприємців, роботодавців у розробці та реалізації програм сталого розвитку.

4. Консолідація ресурсів, спрямованих на підтримку регіонального підприємництва (регіональні фонди підтримки підприємництва, ресурсні центри Державного комітету з інвестицій та інновацій, інших державних інституцій) на основі єдиного координаційного органу (наприклад, на базі Агенції регіонального розвитку) з метою запобігання їх розпорошенню.

5. Створення пільгового режиму оподаткування підприємств, які знаходяться на стадії економічного розвитку.

6. Забезпечення прозорих умов та рівних конкурентних умов участі бізнесу у регіональних замовленнях.

7. Спрощення системи оподаткування, яка має стимулювати займатися підприємництвом, а не навпаки, як показує практика останніх років в Україні.

Звичайно, вирішення цих проблем вимагає певної програми комплексного розвитку та реструктуризації економіки. Але ми не повинні також забувати про те, що подібний процес вимагає відповідного бажання та політичної волі керівників нашої держави.

І, все ж таки, не зважаючи на ці та багато інших проблем, які стоять на заваді розвитку економіки України, потрібно вірити у щасливе майбутнє нашої держави, і не сидіти «склавши руки», а працювати, адже саме праця – є тим рушійним механізмом, завдяки якому відбувається розвиток суспільства загалом.

#### **Використана література:**

1. Шандова Н. В. Сучасні проблеми розвитку підприємництва в Україні / Н. В. Шандова // Економічні науки Інтернет-конференції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economy-confer.com.ua/full\\_article/935/](http://www.economy-confer.com.ua/full_article/935/)
2. Результатами соціологічного дослідження, яке проводила Міжнародна фінансова корпорація (МФК) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ubsjournal.com/2009-04-03-08-26-56/1075-business>
3. Проблеми та перешкоди розвитку підприємництва в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://otherreferats.allbest.ru/economy/00039702\\_0.html](http://otherreferats.allbest.ru/economy/00039702_0.html)

УДК 338.24

**Ольга Владимир, Леся Кривко**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ОСОБА – ПІДПРИЄМНИЦТВО – ДЕРЖАВА**

**Olha Vladymyr, Lesya Kryvko**

### **PERSON – ENTREPRENEURSHIP – STATE**

Набуття Україною конкурентоспроможності у сучасному світі нерозривно пов'язане із модернізацією її економіки. Як засвідчує міжнародний досвід, важливою складовою мобілізації інституційних чинників зміцнення конкурентоспроможності національної економіки є підприємництво.

Із моменту здобуття Україною незалежності відбувалося поступове становлення вітчизняного підприємництва як самостійного соціально-економічного явища.

Розширення структури пропозицій на внутрішньому ринку товарів та послуг, створення ефективного конкурентного середовища, стимулювання інноваційного розвитку, відродження підприємницької ініціативи населення, створення додаткових робочих місць та підвищення гнучкості зайнятості, зміцнення регіональних економік – це далеко не всі, але дуже важливі завдання, що стоять перед вітчизняним підприємництвом.

При цьому невід'ємними складовими сучасного підприємництва є малий та середній бізнес, на який покладаються функції прискорення структурної перебудови економіки, підвищення організаційної ефективності використанню національних ресурсів, і який за умови виваженої державної політики здатний створити тисячі нових робочих місць і сприяти становленню України як економічно розвиненої держави.

На сьогодні малий і середній бізнес за кількістю підприємств становить основу підприємництва в Україні. Так, у загальній кількості суб'єктів підприємницької діяльності малі підприємства займають найбільшу частку – 92,7%, на середні припадає – 6,8 %, 0,5 % – великі підприємства. Крім того, в Україні зареєстровано 2,4 млн. фізичних осіб-підприємців [1, с.7].

Кількість малих підприємств на 10 тис. осіб населення у 2010 році становила 70 одиниць, середніх – 5 одиниць. Кількість зайнятих працівників на малих підприємствах складала 2,2 млн. осіб, або 24,9 відсотка від загальної кількості зайнятих на підприємствах України, а на середніх відповідно – 3,1 млн. осіб або 35,0 відсотка [2].

Крім того, з метою надання фінансово-кредитної, інформаційно-консультативної підтримки суб'єктам малого підприємництва в Україні функціонує мережа об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва, зокрема, 449 бізнес-центрів, 262 фонди підтримки підприємництва, 819 кредитних спілок, 808 лізингових центрів, 1866 громадських об'єднань суб'єктів підприємництва, 482 страхові організації, 2303 аудиторські фірми та приватних аудиторів, 3241 інвестиційних та інноваційних фондів та компаній, 3119 інформаційно-консультативних установ [1, с.9].

За останні роки в Україні прийнято основоположні закони, які відповідають європейським принципам регулювання підприємницької діяльності, і завдяки яким відбулося:

– **зниження регуляторного тиску:** на законодавчому рівні закріплено обов'язкове планування діяльності з підготовки проектів регуляторних актів; публічне обговорення проектів регуляторних актів; проведення аналізу результативності проектів регуляторних актів; недопущення прийняття неефективних регуляторних актів; перегляд діючих регуляторних актів (Закон України "Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності");

– **спрощення реєстрації суб'єктів господарської діяльності:** в Україні створено Єдиний державний реєстр юридичних і фізичних осіб-підприємців, відомості якого є відкритими і загальнодоступними; запроваджено єдиний спрощений порядок державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців; Україна першою з країн-членів СНД приєдналася до Європейського бізнес-реєстру, що створило передумови для ведення прозорих ділових операцій, сприяло налагодженню контактів між різними підприємствами та зростанню інвестицій;

– **спрощення процедури отримання документів дозвільного характеру:** на законодавчому рівні визначено правові та організаційні засади функціонування дозвільної системи у сфері господарської діяльності, встановлено порядок діяльності дозвільних органів, уповноважених видавати документи дозвільного характеру, та державних адміністраторів; встановлено відповідальність у сфері видачі документів дозвільного характеру; запроваджено можливість впровадження певних дій щодо здійснення господарської діяльності або видів господарської діяльності на підставі декларації відповідності матеріально-технічної бази вимогам законодавства; видача документів дозвільного характеру центральними органами виконавчої влади здійснюється згідно з порядками, встановленими Кабінетом Міністрів України; на місцевому рівні створено та організовано роботу 681 дозвільних центрів; затверджено перелік документів дозвільного характеру, які видаються на місцевому рівні; запроваджено принцип "мовчазної згоди" для започаткування господарської діяльності; встановлено строк видачі документів дозвільного характеру – 10 робочих днів.

**Таким чином удосконалення нормативно-правового поля:**

• **у дозвільній сфері полягатиме в:**

- максимальному скороченні переліку документів дозвільного характеру;
- переході отримання документу дозвільного характеру до започаткування господарської діяльності на підставі подання декларації відповідності матеріально-технічної бази вимогам законодавства;
- посиленні відповідальності посадових осіб дозвільних органів за порушення вимог законодавства.

• **у сфері ліцензування полягатиме у:**

- скороченні кількості видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню;
- встановленні заявницького принципу отримання ліцензії;
- запровадженні альтернативних способів регулювання замість ліцензування.

• **у сфері державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності полягатиме в:**

- провадженні електронної реєстрації та електронного взаємообміну інформацією між всіма учасниками державної реєстрації;
- встановленні порядку проведення електронної державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців;
- спрощенні процедури державної реєстрації добровільного припинення юридичної особи та припинення підприємницької діяльності фізичної особи-підприємця.

У підсумку реалізація запропонованих завдань сприятиме взаємоузгодженню інтересів особи, суспільства і держави, шляхом збільшення росту якісних та кількісних показників розвитку підприємництва та національної економіки, створення нових робочих місць, та становленню позитивного іміджу країни на світовій арені.

**Використана література:**

1. Примуш М. В. Розвиток підприємництва в Україні / М. В. Примуш // Цивільне суспільство. – 2011. – № 7(12). – С. 8-9.
2. Мілян В.Б. Статистичні дослідження зайнятості України / В. Б. Мілян // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kadrovik01.com.ua/>

УДК 658:621

**Ірина Вовк**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ**

**Iryna Vovk**

### **NEED MOTIVATION SYSTEM APPROACH TO MANAGEMENT PROCESS RESOURCE SAVING**

Реальна практика господарювання підтверджує, що управління ресурсами промислового підприємства вимагає системного та комплексного підходу. Основне завдання теорії систем полягає в тому, аби на підставі сутнісного розуміння системи як сукупності взаємопов'язаних елементів знайти відповідну сукупність законів, які можуть обґрунтувати поведінку, функціонування та розвиток систем різних класів.

При використанні системного підходу підприємство розглядається як цілеспрямована система – об'єднання в єдине ціле структурно–упорядкованих частин (елементів), кожна з яких обов'язково володіє хоча б однією властивістю, що забезпечує досягнення мети системи [1]. Автори [2, 3] вважають, що система – це спосіб досягнення цілей. Тобто управління підприємством як відкритою організаційно–економічною системою є інструментом досягнення цілей. Політика ресурсозбереження на машинобудівному підприємстві – це та сама система, складно побудована, наповнена елементами та взаємозв'язками. Елементи цієї системи змінюються в часі й просторі за відповідними законами, завдяки яким система досягає цілі.

Необхідно виявити системні ознаки промислового підприємства, які безпосередньо впливають саме на процес ресурсозбереження для розробки оптимальної стратегії управління даним процесом.

Однією з таких ознак є цілісність господарської діяльності підприємства, яка забезпечується єдністю та взаємозалежністю процесів виробництва, відтворення, обігу орієнтованих на досягнення цілі. Тільки на перший погляд здається, що кожен цех чи підрозділ підприємства виконує свої окремо визначені функції. Практика господарювання в ринкових умовах при обмеженій кількості ресурсів, переконливо свідчить, що проблема узгодження діяльності підрозділів підприємства, усунення розбіжностей між ними може здійснюватися тільки на основі системного підходу.

Іншою системною ознакою промислового підприємства, яка лежить в основі управління ресурсозбереженням є узгодженість структури управління із складністю і динамічністю виробничого процесу. Виробничий процес, функціонує завдяки принципам пропорційності, безперервності, паралельності, ритмічності, диференціації, спеціалізації, автоматизації, гнучкості, системності, оптимальності. Ці принципи, в свою чергу, виступають керованими факторами організаційно-економічної моделі управління ресурсозбереженням.

Ще однієї системною ознакою промислового підприємства можна назвати інтегрованість матеріальних, фінансових, технічних і кадрових ресурсів в процесі функціонування підприємства на основі закону синергії, який є необхідною умовою отриманням позитивного економічного результату. Коли економічна система втрачає функціональну стійкість, виникають самоорганізаційні процеси формування нових ефективних структур. В нових умовах функціонування економічна система проходить свої рівноважні стани як проміжні етапи на траєкторіях нерівноважної самоорганізації, які можуть виявити значні внутрішні резерви системи, спрямовані не на зовнішні

властивості, не на цілі суб'єкта управлінської діяльності, а на внутрішні властивості системи, її власні закони еволюції та самоорганізації.

В цілому, управління ресурсозбереженням на підприємстві повинно ґрунтуватися на аналізі та оцінці впливу на даний процес факторів, які підвищують або знижують ресурсовикористання, на розробці та реалізації відповідних стратегій з досягнення поставлених цілей. Така модель може охоплювати різні сфери діяльності підприємства, що впливають на процес ресурсозбереження, та безперечно повинна базуватися на принципах комплексності й системності.

Отже, процес ресурсозбереження варто розглядати, як складну, багатопланову економічну систему. На «вході» системи ресурсозбереження – заходи спрямовані на розробку стратегії економії конкретних видів ресурсів, зниження норм і нормативів витрат ресурсів (з врахування ресурсозберігаючих технологій і природоохоронного обладнання), а на виході системи досягнуті результати повинні забезпечувати підвищення якості продукції та ефективності виробництва. Тому, ефективне ресурсовикористання на «вході» системи забезпечить ресурсозбереження на «виході», тобто випуск продукції з мінімальними витратами ресурсів.

При розробці організаційно-економічної моделі управління ресурсозбереженням необхідно здійснити аналіз і оцінку факторів, що впливають на ресурсозбереження з метою визначення тих, на які можна впливати в процесі господарської діяльності для підвищення ефективності виробництва. Результатом такого аналізу є виявлення резервів ресурсозбереження, подальша реалізація яких буде сприяти підвищенню конкурентостроможності продукції на основі зниження витрат. В умовах трансформації вітчизняної економіки кількість факторів, які впливають на процес ресурсозбереження суттєво збільшується, та основна увага повинна приділятися фактором, завдяки дії на які можна мінімізувати негативний вплив цих факторів або максимізувати позитивний.

На основі цього розробляються заходи по використанню виявлених резервів ресурсозбереження та подальшому розвитку потенційних напрямів економії різних видів ресурсів, що може забезпечити раціоналізацію процесу використання ресурсів і оптимізацію розміру їх витрат на одиницю продукції що виготовляється.

Наступним етапом є розробка стратегії ресурсозбереження для підприємства. Тут визначається ціль, задачі та перспективні напрями ресурсозбереження, заходи спрямовані на їх освоєння, формується система показників, які визначають міру відповідальності за здійснення ресурсозбереження та варіанти стимулювання персоналу.

Таким чином, нині проблема управління ресурсозбереженням на підприємстві ускладнюється індивідуалізацією всіх товарно-ресурсних компонентів економіки, коли кожен значущий компонент виявляється індивідуально відмінним від інших, унікальним і в певній мірі незалежним. Це зумовлює об'єктивну необхідність застосування до управління процесом ресурсозбереження на підприємстві методології системного підходу.

#### **Використана література:**

1. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М.: Изд.МГУ, 1995. – 360 с.
2. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Харьков: Изд.Дом «Инжек», 2003. – 312 с.
3. Беляев А.А. Системология организации / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – М.: ИНФРА–М., 2000.– 152 с.
4. Райзберг Б. А. Предпринимательство и риск / Б. А. Райзберг. – М., 1992.

УДК 331.45

**Юрій Вовк, Сергій Барабаш**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ПРОБЛЕМИ В СФЕРІ ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

**Yuriy Vovk, Serhiy Barabash**

### **PROBLEMS IN THE PROTECTION LABOR AND SOLUTIONS**

Одними з основних базових конституційних прав, які проголосила і гарантувала в Основному Законі наша держава, є право кожного на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працюю, право на належні, безпечні й здорові умови праці.

Беззаперечним залишається той факт, що національне трудове законодавство і законодавство про охорону праці, незважаючи на високу динаміку змінення, доповнення правових норм, прийняття чисельних нових нормативно-правових актів, характеризується не тільки відсутністю механізму реалізації деяких норм, а й нестабільністю, суперечливістю норм, безсистемністю їх прийняття, незабезпеченістю фінансовим підґрунтям. Сьогодні відносини у сфері охорони праці регулюються надмірною кількістю нормативно-правових актів, але не всі з них реально відображають ринкові перетворення, що відбуваються в країні. Саме тому, враховуючи зазначене, сьогодні актуальним є наукове осмислення проблем, які мають місце у сфері охорони праці, та пошук шляхів їх вирішення й удосконалення чинного законодавства про охорону праці.

Виникнення в Україні різноманітних організаційно-правових форм підприємств і організацій різних форм власності, що зумовлено становленням ринкової економіки, призвело до зміцнення їх економічної й юридичної самостійності. Це позбавило державу функції єдиного роботодавця, знизило її контролюючі властивості у сфері праці. Наслідком таких перетворень стали масові порушення трудових прав працівників з боку роботодавців, які використовують найману працю.

Для покращення стану охорони праці в Україні сьогодні здійснюється робота над створенням Державної програми економічного й соціального розвитку України, у якій вперше чітко виписаний блок охорони праці. За допомогою цієї програми держава розраховує створити механізм економічної зацікавленості й економічної відповідальності власників у забезпеченні належними умовами праці. Окрім того, основним завданням сьогодення у сфері охорони праці є створення чіткої і, дієвої системи промислової безпеки, яка б безвідмовно діяла б на кожному підприємстві. А для цього, звичайно, необхідна законодавча база. Отже, сьогодні виникла потреба в законодавчому акті, який урегулював би діяльність системи промислової безпеки на підприємствах України.

Для усунення зазначених причин, перш за все, необхідно посилити контроль з боку повноважних органів державної влади за станом умов праці, в яких відбувається трудова діяльність працівників. При виявленні незадовільного стану умов праці на підприємствах, в установах, організаціях притягувати до відповідальності не тільки посадових осіб нижньої ланки управління, а й власників підприємств, установ, організацій або уповноважені ними органи. По-друге, сьогодні необхідно переглянути систему фінансування охорони праці з боку держави, органів місцевого самоврядування. Цілком логічно, якщо держава в особі повноважних органів створює певні норми й стандарти у сфері охорони праці, вимагає від роботодавця матеріальних затрат у цьому напрямку, то, відповідно, саме вона повинна фінансово підтримати підприємства, в цьому питанні, економічно стимулювати їх.



УДК 631.331

**Юрій Вовк, Галина Моритко**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Yuriy Vovk, Halyna Morytko**

### **IMPROVEMENT SAFETY MANAGEMENT IN ENTERPRISES**

Згідно з Законом «Про охорону праці» роботодавець зобов'язаний створювати у кожному структурному підрозділі та на робочому місці умови праці відповідно до вимог нормативних актів, а також забезпечувати дотримання прав працівників, гарантованих законодавством про охорону праці

Аналізуючи статистику травматизму по галузі та по областях, що найбільше їх зростання допущено в хімічній промисловості (+25), машинобудуванні (+9), будівництві (+12), агропромислому комплексі (+8), транспорті (+19), невиробничій сфері (+31) зростання випадків смертельного травматизму допущено в Черкаській – на 77%, Запорізькій – 72%, Миколаївській – 58%, Донецькій – 37%, Київській – 36%, Дніпропетровській – 18%, Сумській – 11% областях та АР Крим – 15%.

На багатьох підприємствах недостатньо чітко організовано систему управління охороною праці. Діють загальновідомі правила та норми, яких всі начебто дотримуються, але за їх виконання немає чітко вираженої системи відповідальності.

Управління охороною праці – це підготовка, прийняття та реалізація рішень із здійснення організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на забезпечення здоров'я та працездатності людини в процесі праці. Система управління охороною праці (СУОП) є складовою частиною загальної системи управління підприємством, установою. При автоматизованих системах управління охороною праці є її складовою частиною або підсистемою.

Служба охорони праці повинна вирішувати такі завдання: а) здійснювати контроль за безпекою виробничих процесів, устаткування, будівель і споруд; б) забезпечувати працюючих засобами індивідуального та колективного захисту; в) забезпечувати професійну підготовку і підвищення кваліфікації працівників із питань охорони праці, вести пропаганду безпечних методів праці; г) забезпечувати оптимальні режими праці і відпочинку працюючих; д) вимагати професійного добору виконавців для визначених видів робіт.

Внаслідок недотримання цих правил на підприємстві зріс рівень травматизму на промислових підприємствах України, в тому числі серед працівників, що мають стаж роботи понад 15-20 років та молодих спеціалістів. Зокрема, це було спричинено порушенням правил проходження інструктажу або його відсутності. Часто на підприємствах немає відділу, групи фахівців, які б слідкували за цим. Основна причина травматизму на підприємстві – це те, що працівники пенсійного віку проходять інструктаж «формально». На реаліях вони не поповнюють знань з охорони праці, техніки безпеки та виробничої санітарії. Але ж правила та норми інструктажу постійно змінюються, в наслідок певних змін норм, правил та невпинного прогресу.

Для усунення цих проблем, пропонується ввести електронний облік інструктажу, у якому буде вказуватися: точна дата, місце, відповідальні. Також необхідно розробити графік проходження інструктажу по відділах, за основної умови – присутності керівника підрозділу, та зробити фотографію робочого дня.

УДК 681.518

**Михайло Галушчак, Христина Козицька**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна*

## **ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ «1С:ПІДПРИЄМСТВО 8.0» ДЛЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Mykhaylo Halushchak, Khrystyna Kozitska**

### **THE ADVANTAGES OF USING "1C: ENTERPRISE 8.0" FOR OPERATIONAL MANAGEMENT OF COMPANY**

На даний час більшістю організацій використовується програма «1С:Підприємство» у версії 7.7, у якій основний наголос зроблено на розв'язання облікових завдань. Із зростанням і розвитком підприємства ускладнюються завдання, що стоять перед керівництвом. Виникає потреба ретельніше контролювати роботу з клієнтами, оптимізувати процес виробництва. І звичайно стає складніше розуміти, що саме відбувається на підприємстві. Якщо в цій динаміці продовжувати використовувати «1С:Підприємство» версії 7.7, неминуче виникнуть проблеми.

Саме для вирішення завдання управління всіма ресурсами підприємства і було створено новий різновид цієї програми - 8.0. Її основна мета – охопити всі сторони діяльності підприємства, зробити всі напрями прозорими та легко керованими як для керівника, так і для менеджера.

«1С:Підприємство 8.0» має кілька версій продукту: «Управління виробничим підприємством», «Управління торгівлею», «Управління персоналом», «CRM-рішення», «WEB-розширення». Активно поповнюється також і бібліотека рішень: галузеві рішення, рішення для управлінського обліку, документообігу тощо.

Бюджетування — це нагальна проблема багатьох підприємств. Як правило, фінансовий директор буквально закопується у таблицях Excel, намагаючись видобути з бухгалтерії потрібну інформацію. Моделювання бюджету з урахуванням різноманітних чинників перетворюється у тому ж Excel на вельми трудозатратну процедуру. Розробники 1С нової версії врахували це і процес планування дуже органічно вписався у бухгалтерський блок програми. Керівник відділу продажу і закупівель заповнює форму плану продажу у зручній та зрозумілій для нього формі. При цьому відхилення між планом і фактичними показниками можна легко простежити у відповідному звіті. Шаблони бюджетів можна гнучко змінювати залежно від сценарію, а програма дозволить швидко виконати перерозрахунок загальної моделі. Можна використовувати «ковзне» планування, налаштовувати рівень деталізації плану, використовувати контролюючі бюджети. Залежно від того, що важливо контролювати керівництву, можна налаштовувати управлінські звіти, дані аналізу, як правило, подавати і в табличному, і в графічному вигляді. Зображувальні можливості «1С 8.0» набагато більші, ніж традиційний Windows-інтерфейс версії 7.7. Програмісти, зі свого боку, високо оцінюють логічну витонченість та простоту нової платформи.

Випускається програма у двох варіантах — файлового та «клієнт-сервер» (MS SQL Server). Файлова версія ефективно працює у розрахованому на багато користувачів режимі на невеликих підприємствах, клієнт-серверна версія забезпечує ефективну роботу на десятках і сотнях комп'ютерів одночасно.

8.0 версія «1С:Підприємства» є кращою за своїх попередників, адже вона включає окрім облікових даних та їх обробки, допомогу по прийняттю рішень. Тому вона придатна для використання не тільки бухгалтерами але і керівниками усіх рівнів.

УДК 658:330

**Володимир Гевко, Наталія Ребрина**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ТЕОРІЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Volodymyr Nevko, Nataliya Rebryna**

### **THE STAKEHOLDER THEORY IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM**

Слід зазначити, що в умовах ринкової економіки важливим фактором впливу на результати діяльності підприємства є інтереси зацікавлених осіб, які формують ступінь конкурентного середовища, в рамках якого підприємство і здійснює свою діяльність. За цих умов роль менеджменту постає у формулюванні і впровадженні стратегії та прийнятті рішень, спрямованих на задоволення інтересів усіх або основної частини зацікавлених осіб. Управління взаємовідносинами із зацікавленими сторонами стає частиною загальної стратегії як органічна складова.

Проблема врахування інтересів усіх зацікавлених у діяльності підприємства осіб набуває актуальності за умов подальшої розбудови ринкової капіталістичної економіки на засадах основних положень сучасної економічної теорії, зокрема і біхевіористичної, яка передбачає прийняття рішень на основі поведінкової реакції суб'єктів відносин.

Саме тому в менеджменті, заснованому на формуванні цінності, приділяється значна увага збалансуванню інтересів зацікавлених осіб, що знайшло відображення в останніх наукових фундаментальних працях та періодичних виданнях. Серед найбільш відомих науковців, що займалися даною проблематикою, можна назвати Е. Фрімена, М. Дженсена, М. Портера, І. Ансоффа, Д. Джонсона, Р. Уїдінгтона, К. Шоулза, Р. Нортон, Д. Каплана, А. Раппопорта.

Теорія зацікавлених сторін (її ще називають теорією стейкхолдерів) є своєрідною альтернативою неокласичної економічної теорії управління підприємством, якій впродовж останніх років приділяється велика увага зарубіжних вчених. Основним характерним рисом теорії зацікавлених сторін є наступні:

- всі групи, чи особи, які мають стосунок до фірми, є зацікавленими сторонами, а керівництво компанії повинно враховувати не тільки інтереси акціонерів, алей інших груп та організацій;
- корпорація розглядається як деякий організаційний об'єкт, через який різноманітні учасники вирішують свої численні завдання.

З погляду теорії стейкхолдерів, фундаментальною метою підприємства є залежність дій підприємства від інтересів великої кількості стейкхолдерів. Перша область дослідження теорії зацікавлених сторін полягає у виборі на практиці тих груп зацікавлених сторін, які дійсно важливі і на чий інтереси дійсно варто зважати, оскільки їх число для будь-якого підприємства надзвичайно велике.

Друга область дослідження визначається необхідністю виявлення інтересів стейкхолдерів. При цьому необхідне не тільки виділення релевантних груп зацікавлених сторін, але й оцінка їхньої порівняльної важливості з погляду підприємства та його стратегії. Така оцінка дозволить підвищити об'єктивність стратегічного аналізу й відповідно якість реалізованої стратегії підприємства.

Підприємства розглядають зацікавлені сторони як частину середовища, яким необхідно управляти для того, щоб генерувати сталі доходи і прибутки та, в кінцевому підсумку, для того, щоб забезпечити вигоду акціонерам. Увага до питань, що стосуються зацікавлених сторін, може допомогти підприємству уникнути рішень, які

могли б спонукати зацікавлені сторони розладнати цілі підприємства. Ця можливість виникає у зв'язку з тим, що зацікавлені сторони можуть контролювати ресурси, необхідні для здійснення прийнятих корпоративних рішень, а тому управління взаємостосунками із зацікавленими сторонами є засобом для досягнення мети. Мета, або кінцевий результат, взагалі не полягає в добробуті всіх зацікавлених сторін. Натомість, у сучасній фінансовій теорії метою підприємства є просування інтересів тільки однієї групи зацікавлених сторін – її акціонерів.

Для ідентифікації значущості стейкхолдерів, як правило, використовується модель, запропонована Мітчеллом та ін., за допомогою якої можна одержати кількісні оцінки порівняльної важливості зацікавлених сторін. У рамках моделі Мітчелла кожен стейкхолдер характеризується такими властивостями: «сила» (power), «закономірність» (legitimacy) і «терміновість» (urgency). Володіння даними атрибутами не є постійним, зацікавлені сторони можуть здобувати й втрачати ці характеристики із часом, однак класи зацікавлених сторін визначаються саме через володіння одним, двома або трьома атрибутами. У результаті поєднання властивостей виділяють сім класів значущості стейкхолдерів. Три з них володіють одним атрибутом (латентні), три – двома (очікуючі) і один – трьома (категорична група). До латентних груп належать бездіяльна, або спляча (має владу), контрольована (має законність) і потребує (має терміновість). Таким чином, найвпливовішими групами є «категоричні» стейкхолдери, що володіють одночасно трьома атрибутами. З володінням переліченими атрибутами пов'язана відповідь на питання про те, як зацікавлені сторони домагаються реалізації своїх інтересів, що визначає третю область досліджень теорії зацікавлених сторін. Теорія вивчає шляхи надання впливу (стратегії поводження), які можуть бути як агресивними (стратегії впливу), так і захисними (стратегії відповіді). З іншого боку, стейкхолдерів можна розглядати як партнерів підприємства, підтримка яких необхідна при реалізації ефективного розвитку підприємства. У цьому випадку підприємство додержується стратегії партнерства, що розробляється з урахуванням запитів усіх груп зацікавлених сторін, метою якої є задоволення даних запитів і взаємовигідне співробітництво.

Теорія стейкхолдерів знайшла своє відображення у практиці стратегічного управління у вигляді системи показників відповідальності (ASC – Accountability Scorecard), яка була вперше описана Ф. Ніколсом у 2000 році і призначена для пошуку «балансу інтересів» між підприємством та зацікавленими сторонами. Згідно цього методу підприємство та стейкхолдери поєднуються двома типами зв'язків: внесками і стимулами, які переважно мають двосторонній, відносний характер, що робить обмін між двома сторонами взаємним.

Серед найбільш вагомих груп зацікавлених сторін слід виділити акціонерів, інвесторів, постачальників, клієнтів (споживачів), менеджерів і працівників, державні (урядові) структури. Інтереси інших зацікавлених сторін доцільно враховувати вибірково. Взагалі зацікавлені сторони залишаються зацікавленими лише доти, доки підприємство забезпечує такі стимули, цінність яких перевищує або, як мінімум, компенсує зроблені внески.

Практична цінність теорії зацікавлених сторін може бути відчутною лише тоді, коли правильно визначено склад зацікавлених сторін, співвідношення інтересів, розроблено систему вимірювання та оцінки взаємного впливу різних сторін. Оскільки теорія зацікавлених осіб є відносно новою концепцією в стратегічному управлінні підприємством, подальший розвиток її методології та заснованих на цій основі методів управління має безумовні перспективи подальших досліджень з метою адаптації до практики вітчизняних підприємств при розробці корпоративної стратегії. Особливу увагу в процесі подальших досліджень слід звернути на застосування концепції зацікавлених сторін для розвитку навчально-науково-виробничих комплексів.

УДК 338:658

**Ольга Гевко, Вікторія Кутрань**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **БЕНЧМАРКІНГ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УКРАЇНІ**

**Olha Hevko, Victoriya Kutran**

### **BENCHMARKING: PROBLEMS AND PERSPECTIVES IN UKRAINE**

При інтеграції України до світового співтовариства виникає надзвичайно багато проблем, які потребують узагальнення іноземного теоретичного і практичного досвіду в різних сферах стратегічної управлінської діяльності підприємств. Вся стратегічна діяльність іноземних підприємств направляється на пошук конкурентних переваг в умовах глобалізації ринку, на перевагу у конкурентній боротьбі за світові ринки, саме тому однією із основних управлінських стратегій є стратегія бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг (від англ. benchmarking – встановлення контрольної точки) означає перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів. Іноді його називають «еталонним тестуванням».

Поняття «бенчмаркінг» вперше з'явилося в 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Тоді був сформульований основний принцип бенчмаркінгу: «для того щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах». Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проект компанії Xerox щодо порівняння якості виробленої нею продукції із успішнішими на той час японськими аналогами.

На даний час визначень поняття «бенчмаркінг» у літературі є чимало, переважно бенчмаркінг розглядають як:

- інструмент аналізу конкурентоспроможності підприємства;
- систематичну діяльність, спрямовану на пошук, оцінювання і навчання на кращих прикладах ведення бізнесу;
- процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації досвіду передових підприємств однієї або інших галузей з метою розвитку підприємства;
- інструмент стратегічного планування та прогнозування, в якому завдання визначають не від досягнень фірми, а на основі аналізу показників підприємств-конкурентів;
- постійний систематичний пошук, впровадження найкращої практики, що призводить до поліпшення продуктивності.

З допомогою бенчмаркінгу здійснюється зовнішня оцінка організації, саме тому цей метод має щораз частіше застосування. Він вже давно став популярним у американських, японських і європейських компаніях. Найбільш активно займаються бенчмаркінгом такі організації як Bank of America, American Express, Xerox, TRW, Eastman Kodak, Internal revenue service, Alcoa, AT&T, DEC, IBM, Toyota, Nasa та інші. Загалом понад 40% найбільших корпорацій світу за рейтингом Fortune застосовують різні види бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг дозволяє дати відповідь на такі запитання:

- Як працює наше підприємство, порівняно з іншими? Чого воно має прагнути?

- Хто з конкурентів працює найкраще у визначених напрямках? Якими методами вони досягли цього?

- Як нам застосувати передовий досвід кращих підприємств?

- Як нам стати кращими від компаній-конкурентів?

Запорукою успішного бенчмаркінгу є необхідність чіткого виконання основних структурних процедур. Схема, зображена на рис. 1, ілюструє спрощений підхід до циклів даного процесу.

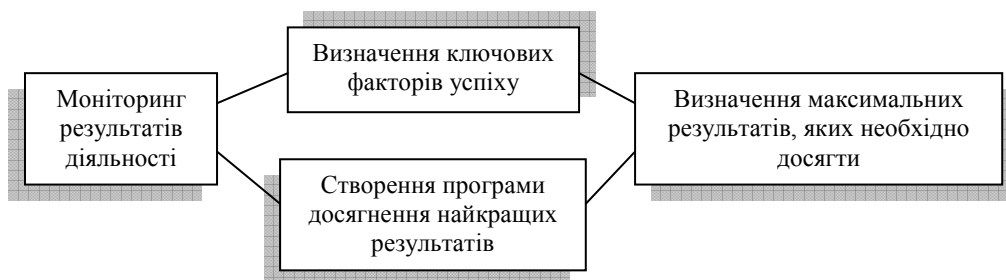


Рис.1. Цикл бенчмаркінгу

Розрізняють три фази бенчмаркінгу:

1. Підготовка (здійснюють вибір об'єкта бенчмаркінгу та порівняльних аналогів; визначають оцінні показники; збирають необхідну для аналізу інформацію).

2. Аналіз (на основі порівняння з підприємством-конкурентом виявляються слабкі місця в об'єктах бенчмаркінгу та ідентифікуються причини їх виникнення).

3. Впровадження (проводиться робота з реалізації результатів аналізу в практичній діяльності підприємства).

Головний ефект від застосування бенчмаркінгу як інструменту ринкової діяльності іноземних підприємств полягає в тому, що управлінські функції стають більш керованими, за рахунок дослідження та впровадження на одному підприємстві кращих методів роботи та досвіду інших підприємств. Застосування бенчмаркінгу дозволяє підприємству сформулювати продуктивну команду внутрішніх консультантів, вдосконалити досвід проведення внутрішніх організаційних змін і, відповідно, створити базу для подальшого вдосконалення організації та управління нею.

Методика проведення бенчмаркінгового дослідження на даний час добре розроблена, і має в своїй основі сильне теоретичне підґрунтя та багаторазово успішно випробувалась у практиці закордонних компаній. Але, на жаль, практично немає прикладів застосування методики бенчмаркінгу вітчизняними фірмами. Слід виділити наступні проблеми, що перешкоджають використанню потенціалу бенчмаркінгу на українських підприємствах:

- незнання методів бенчмаркінгу як ефективного інструменту управління;
- брак досвідчених фахівців відповідної спеціалізації;
- відсутність у вітчизняних підприємств бажання розкривати секрети свого успіху та прагнення зберегти комерційну таємницю;
- недостатність розвитку інформаційних управлінських систем в Україні;
- відсутність центрів бенчмаркінгу;
- недосконала законодавча база щодо оприлюднення інформації про діяльність підприємств.

Отже, з цього слід зробити висновок, що можливості застосування ефективного іноземного досвіду бенчмаркінгу в Україні залежить не лише від бажання та прикладених зусиль окремих підприємств, але й від вирішення зазначених вище проблем на мікро-, мезо- та макрорівнях.

УДК 658:338

**Ольга Гевко, Ольга Кушнір**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ПЕРЕВАГИ ЗАСТОСУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**Olha Hevko, Olha Kushnir**

### **ADVANTAGES OF APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD IN MODERN CONDITIONS**

В умовах швидкої мінливої економічної кон'юнктури традиційні показники ефективності втрачають актуальність і є недостатніми для оцінки діяльності і управління організацією. З'являється необхідність проведення оцінок ефективності діяльності таким чином, щоб вона мала взаємозв'язок зі стратегією, забезпечувала поліпшення результатів у майбутньому і враховувала минулу діяльність.

Однією з систем стратегічного вимірювання, яка відповідає сучасним вимогам є збалансована система показників (BSC – Balanced Scorecard) обґрунтована Р. Капланом і Д. Нортеном. Передумовою виникнення системи збалансованих показників було прагнення керівництва західних компаній посилити управлінську функцію за рахунок оцінювання таких перспектив як фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, інновації та навчання.

BSC передбачає комплекс із чотирьох груп показників, що впливають зі стратегічних орієнтирів підприємства та пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками. Оцінювання цих показників дає змогу відповісти на такі чотири запитання:

- як підприємство оцінюють клієнти (аспект клієнтів);
- які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству виключні конкурентні переваги (внутрішньо-господарський аспект);
- яким чином можна досягнути подальшого покращення становища підприємства за рахунок використання інноваційного і кадрового потенціалу (аспект інновацій і навчання);
- як підприємство оцінюють акціонери (фінансовий аспект).

Як і традиційні системи, BSC містить фінансові показники як одні з основних критеріїв оцінки результатів діяльності організації, але підкреслює важливість показників не фінансового характеру, що оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії.

Сьогодні збалансовану систему показників широко використовують підприємства різних масштабів та сфер діяльності. Серед найбільш успішних проектів впровадження BSC відмітимо компанії Mobil, Hilton, Saatchi & Saatchi, Canon, Motorola, Siemens, BMW та інші. Збалансовану систему показників розробляють багато урядових організацій, у тому числі міністерство оборони США, Національна асоціація з реформування уряду США, уряди Мексики та Бразилії.

Серед завдань збалансованої системи показників є розповсюдження інформації щодо результативності виконання стратегії компанії, озброєння її працівників знаннями, які дозволяють залучити їх до стратегічного процесу, посилити динамічні здібності компанії. Важливе значення для успішного впровадження BSC має вибір не фінансових показників, які спрямовують компанію на розвиток, виявлення напрямів удосконалення бізнес-процесів у компанії, пошук оптимальних варіантів досягнення цільових значень обраних показників, за яку несуть відповідальність менеджери.

Розробка збалансованої системи показників дає можливість побачити бажану картину організації бізнесу компанії, наявних бізнес-процесів, які необхідні для забезпечення виконання показників клієнтської перспективи, інноваційних програм, проектів розвитку. Саме аналіз ресурсів, які необхідні для виконання встановлених завдань мають стати основою розрахунків витрат компанії, які з параметрами планових доходів мають скласти основу бюджету компанії. Такий підхід сприяє узгодженню стратегічних цілей з параметрами бюджету діяльності компанії і навпаки. Делегування підрозділам відповідальності за досягнення результатів передбачає надання їм повноважень формування бюджетних витрат і доходів. Стратегічний фокус відбору ідей розвитку, фінансування ініціатив, які сприяють досягненню стратегічних цілей, мають завдання оптимізувати портфель проектів розвитку і забезпечити досягнення планових фінансових показників. Таким чином забезпечується перерозподіл ресурсів на користь досягнення стратегічних настанов компанії.

Використання системи збалансованих показників сприяє верховенству стратегії у фінансовому плануванні, оскільки у процесі розробки бюджетів основою планування витрат ресурсів, їх розподілу між підрозділами стає необхідність досягнення завдань, а не привілеї окремих департаментів, адміністративні можливості впливу керівництва на процес виділення ресурсних квот.

Сьогодні збалансована система показників вважається також і найбільш прогресивним методом оцінки ефективності працівників. Переваги BSC полягають в наступному:

- вона дозволяє перевести ключові показники діяльності фірми у вимірювані результати роботи окремих працівників і спрямувати зусилля персоналу на виконання спільних завдань;
- прокладає шлях для реалізації майбутніх цілей компанії, встановлюючи пріоритетні напрями дій та відповідних ресурсів;
- допомагає запобігти протиріччям між цілями, висунутими різними підрозділами компанії;
- підвищує відкритість і прозорість управлінських рішень, що приймаються в компанії;
- впровадження збалансованої системи показників підсилює корпоративну культуру;
- сприяє подоланню інформаційного розриву в компанії та створенню її єдиного інформаційного простору.

Більше того, BSC не тільки виконує роль оціночної системи у процесі розробки та впровадження на підприємстві комплексу цілеспрямованих, незворотних, якісних за характером змін, спрямованих на забезпечення довгострокового успіху, а також (і це головне) виступає реальним механізмом реалізації стратегії компанії. Системність змін в компанії в процесі її розвитку забезпечується завдяки закладеному в концепції BSC трьох векторному балансу: між фінансовими та не фінансовими складовими діяльності компанії, між її внутрішніми та зовнішніми аспектами, між ретроспективним та перспективним фокусом трансформацій. Саме ця властивість збалансованої системи показників вигідно виділяє її серед сукупності моделей та підходів до оцінювання результативності та ефективності розвитку компанії.

Досвід успішного впровадження збалансованої системи показників у практику багатьох зарубіжних компаній свідчить про доцільність її застосування і на вітчизняних підприємствах.



УДК 330.322

**Людмила Малюта, Наталія Макар**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ**

**Ludmyla Malyuta, Nataliya Makar**

### **TOPICALITY PROBLEM REDUCTION PRODUCTION COSTS**

У системі показників, що характеризують ефективність виробництва, одне із провідних місць належить собівартості продукції, у якій відбиваються всі сторони виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства: рівень використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, якість роботи окремих працівників і керівництва в цілому. Собівартість продукції являє собою вартісну оцінку використаних у процесі виробництва природних ресурсів, сировини, матеріалів, палива, енергії, основних фондів, трудових ресурсів, а також інших витрат на її виробництво.

Головними завданнями розвитку економіки на сучасному етапі є постійне підвищення ефективності виробництва, а також завоювання стійких позицій підприємств на внутрішньому і міжнародному ринках. Собівартість продукції відображає всі сторони господарської діяльності підприємств, їх досягнення і недоліки. Основним джерелом зниження собівартості продукції на підприємстві є зростання продуктивності праці. Це обумовлюється тим, що, по-перше, за рахунок зростання продуктивності праці досягається економія заробітної плати, так як зростання продуктивності праці призводить до скорочення витрат на виробництво продукції. По-друге, завдяки зростанню продуктивності збільшується випуск продукції, за рахунок чого досягається зниження собівартості продукції шляхом економії непропорційних витрат. Не менш важливим чинником, що сприятиме скороченню витрат є дотримання всіх головних принципів ефективного розміщення продуктивних сил: це скорочення шляхів між виробником та покупцем, між виробництвом і сировинною базою. Для виявлення резервів зниження собівартості необхідно визначити фактори, які обумовлюють це зниження.

Доцільно виділити такі фактори зниження собівартості продукції:

1) підвищення технічного рівня виробництва, зокрема упровадження нової прогресивної технології, підвищення рівня механізації та автоматизації виробничих процесів; розширення масштабів використання й удосконалення техніки і технології; ефективніше використання сировини та матеріалів;

2) поліпшення організації виробництва і праці, тобто удосконалення управління виробництвом і скорочення витрат на нього; упровадження наукової організації праці; поліпшення використання основних виробничих фондів; поліпшення матеріально-технічного забезпечення; скорочення транспортно-складських витрат;

3) зміна обсягу виробництва, що зумовлює відносне скорочення умовно-постійних витрат у результаті зростання обсягу виробництва;

4) зміна структури, асортименту та поліпшення якості продукції.

Отже, в результаті проведеного дослідження можна зробити висновки, що собівартість продукції на підприємстві залежить від багатьох чинників, зокрема від: продуктивності праці, ефективності виробництва, якості та асортименту продукції, обсягу виробництва, ефективного розміщення продуктивних сил. Щоб витримати гостру конкуренцію і завоювати довіру покупців підприємство повинно виділятися на фоні підприємств того ж типу. Покупця цікавить якість продукції і її ціна. Чим вищий перший показник і нижче другий, тим краще і вигідніше для покупця і підприємства. Резерви поліпшення цих показників закладено саме в собівартості продукції.

УДК 658

**Галина Машлій, Ірина Крайничин**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **НОВІ МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА**

**Halyna Mashliy, Iryna Krainychyn**

### **NEW METHODS OF IMPROVING MANAGER'S WORK EFFICIENCY**

На даний час велика кількість менеджерів не задоволена якістю навчальних програм та семінарів по підвищенню кваліфікації. Це наслідок того, що більшість навчальних проектів, які представлені на українському ринку, не враховують специфіку аудиторії, яка переважно є досвідченою, критичною і такою, яка цінує свій час. Тому існує необхідність використання новітніх методів навчання, які були б спроможні підвищити ефективність роботи менеджера

Основними критеріями вибору навчальних програм для менеджерів повинні були б стати: насиченість навчальної програми, високий рівень подачі інформації, її направленість на індивідуальні потреби керівника.

Знання з маркетингу, юриспруденції, кризового менеджменту та деякі інші завжди потребують оновлення. В сучасних швидкозмінних умовах постійно додаються нові і модернізуються старі методи управління у фінансовій і інформаційній сфері. Враховуючи те, що законодавча база в нашій країні змінюється дуже швидко, розробки в маркетингу і рекламі значно випереджають теорію, а технології швидко оновлюються, періодичне підвищення кваліфікації в цих галузях є просто необхідним для сучасних управлінців. Керівники повинні мислити широко і інноваційно, бачити можливості там, де інші бачать лише занепад.

Оволодіти унікальним набором навиків не просто, тому що у більшості випадків необхідним є поєднання особистісних якостей, досвіду і здібностей до саморозвитку. Але практично у кожного успішного менеджера можна виявити його слабе місце. Саме тому, навчальні програми для управлінців повинні базуватися на індивідуальному підході. В Україні не достатньо використовуються високоефективні програми навчання. Недоліками програм для топ-менеджерів часто є недооцінка професійного рівня клієнтів, відсутність індивідуального підходу, низький рівень кваліфікації тренерів, неврахування галузевої специфіки, висока вартість навчання, невідповідність заявленої тематики реальній. Більшість керівників вважають такі тренінги лише марною тратою часу.

До методів підвищення кваліфікації, які добре себе зарекомендували, належать зовнішні стажування, орієнтовані на отримання практичної інформації у форматі ділових зустрічей в транснаціональних корпораціях. Цей метод дозволяє ознайомитися з веденням бізнесу в провідних компаніях світу і тим самим розширити спектр власних управлінських прийомів та інструментів, пізнати особливості підходів до управління персоналом різних національностей.

Ще один метод, який дозволяє підвищити ефективність керівників і попрацювати над слабкими місцями - це метод коучингу управлінців (peer coaching) – ряд заходів для прискорення розвитку лідерів завдяки якісному і малобюджетному вдосконаленню процесу прийняття рішень шляхом стимулювання внутрішніх професійних, психологічних резервів і життєвого досвіду керівника.

Для того, щоб професійний розвиток топ-менеджера не став хаотичним і малокорисним, дуже важливо чітко уявляти мету поглиблення знань і навиків в тій чи іншій галузі.

УДК 658.14.012

**Олена Мельник**

*Тернопільський національний технічний університет*

## **ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ В ІНВЕСТИЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ: ВІДТВОРЮВАЛЬНИЙ АСПЕКТ**

**Olena Melnyk**

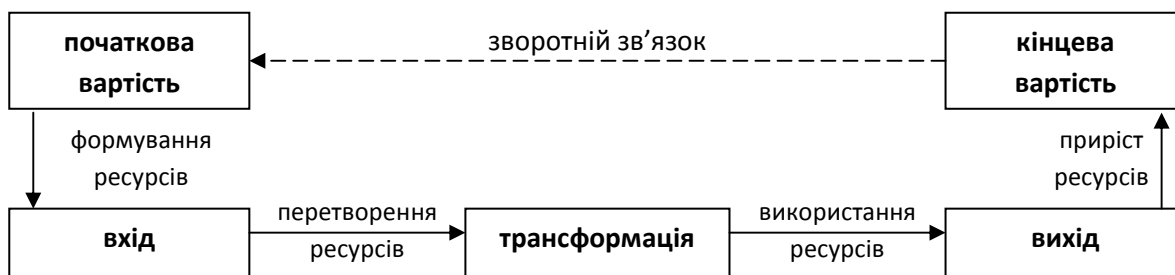
### **FUNCTIONING OF FINANCIAL RESOURCES IS IN INVESTMENT PROCESS: REPRODUCTIVE ASPECT**

Роль та значення фінансових ресурсів в інвестиційному процесі важко переоцінити. Адже, це ресурс, який за короткий проміжок часу може трансформуватись в будь-який інший, що, як наслідок, дозволяє без проблем перегрупувати фактори виробництва.

Розмір фінансових ресурсів сформованих на рівні підприємства, визначає можливості: здійснення необхідних капітальних вкладень; збільшення оборотних коштів; виконання фінансових зобов'язань; забезпечення потреб соціального характеру тощо. Проте, в сучасних умовах господарювання, система управління фінансовими ресурсами підприємства повинна орієнтуватись не скільки на ефективне використання вже накопичених ресурсів, а на формування фінансових ресурсів, які б забезпечили майбутній розвиток підприємства.

Як зазначають А. Г. Завгородній та Г. Л. Вознюк основним джерелом формування фінансових ресурсів є валовий національний продукт. Методами, за допомогою яких держава може їх мобілізувати є: стягнення податків, відрахування частини прибутку державних підприємств, відрахування на соціальне страхування та інші види відрахувань до централізованих фондів, продаж державою цінних паперів і свого майна, одержання кредитів, емісія грошей.

Оптимізація процесів формування й використання фінансових ресурсів залежить від системи управління, адже базові механізми їх ефективного функціонування потребують комплексного вирішення пов'язаних з ними проблем. Загальним базовим науковим підходом в управлінні фінансовими ресурсами є системний підхід, який передбачає розгляд елементів системи фінансових ресурсів і їх синергетичного ефекту, а також впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процеси їх функціонування. Суть процесного підходу лежить у площині функціонування фінансових ресурсів, яке передбачає їх формування та використання. Такий підхід дозволяє здійснити комплексну оцінку ефективності функціонування фінансових ресурсів, адже за його допомоги можна порівняти початкову вартість і результат використання сформованих за її рахунок фінансових ресурсів (рис. 1).



**Рис. 1. Відтворення фінансових ресурсів на основі процесного підходу**

У свою чергу ситуаційний підхід дозволяє досліджувати будь-яку ситуацію виходячи із конкретних умов функціонування фінансових ресурсів. Рішення за такого підходу завжди будуть унікальними й залежатимуть від конкретних умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в цілому, так й від змінних, які впливатимуть на кінцевий фінансовий результат.

Таким чином, відтворювальний процес фінансових ресурсів необхідно розглядати як безперервний і послідовний їх перехід із однієї стадії в іншу. В свою чергу, потреба підприємства у фінансових ресурсах відрізняється на різних етапах його життєвого циклу – аксіома, яка не потребує доказів.

Дослідження процесів формування та використання фінансових ресурсів із застосуванням теорії розвитку систем, дозволяє врахувати особливості, притаманні підприємству на різних етапах, що сприятиме більш ефективному його функціонуванню. На наш погляд, дослідження цих процесів повинно базуватись на теорії життєвого циклу. Адже, циклічний характер розвитку притаманний усім без винятку підприємствам. Водночас, незважаючи на численну кількість досліджень з цього питання досі немає чіткого сформованого поняття «життєвий цикл підприємства».

Як стверджує І. А. Бланк, життєвий цикл підприємства – загальний період часу від початку діяльності до припинення його існування чи відродження на новій основі.

При цьому вчені класифікують життєвий цикл на різну кількість етапів чи стадій життєвого циклу. Скажімо, І. А. Бланк виділяє їх шість: народження, дитинство, юність, рання зрілість, кінцева зрілість, старіння. Цікавим є підхід О. Є. Кузьміна та О. Г. Мельник, які виділяють стадії зародження, зростання, піку діяльності, та спаду підприємства.

Для управління фінансовими ресурсами підприємства необхідно розробити і реалізувати фінансову стратегію підприємства, в основу якої може бути покладений класифікатор основних інструментів механізму фінансового менеджменту – внутрішніх і зовнішніх, регулюючих фінансові взаємовідносини підприємства з суб'єктами ринку в процесі господарської діяльності. До внутрішніх інструментів відносяться: фінансовий аналіз, антикризове управління, інвестиційний менеджмент, посилення контролю за витрачанням грошових коштів, управління витратами виробництва, факторинг, лізинг, страхування. Крім того, особливу увагу слід приділяти спеціальним фінансовим інструментам управління ризиками – управління активами і пасивами, хеджуванню, свопам, ф'ючерсам, форвардам і опціоном. Під зовнішніми інструментами розуміють діючі правові акти на макроекономічному рівні.

Оперативне управління фінансовими ресурсами ґрунтується на інформації стратегічного й тактичного рівня. В першу чергу оперативне управління фінансовими ресурсами спрямоване на підтримку рівня абсолютної ліквідності, необхідного для здійснення розрахунків з контрагентами.

На тактичному рівні місячний план руху грошових коштів формується так, щоб надходження та витрачання платіжних засобів в ньому були збалансовані. Але забезпечення щоденного балансу може бути досягнуте тільки шляхом прийняття оперативних рішень. На відміну від стратегічного та тактичного рівнів, інструменти оперативного управління повинні забезпечувати не лише зв'язок із попереднім рівнем, але й безперервність процесу управління.

Таким чином, відтворювальний процес фінансових ресурсів – це послідовність стадій (формування і використання) приросту вартості використовуваних ресурсів, який можна охарактеризувати циклічністю, метою якого є забезпечення стійкого фінансового зростання.

УДК 339.13

**Богдан Паласюк**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ**

**Bohdan Palasyuk**

### **INFORMATION PROVIDING THE LOGISTIC ACTIVITY OF MECHANICAL ENGINEERING ENTERPRISES**

На сучасних підприємствах машинобудування логістика використовується як нова прогресивна методологія найефективнішої виробничо-господарської, підприємницької й комерційної діяльності, яка відкриває широкі можливості для підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності. Особливої значущості на підприємствах набуває проблема формування адекватної ринковій економіці сфери обігу, яка обслуговує рух матеріальних і інформаційних потоків. Її вирішення потребує нових підходів використання концепцій логістики, які не тільки можуть істотно вплинути на ефективність підприємств машинобудування за рахунок поліпшення якості постачань і скорочення логістичних витрат у сфері обігу, а й дають змогу одержати додаткові конкурентні переваги на ринку.

В останні роки відмічається бурхливий розвиток нових логістичних технологій, які базуються на інформатиці. У порівнянні з використанням традиційних способів організації виробничо-економічної діяльності використання принципів інформаційної логістики забезпечує високі якісні показники виробничо-господарської діяльності підприємств в умовах швидкої зміни номенклатури товарів, що виробляються, або послуг, що надаються. У центрі матеріального потоку, яким ефективно керують, повинен перебувати потік інформації. Саме інформація тримає логістичну систему матеріального потоку «відкритою» в розумінні здатності пристосуватися до нових умов. Для забезпечення гнучкої, орієнтованої на споживача, логістичної системи необхідно, щоб фізична система функціонувала паралельно до інформаційної.

Інформаційно-логістична система визначається як інтерактивна структура, що складається з персоналу, устаткування і технологій, об'єднаних зв'язаною інформацією, яка використовується логістичним менеджментом для планування, регулювання, контролю і аналізу функціонування логістичної системи.

Інформаційні логістичні мережі розподілені на рівні контролю процесів виробництва. На найвищому рівні – функціональному – за допомогою інструментальних засобів для збору та передавання даних забезпечуються базовою інформацією автономні підсистеми, що відповідають за виробництво, складування та перевезення. На наступному рівні організується контроль обладнання систем матеріально-технічного постачання та шляхом комбінування окремих елементів, що утворюють автономні підсистеми, досягається максимальна можливість керування елементами системи загалом. На найвищому рівні виробництва автономні підсистеми об'єднуються у всеохопну інформаційну мережу (центральну систему керування).

Оскільки інформаційні системи є, як правило, автоматизованими системами управління логістичними процесами, то математичне забезпечення в логістичних інформаційних системах включає комплекс програм і засоби програмування, які забезпечують вирішення задач управління матеріальними потоками, обробку текстів, отримання довідкових даних і функціонування технічних засобів.

УДК 330.338

**Ольга Руда**

*Тернопільський національний технічний університет ім. І.Пулюя*

## **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ**

**Olha Ruda**

### **ECONOMIC SAFETY OF MANUFACTURING**

Економічна та майнова безпека підприємств – це важлива складова система організації національної економіки, яка дозволяє зберігати стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз. Її ефективне функціонування сьогодні є однією з найважливіших умов для забезпечення нормального розвитку всієї сфери підприємництва і особливо стратегічно важливого для держави машинобудівного комплексу. Досягнення економічної безпеки виробничих підприємств в умовах ринкової трансформації дасть змогу закріпити незалежність держави, щодо збереження ринків збуту й оптимального співвідношення між експортним та імпортом потенціалом, що загалом сприятиме знеціненню економічної стабільності, збільшенню прибутків і дасть змогу кардинально по-новому підійти до розв'язання фінансових проблем.

Відсутність цілісної системи діагностики економічного стану підприємств ускладнює оцінювання рівня їх економічної безпеки і внаслідок цього, викривляє методичу виведення комплексних показників оцінки національної безпеки. З цих підходів зрозуміло, що економічна безпека ґрунтується на кількісних орієнтирах і ринкових механізмах виходу у безпечну зону як фінансово-кредитних, так і виробничих установ.

Постійна зміна положення чинного законодавства, відсутність на більшості підприємствах висококваліфікованих фахівців, вкрай негативного виробничого обладнання, застарілі технології, нестача обігових коштів, викликані неефективною і податковою політикою державних органів та стрімким розривом зв'язків з деякими учасниками ринку через власний низький рівень виконання договірних зобов'язань за господарськими угодами, стали істотною загрозою економічній безпеці.

Вітчизняний і зарубіжний досвід показує, що процес забезпечення економічної безпеки виробничого підприємства є постійно циклічним. Проте криза останніх років продемонструвала збій цієї системи на світовому рівні. Цей процес на деяких підприємствах раптово призупинився у зв'язку з повним і необоротним їх банкрутством. Відновлення вимагатиме певних зусиль, індивідуального підходу та часу.

Отже, в умовах економічної та фінансової нестабільності особливо важливо не допустити падіння рівня економічної безпеки стратегічно важливих для держави підприємств. Управління економічною безпекою є одним із складових елементів забезпечення національної безпеки. Зокрема користуючись уже напрацьованими дослідженнями науковців у сфері економічної безпеки підприємств рекомендується здійснити блокаду «тонізації» національної економіки, вивести загальнонаціональні інтереси стратегічних галузей промисловості на перший план, значно скоротивши в них питому вагу іноземного капіталу, що дасть змогу підвищити економічної безпеки підприємств. Важливим змістом економічної безпеки вважаємо також практичне використання ефективних принципів сучасного менеджменту та своєчасну реакцію на зміни, реалізацію стратегії його розвитку, використовуючи можливості зовнішнього середовища з застосуванням продуктивної взаємодії з суб'єктами зовнішнього та внутрішнього середовища.

УДК 330. 75

**Олена Сороківська**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

**Olena Sorokivska**

### **SPECIALITY REALIZATION ENTERPRISES OF SMALL BUSINESS INNOVATIVE FUNCTION**

Становлення ринкової системи господарювання в Україні пов'язане з активізацією підприємницької діяльності в усіх сферах економіки. Одним із перспективних напрямів створення нового конкурентно-ринкового середовища є розвиток малого бізнесу. Поряд з прискореним формуванням споживчого ринку малий бізнес сприяє активізації інноваційної діяльності.

Набутий досвід в країнах, які пройшли етап реформування економічних систем, свідчить про те, що реалізація інноваційної функції малого бізнесу є одним із засобів усунення диспропорції на окремих товарних ринках, створення додаткових робочих місць і скорочення безробіття, активізації інноваційних процесів, швидкого насичення ринку товарами та послугами. А малі інноваційні підприємства, які мають підтримку держави – гнучкі і високоефективні, мають досвід і достатній професійний рівень.

Розвиток малих підприємницьких форм відбувається, в основному, в посередницькій сфері і галузях, що не потребують значних капітальних вкладень – торгівлі, громадському харчуванні, будівництві цивільних об'єктів, дрібному ремонті техніки і машин, сільському господарстві. Тим часом такий потужний ринок, як сфера науково-технічних нововведень та інформації, не освоюється. Це зумовлено, з одного боку, недостатньою увагою до таких проблем державних структур управління, відсутністю правових актів, що забезпечують розвиток малого науково-технічного бізнесу, а з іншого – монополією державних науково-дослідних інститутів, що зосередили у собі весь обсяг фінансування наукової сфери. У результаті це привело до монополізму держсектора в науці і відсутності достатнього рівня впровадження у матеріальній сфері.

Суть інноваційної функції малого бізнесу полягає у формуванні якісних структурних змін регіональної спеціалізації, характеру господарських зв'язків, культури виробництва, благ і послуг, підвищення конкурентоспроможності продукції, виходів на зовнішні ринки [1].

Виділяють такі основні складові інноваційної функції малого бізнесу:

- забезпечення зайнятості висококваліфікованих спеціалістів у сфері НДДКР;
- сприяння технічного переозброєння традиційних галузей економіки;
- мобілізація науково-технічних ресурсів;
- підвищення якості трудового потенціалу;
- комерційна реалізація науково-технічних розробок;
- впровадження нових технологій і освоєння нових видів продукції;
- сприяння розвитку науково містких галузей.

На реалізацію інноваційної функції малого бізнесу можуть впливати різні фактори, які за своїми характеристиками поділяються на основні та супутні. Основні – це кліматичні умови, природні ресурси, некваліфікована робоча сила, фінансові ресурси. Вони не потребують ніяких зусиль, або для цього необхідні невеликі капіталовкладення. Супутні фактори – це науковий потенціал, висококваліфіковані кадри. За їх допомогою можна отримати стійкі конкурентні переваги. [2].

Аналіз розвитку малого бізнесу в Україні дає змогу зробити певні узагальнення щодо стану і тенденцій його інноваційної складової:

- по-перше, частка підприємств науки і наукового обслуговування у сфері діяльності малих підприємств значна;

- по-друге, кількість малих підприємств у науці і науковому обслуговуванні зростає;

- по-третє, виявляється тенденція до зміни форм власності малих підприємств; значно зростає частка малих підприємств з колективною формою власності, велика частка приватних малих підприємств.

До основних факторів, що впливають на реалізацію інноваційної функції малого бізнесу в Україні належать:

1. Інтелектуальний потенціал. Саме він є найпершою складовою малого інноваційного бізнесу. За останні роки спостерігається відтік інтелектуальних кадрів з країни, а отже втрачається інтелектуальний потенціал. Для того щоб змінити цю ситуацію необхідно створити гідні умови роботи «інтелектуальній інтелігенції» (достойна зарплата, державна підтримка, статус).

2. Сприятливий кредитно-фінансовий механізм. Держава повинна здійснювати фінансування інноваційних проєктів: інвестиційна допомога у проведенні енергозберігаючих заходів; стимулювання впровадження передової технології; субсидювання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Також необхідно зменшувати податкове навантаження на підприємства, які впроваджують інновації.

3. Заміщення ввезення іноземної продукції, що користується попитом на внутрішньому ринку, на продукцію вітчизняного виробництва, що має високу якість, є екологічно чистою і створена на основі інноваційних технологій.

4. Страхування інноваційних ризиків державою, що забезпечить привабливість вкладання інвестицій комерційними банками, фінансовими установами, холдинговими компаніями, промислово-фінансовими групами.

5. Розробка програми і стратегій інноваційного розвитку держави та її законодавче закріплення.

6. Взаємовідносини між бізнесом і наукою. Науково-дослідні установи мають одержувати винагороду за свої винаходи, інновації, нововведення. Необхідно зосередити увагу на підготовці високо кваліфікаційних кадрів в інноваційній діяльності.

7. Науково-прогнозний маркетинг. Його основне завдання полягає у визначенні майбутнього попиту на новостворену продукцію, технологію.

Виконання основних завдань та забезпечення сприятливого інноваційного клімату забезпечить ефективну інноваційну діяльність малого бізнесу, що, в свою чергу, підвищить експортний потенціал держави, здійснить оновлення виробництва, допоможе виробляти конкурентну високоякісну продукцію.

#### **Література:**

1. Стратегія розвитку малого та середнього підприємництва на період до 2015 року. «Влада і бізнес: від стратегії підтримки до стратегії партнерства». – Київ, 2011. – 26с.

2. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. – К. : Товариство «Знання», КОО, 2010. – 277 с.



УДК 658.3

**Тетяна Хабенюк, Віктор Паляниця**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ СТИМУЛЮВАННЯ БЕЗПЕКИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

**Tetyana Khabenyuk, Viktor Palanytsya**

### **ECONOMIC MECHANISM OF STIMULATION OF SAFETY OF LABOUR IS ON ENTERPRISES**

Поліпшення умов безпеки праці, що відповідає інтересам не тільки безпосередньо працівників, а й підприємців та всього суспільства в цілому, в умовах ринку тісно пов'язано з економічним стимулюванням роботодавців.

Стимулювання заходів щодо охорони праці здійснюється згідно розділу IV «Стимулювання охорони праці» Закону України «Про охорону праці». Так, у ст. 25 «Економічне стимулювання охорони праці» зазначено, що до працівників підприємств можуть застосовуватися будь-які заохочення за активну участь та ініціативу у здійсненні заходів щодо підвищення безпеки й поліпшення умов праці. Види заохочень визначаються колективним договором (угодою, трудовим договором).

Економічне стимулювання націлено насамперед на посилення діяльності та заінтересованості підприємств у поліпшенні умов праці на робочих місцях, а також підвищення економічної відповідальності власників (адміністрації) підприємств за шкоду, заподіяну несприятливими умовами праці.

Необхідність розробки й застосування економічного механізму впливу на охорону праці, стимулювання всіх осіб та підрозділів, які беруть участь у виробничих процесах, забезпечують і формують рівень безпечного виконання робіт, спричинена неефективністю чинних нині на підприємствах адміністративних форм і методів управління, оскільки останні не пов'язують стан охорони праці з оцінкою кінцевих результатів загальногосподарської діяльності окремих колективів та підрозділів, з виконанням конкретними особами посадових чи функціональних обов'язків.

З ухваленням Закону «Про охорону праці» та підзаконних актів виникла реальна можливість переходу до нових форм мотивації організації та безпечного виконання робіт передусім за допомогою економічного механізму на основі цільових методів. Економіко-цільовий підхід на виробничому рівні передбачає: умови й порядок взаємного пред'явлення економічних санкцій (претензій, позовів) до виконавців щодо відшкодування заподіяної шкоди внаслідок порушення правил безпеки та до посадових осіб (за нестворення нормативних умов для безпечного виконання робіт); поєднання економічних показників діяльності підрозділів і посадових осіб зі станом охорони праці та виконанням (невиконанням) цільових завдань; встановлення оплати праці з урахуванням необхідності додержання в процесі виробничої діяльності норм і правил безпеки; встановлення відповідних доплат за роботу в шкідливих та небезпечних умовах; стимулювання (заохочення) підрозділів і працівників за роботу без травм, аварій, професійних захворювань, за високий рівень організації роботи в галузі охорони праці, як це передбачено у ст. 29 Закону.

Досвід розвинутих країн у галузі охорони праці свідчить про те, що поліпшенню умов праці сприяють заходи: податкові пільги на засоби, спрямовані на покращення умов праці; диференціювання страхових внесків залежно від частоти й важкості травматизму і професійних захворювань; впровадження санкцій за бездіяльність власників щодо поліпшення умов охорони праці.

УДК 658.5

**Наталія Шведа**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна*

## **БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Nataliya Shveda**

### **BENCHMARKING AS AN INNOVATION ENTERPRISE MANAGEMENT TECHNOLOGY**

На сучасному етапі розвитку теорії менеджменту появилось багато нових інструментів, методів та технологій управління. Вони дозволяють оптимізувати діяльність організації як на міжнародному, так і на місцевому ринку, як всієї організації, так і окремих її елементів. Однією із таких новинок є бенчмаркінг. Враховуючи всі аспекти визначень цього поняття, можна зробити висновок, що бенчмаркінг – це не просто метод, це технологія управління, яка полягає в тому, що суб'єкт управління постійно формує зразок дій та результатів і створює програму наслідування цьому зразку. Сутність технології управління полягає в тому, вона є процесом, для якого характерні такі ознаки: динамізм; конкретність; матеріальна обумовленість; логічність; ділимість; однозначність виконання включених до неї процедур і операцій; наявність власного інструментарію, методів і технік.

Оскільки бенчмаркінг відповідає всім обов'язковим ознакам технології управління, достатніми для визначення приналежності об'єкта дослідження до технології, можна вважати, що бенчмаркінг є саме технологією управління.

При цьому доцільно розрізнити декілька умовних видів технологій управління, а саме:

– основна технологія управління – технологія, яка взята за основу при здійсненні процесу управління на підприємстві;

– супроводжуюча (також наскрізна) технологія управління – технологія, елементи якої використовуються в управлінні повністю або частково. Ця технологія, у свою чергу, ділиться на постійну або тимчасову. Тимчасова технологія управління – супроводжуюча технологія управління, при цьому її елементи постійно використовуються в процесі управління випадково або не постійно. Постійна технологія управління – супроводжуюча технологія управління при цьому її елементи постійно використовуються управління.

Для практика завжди виникає питання: якою технологією повинен бути на підприємстві бенчмаркінг. Відповідь на це запитання залежить від багатьох факторів, наприклад, від того на якому життєвому циклі знаходиться підприємство, яка основна технологія управління на даному підприємстві тощо.

Якщо розглядати бенчмаркінг як наскрізну технологію, де для вирішення одного завдання задіяні різні спеціалісти (зі збору та обробки інформації, аналітики, спеціалісти в предметній сфері, експерти, менеджери тощо), то інновація буде полягати в тому, що в рамках проекту вони опиняються в одному функціонально побудованому ланцюжку, де кожний відповідає за свою технологічну операцію.

Сама ідея порівняння роботи свого підприємства з роботою інших підприємств не є новою в економіці. Згідно теорії Р. Пішке, головна відмінність бенчмаркінгу від звичайного порівняння з роботою інших підприємств полягає в організованому і систематичному пошуку раціональних рішень будь-якої проблеми, які можуть виникнути на підприємстві, пошук більшого професіоналізму рішення поставлених завдань, чітко деталізованої і структурованої проблеми. До цього списку варто

добавити ще одну відмінність – пошук здійснюється не тільки в межах своєї галузі, але й також за її межами. Дуже часто саме за межами власної галузі бенчмаркінг допомагає знайти оптимальне рішення, яке робить підприємство не схожим на інші. Таким чином, головна відмінність бенчмаркінгу від інших технологій управління полягає в тому, що ліпші рішення шукаються цілеспрямовано для досягнення головної мети – набуття таких конкурентних переваг, які можна утримати.

Бенчмаркінг дуже часто плутають з чотирма категоріями управління: аналізом конкурента, дослідженням ринку, загальним управлінням якістю і загальним контролем якістю. З метою визначення відмінностей між ними був здійснений порівняльний аналіз за шістьма ознаками порівняння, результати якого наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз поширених методів і інструментів управління і бенчмаркінгу**

Об'єкт порівняння	Дослідження ринку	Аналіз конкурентів	TQM	Бенчмаркінг
Категорія управління	Інструмент	Інструмент	Інструмент	Технологія
Об'єкт використання	Відділ маркетингу	Відділ маркетингу	Всі підрозділи підприємства	Всі підрозділи підприємства
Вид інформації	Аналіз ринку і його сегментів, споживачів	Аналіз стратегій конкурентів	Про продукт, аналіз продукту	Про себе, про конкурента, про лідерів, аналіз
Об'єкт вивчення	Потреби споживачів, товари і послуги	Стратегії конкурентів, ринки і товари	Продукція конкурента, ринки	Підприємство конкурента, методи ведення бізнесу
Ціль	Надання інформації для прийняття рішень	Надання інформації про становище конкурента на ринкові	Поліпшення якості продукції, зниження собівартості	Завоювання нового положення на ринку шляхом оптимізації діяльності
Філософія	Вивчення середовища перебування	Вивчення конкурентів	Надання споживачу товару високої якості за низькою ціною	Організація власної діяльності таким чином, щоб задоволити попит всього ланцюгу поставки

Аналізуючи табл. 1, бачимо, що бенчмаркінг значно ширший, будь-якої із порівнювальних категорій. Логічно припустити, що до системи методів та інструментів бенчмаркінгу можуть відноситися всі перераховані категорії, які створюють інформаційну та реалізаційну основу. Спрощено це можна собі уявити таким чином. Дослідження ринку дає можливість визначення становища власної продукції на ринкові, аналіз конкурентів надає інформацію про рівень конкурента, TQM забезпечує план дій з поліпшення роботи і досягнення потрібного рівня якості тощо.

## Секція 5. Актуальні проблеми управління людськими ресурсами: економічний та психологічний аспекти

УДК 338.108

**Оксана Гарматюк**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

### УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ

**Oksana Harmatyuk**

#### MANAGEMENT OF PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF CRISIS

В останні роки почала стверджуватись думка, що фірма не може розпізнати явища, котрі швидко розвиваються, до того часу, доки вони не стануть масовими. Тільки тоді, коли зміни в зовнішньому середовищі загрожують існуванню фірми і вона знаходиться в жорсткому цейтноті, це починає сприйматися як ознака того, що фірма дійсно попала в кризові умови. Для одних підприємств кризова ситуація - деякий виклик, сигнал для мобілізації ресурсів, для інших - додаткове джерело стресу, проте в загальному можна сказати, що криза - це єдине, що здатне викликати рішучі зміни. На думку швейцарського професора Б'юї Хуан Тунга очевидним є і те, що в умовах кризи майже завжди виникають суперечливі рішення. Тому для кожного підприємства, яке хоче при мінімальних коштах і при найменш негативних наслідках подолати кризу, необхідно переступити через приватні аспекти виробничих проблем і орієнтуватися переважно на стабільне підвищення якості рішень, котрі приймаються в кризових ситуаціях.

Під час кризи керівник прагне оптимізувати процеси управління й зробити компанію налагодженим ефективним механізмом без слабких ланок. Однак, як з найменшими втратами позбутися баласту, коли мова йде про самий цінний актив будь-якого бізнесу - персонал?

Відомо: люди за своєю природою здатні справлятися з кризовими ситуаціями, якщо знають, що захищені. Тому секретною зброєю керівника повинне стати вміння правильно працювати з персоналом, грамотно направляючи його дії. Якщо керівник здатний активізувати мислення і дії працівників, то вони зможуть досягнути значних результатів, не зважаючи на кризу та всупереч їй.

Як не парадоксально, завдяки кризі з'являється час для багатьох речей, на які раніше його бракувало: посадові інструкції, персональні плани розвитку, впровадження системи оцінки, оцінка і вдосконалення систем заохочення. Нарешті, є можливість зупинитися і проаналізувати свою діяльність.

В першу чергу керівник повинен поставити собі питання, чи зможе його компанія прожити ще один рік? Якщо відповідь позитивна, значить, є чудова відправна точка для побудови нової стратегії. Необхідно розробити простий план першочергових дій, які необхідно зробити для забезпечення життєздатності компанії впродовж найближчих 12 місяців. Єдина загальна умова - максимально швидко повідомити персонал про майбутні кадрові заходи, щоб паніка припинилася і усі сконцентрувалися на реалізації плану.

Для того, щоб керівник в умовах кризи міг адекватно оцінити персонал, його роботу і прийняти виважені рішення – йому на допомогу повинен прийти менеджер по роботі з персоналом. Звичайно, в західних компаніях HR-менеджер є правою рукою керівника. Він дає рекомендації, а керівник вирішує, дотримуватися їх чи ні. Керівник визначає цілі, а HR-менеджер вирішує як їх досягти, щоб враховувалися інтереси працівників. На жаль, на українських підприємствах керівник кадрової служби,

начальник відділу кадрів, інженер по кадрах не завжди виступає в ролі правої руки керівника, проте в умовах кризи вони повинні мати відповіді на наступні питання:

- мати і представити повну якісну інформацію про кожного працівника;
- мати якісний план, як працювати з людськими ресурсами під час кризи;
- скласти покроковий план, як зберегти рівновагу в компанії, як грамотно звільнити працівників, і що робити далі, щоб люди почували себе максимально комфортно.

І якщо так складеться, що в компанії заплановано скорочення персоналу, то ті, кого скорочують, повинні дізнатися про це раніше за інших. Можливо, це виглядає жорстоко, прощатися з колегами дуже важко, але, проводячи скорочення швидко, керівник надає їм послугу. Чим довше директор коливається, тим менше у них шансів знайти іншу роботу.

Відносно того, як повинен проходити сам процес скорочення, то варто відмітити те, що HR-менеджер і керівники різних відділів в умовах кризи повинні працювати спільно. Адже, керівники відділів краще можуть оцінити свій персонал. В великих компаніях топ-менеджери не завжди знають людей, які в них працюють. Тому результативний варіант – діяти разом.

Коли складений список тих, хто буде звільнений, необхідно вирішити яким чином буде відбуватися звільнення. Звільняти треба правильно: пам'ятати, що людина, яку звільняють – це людина, яка була членом команди і прикладала зусилля для досягнення загального результату. Працівник, якого образили під час звільнення, може нанести непоправний удар іміджу компанії і тривалий час, працюючи в інших організаціях, буде розповсюджувати негативні чутки про компанію. Працівник, якого звільнили «правильно», навпаки, буде роками відзиватися добре про компанію і керівника, навіть, якщо буде працювати в іншій сфері.

Також варто відзначити, що компанії, які скоротили свій персонал на 10% на самому початку кризи, є більш успішними. По-перше, вони швидко приймали рішення, що зменшувало нагнітання ситуації, по-друге, це привело до більш ефективної і результативної роботи тих, хто залишився. Отже, вирішення питання скорочення є важливим і терміновим. Адже, поведінка працівників, які знаходяться в невідомості, відрізняється від тих, які бачать чіткі перспективи. В невідомості люди схильні очікувати найгіршого. Вони бояться за своє майбутнє, робота для них стає другорядною. Хтось тратить час на пошук іншої роботи, хтось – інформацію про перспективи ринку і компанії, хтось намагається створити видимість гіперактивності, а деякі, навіть, починають саботувати роботу колег, щоб краще виглядати на їхньому фоні. І, звичайно, керівник не захоче бачити таку поведінку своїх працівників, тому чим скоріше будуть прийняті рішення, тим краще.

Отже, висновок наступний:

- обґрунтування для прийняття рішення про звільнення повинно бути прозорим і ґрунтуватися на зрозумілих для всіх критеріях;
- дії – швидкими;
- принцип роботи: менеджер по персоналу дає рекомендації, а керівник їх затверджує.

Тому, в умовах кризи у кожній компанії і на кожному підприємстві при розробці антикризових заходів значна увага повинна приділятися роботі з персоналом, адже це - найбільша цінність для них. І в залежності від того, як будуть діяти керівники, які плани використовуватися при роботі з персоналом, на скільки буде скоординована робота апарату управління та менеджера по роботі з персоналом, на скільки ефективно будуть ухвалені і впроваджені заходи по виходу з кризи – на стільки ефективно підприємство зможе подолати кризу.

УДК 331

**Любов Калущка**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Lubov Kalushka**

### **MODERN PRINCIPLES OF PERSONNEL MANAGEMENT**

Повсякденний досвід управління підприємством переконує, що вирішальним чинником стабільного і тривалого функціонування різноманітного виробництва, їх поступального розвитку є високоякісний менеджмент персоналу. Протягом багатьох років людському чинникові на підприємстві надавалася другорядна роль, залежна від фінансових та виробничих завдань фірми. У міру розвою виробництва, зміни засад організації діяльності фірми, все більш важливим стає людський фактор. У сьогоденній час прогрес господарювання та управління забезпечує людина та її мотивація.

Персонал найбільш складний об'єкт управління на підприємстві, але також є двигуном в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т.п.

До найважливіших принципів управління персоналом відноситься: принцип відповідності функцій управління, який формується в організації залежно від потреб та цілей виробництва; принцип оптимального співвідношення показує необхідність орієнтування функцій на розвиток виробництва у порівнянні з функціями на забезпечення виробництва; принцип економічності передбачає організацію найбільш економічного використання фінансів в управлінні організації, виготовлення продукції і тим самим збільшення ефективності виробництва; принцип прогресивності визначає відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам; принцип перспективності означає, що при формуванні системи управління персоналом треба врахувати перспективи розвитку організації; принцип оперативності вимагає своєчасного прийняття рішень з удосконалення системи управління персоналом, з метою попередження або оперативного усунення відхилень; принцип оптимальності визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій по формуванню системи управління персоналом; принцип науковості вимагає, щоб розробка заходів по формуванню системи управління персоналом була заснована на досягненнях науки у галузі менеджменту та враховувала дію законів суспільного виробництва в ринкових умовах; принцип узгоджуваності передбачає взаємодію між ланками ієрархічної вертикалі, а також між ланками системи управління персоналом по горизонталі на основі узгодження між ними при досягненні головних цілей організації; принцип стійкості вимагає забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом за допомогою спеціальних спонукальних дій в разі відхилення від заданої цілі організації; принцип прозорості вимагає, щоб система управління персоналом мала концептуальну єдність, а діяльність всіх підрозділів і менеджерів здійснювалась на однакових засадах, етапах, функціях; принцип комфортності відповідає, щоб система управління персоналом забезпечувала найкращі умови для творчої роботи працівників, усуваючи зайві роботи при виконанні конкретних функцій.

Отже, на основі перелічених вище принципів можна зробити висновок про те, що всі принципи системи управління персоналом реалізуються у взаємодії, їх співвідношення залежить від конкретних умов функціонування організації в сучасності.

УДК 338:658.5

**Людмила Малюта, Юлія Антонюк**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Ludmyla Malyuta, Yuliya Antonyuk**

### **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE**

Актуальною проблемою сучасного менеджменту є активізація людських ресурсів для досягнення успіху підприємства чи організації. Значення персоналу для існування і діяльності будь-якого підприємства величезне. Хоча тривалий час людському чиннику в бізнесі надавалась другорядна роль, підпорядкована фінансовим та виробничим завданням організації, проте з розвитком ринкових відносин, конкуренції та при наявності різних форм власності ця позиція змінилась. До причин такої переорієнтації слід віднести проблеми з якими зіткнулись розвинені країни світу в кінці двадцятого століття.

Менеджмент персоналу – діяльність організації, спрямована на ефективне використання людських ресурсів для досягнення власних цілей. Саме працівники підприємства є основним фактором його розвитку, а ефективна кадрова політика спосіб впливу на них.

Управляти персоналом потрібно на основі найважливіших теорій і практики менеджменту. З цієї позиції значення людського чинника в організації розглядається в трьох аспектах: кількісному, якісному та стратегічному. До кількісного аспекту відносять сукупність витрат на підготовку працівника, його заробітну плату, оформлення робочого місця. До якісного аспекту відносять ціннісні орієнтації, рівень культури та освіти, професійні навички та вміння того працівника, котрий необхідний для організації. До стратегічного аспекту відносять постійний процес підвищення кваліфікації працівника, його зацікавленість в роботі, можливість кар'єрного росту.

Кожне підприємство прагне сформувати стабільний колектив, який спроможний в умовах ринкової економіки забезпечити досягнення запланованих економічних результатів. І саме вірно вибрана політика в цьому напрямку визначає подальшу успішну діяльність та конкурентоспроможність будь-якої фірми як на національному, так і на міжнародному рівні.

Управління трудовими ресурсами можна назвати складним процесом, оскільки для забезпечення його ефективності необхідно правильно сформулювати потребу в працівниках, організувати запрошення на роботу, відібрати кращих професіоналів за результатами конкурсу, визначити оптимальний розмір заробітної плати, сприяти адаптації нових членів колективу на підприємстві, підтримувати творчу ініціативу та всебічний розвиток особистості.

Сучасний досвід показує, що створення системи управління персоналом, ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити потреби працівників в ході виробничої діяльності і можливістю застосовувати ефективні управлінські рішення для задоволення цих потреб та забезпечення відповідного зворотного зв'язку зі сторони підлеглих.

УДК 336

**Галина Машлій, Ірина Романська**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **СОЦІАЛЬНА ЗАХИЩЕНІСТЬ МОЛОДІ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ**

**Halyna Mashliy, Iryna Romanska**

### **SOCIAL SECURITY YOUTH LABOR MARKET IN UKRAINE**

Соціальна захищеність населення це конституційне і законодавче забезпечення прав і свобод людини. На практиці найбільш поширеною є обмежена соціальна захищеність, яка полягає у забезпеченні державою гарантованого мінімуму добробуту та захисту від соціально – економічних ризиків.

Україна перебуває на етапі трансформаційних змін системи соціально – економічних відносин, тому соціальна захищеність неконкурентоспроможних верств населення лише формується.

До найбільш уразливих верств населення на ринку праці відносять, зокрема молодь. Недостатній досвід трудової діяльності і невміння знаходити робоче місце є основними перешкодами добробуту, самореалізації, економічної самостійності, фізичного і духовного благополуччя і душевного комфорту.

Кризові явища в українській економіці вплинули на рівень зайнятості серед молодих людей шляхом зростання безробіття, яке є складною проблемою. Низький рівень соціальної захищеності вразливих верств населення призводить до поширення бідності, наркоманії, алкоголізму, зростання злочинності, падіння культурного рівня суспільства. Україна посідає перше місце в Європі за кількістю підлітків, що вживають алкоголь. Наша країна посідає перше місце за темпами поширення ВІЛ/СНІД у світі, а також характеризується дуже високими темпами зростання кількості наркоманів. Ці дані свідчать про низький рівень соціальної захищеності неконкурентоспроможних верств населення, неефективну соціальну політику держави у сфері соціально – економічних відносин.

Проблема безробіття є надзвичайно актуальною сьогодні, оскільки за неповного використання наявних ресурсів робочої сили у державі є несформований механізм виробничих можливостей. Крім цього, безробіття спричиняє негативні зміни в складі людських ресурсів, а саме: погіршення якісних характеристик робочої сили, втрату працівниками їхніх професійних навичок, кваліфікації, послаблення мотивації до праці, зниження продуктивності праці, відтік найбільш кваліфікованої робочої сили за межі країни. З іншого боку, внаслідок безробіття країна має значні фінансові збитки, утримуючи безробітних, відшкодовуючи їм втрати в доходах на період пошуку нових сфер прикладання праці.

Рівень безробіття молоді значною мірою залежить від здобутої освіти. Вищий рівень освіти дозволяє краще прогнозувати і планувати своє життя. Однак чисельність підготовлених фахівців і потреба нашої економіки, соціальної сфери, органів державного управління в економічних та юридичних фахівцях не співпадають. Тому молоді люди часто поповнюють лави безробітних.

Заходами для покращення соціальної захищеності молоді в Україні будуть:

- ✓ збереження наявних та створення нових високопродуктивних робочих місць;
- ✓ формування професійно-кваліфікаційного складу робочої сили відповідно до потреб ринку праці;
- ✓ створення умов для розвитку зайнятості населення та підприємницької ініціативи, поширення вторинної зайнятості працездатного населення;
- ✓ забезпечення роботою працездатних осіб із сімей з дітьми;
- ✓ розвиток громадських робіт, що оплачуються за рахунок бюджетів.



УДК 330.341

**Зоряна Оксентюк, Роман Шерстюк**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Zoryana Oksentyuk, Roman Sherstyuk**

**STAFF RECRUITMENT AS PART OF EFFECTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT**

Наприкінці ХХ століття сформувався новий напрям (метод) планування забезпечення трудовими ресурсами – це персонал–маркетинг, який виступає інструментом вдосконалення системи підбору кадрів шляхом використання маркетингової концепції в сфері управління трудовими ресурсами. Об'єктами дослідження даного методу є: з одного боку – задоволення потреб організації в персоналі (якісних і кількісних), а з іншого – людина як потенційний працівник. Тобто персонал–маркетинг розглядається як вид управлінської діяльності, спрямований на задоволення якісних і кількісних потреб в персоналі організації на основі дійсної інформації про стан персоналу організації і ринку праці. Основні напрямки даного методу: визначення потреби в персоналі; характеристика вимог, якостей, знань та вмінь майбутнього працівника, розрахунок планових витрат на забезпечення персоналу; вибір шляхів покриття потреби в персоналі.

Ще досить новими, сучасними формами (методами) підбору персоналу на українському ринку є:

- хедхантинг – виявлення та переманювання сильних кандидатів, які самостійно не займаються активним пошуком перспективної роботи;
- краудсорсинг – передача певних виробничих функцій невизначеному колу осіб;
- аутсорсинг – передача виконання допоміжних, непрофільних функцій організації, яка знаходиться в географічному віддаленні.

Все більшої популярності в даний час набуває фрилансерство, коли людину приймають без укладання довгострокового договору з роботодавцем для виконання певного переліку (або обсягу) робіт.

Потрібно зазначити, що нові методи забезпечення трудовими ресурсами на основі маркетингових досліджень, серед українських роботодавців, використовуються дуже мало. Проте з розвитком бізнесу, системи іноземних інвестицій проходить перерозподіл робочої сили, специфічна боротьба за персонал. Тому використання нових технологій в регулюванні зайнятості на ринку праці дозволяє вітчизняним підприємствам бути більш конкурентоздатними і гнучкими та чутливими до змін, що є умовою успішного розвитку організації в цілому.

*Підбір і розстановка кадрів* є досить складною і багатогранною роботою і передбачає пошук для організації нових співробітників, вивчення та аналіз просування по службі наявних працівників, створення резерву кадрів і системи їх атестації, освіти, навчання і т.п. Існують різні підходи до підбору і розстановки кадрів: тестування, співбесіди, підбір через спеціалізовані бюро та агенції, рекомендаційні листи, а також їх різне поєднання.

Із великої різноманітності способів і методів підбору кадрів найбільш суттєвими є:

- відповідність кандидата на посаду певній системі вимог, яка прийнята в організації до відповідної професії (посади). Відбирають кандидата, який найбільше відповідає даній системі.

- професійний відбір, який, також є цілою системою заходів, що дають змогу виявити кращих за своїми індивідуальними якостями, здібностями до навчання і професійної діяльності.

Професійний відбір передбачає оцінку фізичного розвитку, стану здоров'я, рівня освітньої підготовки, професійних здібностей та індивідуально-психологічних особливостей (особливо для роботи в екстремальних умовах) конкретної людини. Слід зауважити, що багато якостей працівників можна розвинути в процесі навчання, спеціальних тренінгів, але це вимагає великих витрат часу сил і коштів.

Профвідбір тісно пов'язаний з такими категоріями праці, як професійна придатність і психологічні професійно важливі якості. Зміст профвідбору становить цілий комплекс обов'язкових процедур. В першу чергу це є: визначення доцільності створення профвідбору та його завдань; психологічне дослідження особливостей діяльності (по окремих посадах, професіях) і створення на цій основі, системи вимог до претендентів; розробка методів оцінювання, розробка та експериментальна перевірка критеріїв профпридатності кандидатів тощо.

Профвідбір – це система заходів, яка забезпечує оцінку взаємовідповідності людини і професії і має в своїй основі конкретні нормативні характеристики професії і індивідуальних особливостей людини.

Слід відмітити, що крім індивідуальних особливостей людини основу профвідбору складають і конкретні нормативні характеристики професії (соціальні, організаційні та ін.), а сам процес можна здійснювати цілим комплексом методик :

#### 1. Професіографічний аналіз.

На основі опису спеціалістами психологами соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії складаються психодіагностика, яка являє собою характеристику вимог, висунутих професією до людини (психічних та інтелектуальних якостей, перелік та опис загальних та спеціальних умінь та навичок тощо).

#### 2. Метод експертного оцінювання.

На основі незалежного експертного встановлення якостей (не менше 5), які повинен мати майже ідеальний спеціаліст, встановлюються відповідні показники і критерії;

3. Відбір на основі використання психологічних тестів (формальний метод оцінки придатності кандидата на заміщення посади);

#### 4. Використання інституту поручительства.

Основою цієї методики є поручителі – особи, які добре знають кандидата і можуть рекомендувати його як кваліфікованого і відповідального керівника (рекомендаційні листи, «дзвінки» попереднього керівника, заслуженої і відомої людини тощо).

5. Співбесіда (вступна бесіда), яка проводиться начальником підрозділу великої або безпосередній керівник малої організації.

Однак, приймати на роботу на основі співбесіди не завжди рекомендується.

6. Використання даних центрів оцінювання – організації, які надають багатофункціональні програми, розроблені з метою встановлення кандидатів на заміщення вакантних посад і т.п.

Всі перелічені способи і методики мають свої переваги і недоліки, а в кінцевому результаті справа кожної організації, які з них використовувати окремо або в комплексі. Підбір, розстановка, загальна чисельність персоналу і окремих категорій залежить від характеру, масштабів, складності і технології здійснення трудових ресурсів, ступеня їх механізації, автоматизації тощо.

УДК 331.522

**Ольга Погайдак, Наталя Лиса**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Olha Pohaydak, Nataliya Lysa**

### **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A FACTOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE**

На сьогодні, людина у виробничому процесі розглядається не лише як один з факторів виробництва, а як головний стратегічний ресурс, що забезпечує перевагу на ринку. Саме тому в діяльності підприємства важливе значення відіграє управління людськими ресурсами – діяльність, спрямована на раціональне використання власне людських ресурсів. Вона спрямована на вирішення проблем пов'язаних з управлінням людськими ресурсами, а саме: з відбором і підготовкою працівників, об'єктивною оцінкою персоналу, формуванням ефективної системи оплати праці та ін.

Відбір і підготовка кадрів полягає у забезпеченні здатності працівників до економічного мислення, до роботи в творчих колективах, а також чітко уявляти фінансові, соціальні та культурні аспекти введення нових технологій. Крім того, працівник повинен бути дисциплінованим, ініціативним, відповідальним, комунікабельним, творчим. Тобто, сьогодні кваліфікований персонал – це фактор, без якого неможливо забезпечити потрібний рівень продуктивності праці.

Оцінка роботи персоналу відіграє важливу роль при наймі на роботу, звільненні, матеріальному і моральному стимулюванні тощо. Не дивлячись на всі недоліки та проблеми, оцінка роботи персоналу є ефективним методом перевірки і дозволяє краще планувати діяльність фірми, дає можливість виявити ділові та моральні якості працівників, активізувати і мобілізувати персонал. У рамках оцінки праці, її результатів, ділових і особистісних якостей персоналу можуть досліджуватися різноманітні зв'язки, нахили, риси, відношення – від організаторських здібностей і творчої активності до наукових навиків і участі в чисельних соціальних програмах. Проте дослідження лише в одному з напрямків не дає об'єктивної оцінки, тому слід використовувати комплексну оцінку працівника. Іншими словами, відсутність різносторонньої системи оцінки персоналу може привести до того, що організація втратить здатного робітника та придбає бездарного.

Система оплати праці, в умовах ринкової економіки, висвітлює інтереси найманих робітників, роботодавців та держави в цілому. Трудові ресурси України характеризуються високим рівнем освіченості, а середні зарплати в Україні є набагато нижчими від зарплат у високорозвинених країнах, в той час як різниця в кваліфікації між українськими спеціалістами та західними є не настільки суттєвою. Знаходження взаємовигідного механізму реалізації та дотримання інтересів робітників, роботодавців та держави сьогодні є однією з головних умов розвитку виробництва та основою створення справедливої і раціональної системи оплати праці.

Отже, в основі всіх суспільних явищ знаходиться людська діяльність, і для створення механізму ефективного використання людських ресурсів в будь-якій організації України необхідно розробити стратегічний підхід до вибору важливих і цінних для фірми кадрів, оцінки працівників для розвитку їх сильних ділових якостей та забезпечення майбутнього кар'єрного росту.

УДК 330.33.01: 331.5.024.54

**Оксана Редьква**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Oksana Redkva**

### **MODERU TECHNOLOGIES IN FORMING SYSTEM OF PERSONAL IN MACHINEBUILDING ENTERPRISE**

У 2011 році машинобудівна галузь України зростала випереджаючими темпами: за 9 місяців 2011 року було виготовлено продукції машинобудування на 20,4 % більше порівняно із аналогічним періодом 2010 року (загальний обсяг промислового виробництва за той же період виріс на 8,6 %). Основною рушійною силою зростання машинобудівної галузі, як і в 2010 році, залишалось транспортне машинобудування – обсяги виробництва за 9 місяців 2011 року збільшились на 29,7 % на фоні відновлення індустріального і споживчого попиту на вагони та автомобілі. Незважаючи на позитивні показники розвитку машинобудівної у галузі, Україна з категорії індустріально розвинутих країн поступово зміщується на позиції сировинного придатку провідних економік світу. Дані Державного комітету статистики України свідчать, що станом на 01.09.2011 року імпорт у нашу країну досяг позначки 4 млрд. дол. США, з яких 85 % - продукція машинобудування.

За 20 останніх років машинобудування України втратило позицію провідної галузі, поступившись місцем металургійній, хімічній галузям, що експортують сировинну та напівсировинну промислову продукцію з низьким ступенем обробки. І якщо раніше у машинобудуванні домінувало виробництво з високою доданою вартістю, то сьогодні основну питому вагу складає продукція з низькою доданою вартістю [1, с. 18]. Значна кількість українських підприємств програють конкуренцію навіть на ринках сировини та напівфабрикатів компаніям, які мають доступ до дешевших кредитів та отримують відчутну державну підтримку. Причиною втрати позицій машинобудівної галузі є технологічна відсталість.

Іншою проблемою національного машинобудування, як і всієї економіки України, є низький рівень продуктивності праці. Так, згідно рейтингу Міжнародної організації праці за рівнем продуктивності Україна посідає 88 місце серед 121 країни світу, залишаючи позаду тільки африканські та не дуже розвинуті азіатські країни. Цей невисокий рейтинг є закономірний для економіки, яку контролюють кілька промислово-фінансових груп [2, с. 30]. Зростання конкуренції на ринку машинобудівельної галузі, і, як наслідок, підвищення продуктивності праці й модернізація виробничих потужностей, можливе за проникнення на український ринок світових транснаціональних компаній. Проте незадовільні умови ведення бізнесу в нашій країні відштовхують потенційних інвесторів. Важливим підходом у контексті формування системи управління персоналом на засадах інноваційності є розвиток ініціативності, раціоналізаторської думки та творчого мислення. Національні реалії є такими, що характеризуються низькою ініціативністю працівників, пасивністю і частою безпорадністю при прийнятті рішень [3, с. 35]. Усунути проблеми байдужості працівників до виробничого процесу може впровадження заходів конкурсного характеру з привабливою винагородою та прозорим механізмом оцінювання.

Сучасне машинобудівне підприємство потребує створення такої системи управління персоналом, яка б забезпечувала оптимальне балансування організаційної поведінки працівників підрозділів, служб або різних корпоративних ланок. У таблиці 1

дано коротку характеристику інноваційних принципів формування системи управління персоналом машинобудівного підприємства.

Таблиця 1

**Характеристика інноваційних принципів формування системи управління персоналом машинобудівного підприємства (складено автором)**

Різновид інноваційного принципу	Сутність	Можливі варіанти реалізації заходи
Впровадження кадрового консалтингу	Надання допомоги машинобудівному підприємству у створенні системи управління персоналом, що дозволяє перетворити кадровий потенціал у стратегічну перевагу	Розробка стратегій управління персоналом; коучінг персоналу <sup>1</sup> ; створення системи адаптації; розробка і впровадження корпоративної культури
Аутсорсинг процесів функцій, пов'язаних з управлінням персоналу	Передавання функцій або цілого напрямку діяльності сторонній організації, яка має відповідний досвід, матеріальні та нематеріальні активи у сфері комплексного управління персоналом	Формалізація процедур управління персоналом, створення і впровадження системи оцінювання і мотивації персоналу
Аудит системи управління персоналом	Здійснення оцінювання організаційної структури, документації, процесів діловодства у сфері управління персоналом; оцінювання діяльності підрозділів, відповідальних за управління персоналом	Моніторинг соціально-психологічної ситуації, аудит організаційної та виробничої структури підприємства, аудит функціонування служби управління персоналом
Організація навчання (розвитку) персоналу на основі змішування навчальних форматів	Об'єднання традиційних та онлайн-форм навчання персоналу усіх категорій	Розробка інтерактивних програм, використання мультимедіа для кращого засвоєння навчального матеріалу; впровадження системи e-learning <sup>2</sup>

Реалізація вищезазначених принципів вимагає від керівництва машинобудівних підприємств перегляду існуючих підходів до управління на користь демократичного стилю, створення творчої та доброзичливої атмосфери праці, що дозволить побудувати відкриту, прозору та збалансовану систему управління персоналом. Зауважимо, що реалізація принципів формування системи управління персоналом відбувається у взаємодії різних структур (підрозділів, департаментів), а успішність їх реалізації залежить від конкретних умов функціонування персоналу на підприємстві. Персонал у сучасних швидкозмінних і висококонкурентних умовах функціонування машинобудівних підприємств потребує не стільки управління, стільки спрямування. Тому система управління персоналом повинна бути націлена на максимальне продуктивне використання специфічних навичок і знань кожного окремого працівника.

Керівництву національних підприємств потрібно культивувати атмосферу довіри, впроваджувати структури, процеси, управлінські технології, які б сприяли формуванню такої системи управління персоналом, яка б забезпечила машинобудівним підприємствам високий рівень конкурентоспроможності на обраних ринках.

**Використана література:**

1. Зубаиров Н. Китай атакует ...[Текст] / Н. Зубаиров // Инвестгазета. – 2011. – № 41. – С. 18-22.
2. Бироваш М. Нерабочее настроение ...[Текст] / М. Бироваш // Корреспондент. – 2012. – № 6. – С. 30-32.
3. Науменко Н. Что-то новенькое...[Текст] / Н. Науменко // Власть денег. – 2010. – № 27. – С. 34-36.

УДК 338.3

**Ігор Стойко, Ірина Крайничин**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ДУХОВНІ ПРАКТИКИ, ЯК ЕЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

**Ihor Stoyko, Iryna Kraynychyn**

### **SPIRITUAL PRACTICE AS A PART OF CORPORATE CULTURE**

Нові духовні практики проникають у бізнес-процеси. Ринок духовності в Україні формують сотні релігійних, езотеричних, філософських течій та церков. До духовних течій-апріорі відноситься більшість практик, які пропонуються клієнтам, як тренінги, оскільки в основі їхніх методик лежить, як психологія, так і містичні істини чи релігійні корені.

Найбажаніший клієнт на ринку духовності – власник бізнесу, топ-менеджер і політик.

Адепти різноманітних духовних практик і езотеричних вчень орієнтуються на бізнес-процеси, пропонуючи допомогу у вирішенні корпоративних питань. Приблизно п'ять років назад більшість практиків пропонували трансцендентні і психологічні прийоми і тільки за проханням клієнта вирішували проблеми з бізнесом. Сьогодні ключовими словами духовних наставників стають успіх, лідерство, досягнення цілей. Вони пропонують вивести компанії на новий рівень розвитку, допомогти створити командний дух у колективі.

У деяких компаніях почали створювати відділи, які займаються духовними тренінгами з працівниками. Частіше почали проводитися семінари по особистісному розвитку, оскільки вважається, що колектив із духовно сильних і всебічно розвинутих людей буде в змозі вистояти в несприятливій для бізнесу часи і генерувати конструктивні ідеї по виживанню.

Необхідність в нестандартних рішеннях часто виникає в процесі укрупнення бізнесу. Багато керівників, виходячи на новий серйозний рівень діяльності, усвідомлюють, що не в змозі обробити весь масив інформації за допомогою логіки. У таких випадках менеджери звертаються до духовних практик з прагматичною метою. Зазвичай це управлінці з великими амбіціями на етапі, коли їхня організація розвивається швидкими темпами.

Попит на ринку духовності збільшується за рахунок економічної кризи. Застосовуючи духовні практики підприємці намагаються сформувані норми і стратегії поведінки. Оскільки люди не мають чіткого уявлення про завтрашній день, то звертаються до тренінгів. З іншого куту зору, підприємці звертаються до духовних практик, тому що відчують потребу у саморозвитку. Керівники компаній стверджують, що це допомогло прискорити роботу колективу і добавило ентузіазму робітникам.

Але робота з свідомістю може принести як користь, так і шкоду. В нових духовних системах можуть використовуватися методи нейролінгвістичного програмування чи кодування. Коли керівник занадто захоплюється даними практиками і починає насаджувати їх працівникам, які цього не сприймають, це може призвести до повної заміни співробітників і додаткових затрат на навчання нових працівників.

Духовні пошуки підприємців – це беззаперечний плюс, який показує, що бізнесмени прагнуть розвиватися. Але людині від якої залежить доля компанії, оцінювати ринок духовності потрібно саме з позиції ринку. І не потрібно забувати, що ніхто не має права нав'язувати іншим свої духовні переконання.

УДК 338. 24

**Наталія Юрик, Ярослав Шевчук**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна*

## **ЗНАЧЕННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ І САМОМОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Nataliya Yuryk, Yaroslav Shevchuk**

### **SELF-MANAGEMENT AND MOTIVATION IN THE HUMAN RESOURCES SYSTEM**

Дуже важливе значення приділяється в останні роки дослідженню проблеми самоменеджменту в Україні. Такий великий інтерес до проблеми самоменеджменту, як до нового шляху розвитку в системі управління людськими ресурсами, в першу чергу, обумовлений кризовою ситуацією економіки і відсутністю застійних традицій менеджменту в нашій країні. На наш погляд, самоменеджментом займаються усі люди, а не тільки менеджери, однак успіху в житті досягають тільки ті, котрі більш успішно це роблять. І навіть досягнення власних життєвих цілей вимагає від людини самоуправління. В протилежному випадку людина буде змушена в своїй життєдіяльності і діяльності реалізовувати інтереси інших. Тому поступово самовдосконалення стає одним із основних чинників виживання в кризових умовах функціонування у всіх сферах людського життя. На сьогоднішній день творчому потенціалу кожного працівника в компаніях приділяється все більше уваги, а це в свою чергу впливає на процес поглиблення психологізації і соціологізації менеджменту і на подальший розвиток таких його напрямків як самоменеджменту і самомотивації.

Самомотивація – це вміння тривалий час обходитися без зовнішніх стимулів і контролю, в тому числі в складних та відповідальних ситуаціях. Подібними навиками найчастіше володіють люди, котрих спонукає до роботи прагнення максимально розкрити власні таланти і можливості. Саме тому самомотивацію можна назвати скоріше життєвою позицією, ніж управлінською характеристикою. В бізнесі дана позиція притаманна керівникам середньої і вищої ланки управління, а також спеціалістам з високим професійним рівнем. Серед рядових працівників і робітників вона зустрічається дуже рідко. На сьогодні вважається, що самомотивація працівників – один найвагоміших показників успішності організації.

З точки зору успішного менеджменту, керівнику необхідно знати і пам'ятати, хто із його співробітників володіє здатністю до самомотивації. По-перше, це допоможе йому в подальшому сформувати ефективну команду. По-друге – «взяти на замітку» кандидатів на просування, створити кадровий резерв. В цій справі велику допомогу надають «сигнальні маячки» у повсякденній поведінці працівника. Їх умовно можна назвати індикаторами самомотивації.

До них слід віднести: внутрішні установки людини; способи вирішення проблем; готовність брати на себе відповідальність; поведінка в конфліктній ситуації; оригінальне мислення, вміння відходити від стереотипів.

Важливим аспектом цього складного механізму мотивації є ідея самоуправління. Практика сьогоднішнього дня свідчить про те, що менеджери надають перевагу впливу не на самого працівника, а на його реальні цілі, життєві цінності і установки, очікування і надії і через них впливати на поведінку останнього.

Людина, яка поділяє цілі і цінності своєї фірми, спроможна самостійно встановлювати для себе завдання, знаходити шляхи їх вирішення і сама контролювати себе. Керуючись своєю мотивацією, без зовнішнього спонукання, вона досягає великих результатів праці. Але це можливо лише в тому випадку, якщо задоволені первинні

потреби працівника, існує висока культура виробництва і створені необхідні умови для такого самоуправління. Відомо, що людина, мотивація якої основана на задоволенні вищих потреб, більше схильна до самоуправління (самовдосконалення, самоутвердження, самоактуалізації).

Однак, в роботі виникають і такі ситуації, коли неможливо уникнути використання негативних заходів (догана, зауваження, дорікання тощо). В цьому випадку треба враховувати, що заходи, які реалізовані на одинці з підлеглим будуть мати більший вплив, чим ті, які будуть реалізовані в присутності всієї групи. Якщо об'єднати ці два правила, тобто принцип позитивного підкріплення (подяка, винагорода, просування тощо) і принцип індивідуального обговорення, то отримаємо модель дії механізму оберненого зв'язку. Хороший керівник свідомо використовує позитивне підкріплення, але й вміє використати і негативне. Позитивне підкріплення необхідно використовувати як в індивідуальному порядку, наодинці, так і в присутності всієї групи – у формі бесіди про результати. З точки зору мотивації найгіршою є ситуація, в якій підлеглі не отримують ні позитивного, ні негативного підкріплення.

Ефективний керівник при використанні оберненого зв'язку звертає увагу саме на результати і практичну діяльність. Підкріплення повинні бути направлені не на особистісні якості персоналу, а на досягнення результатів. Використовуючи підкріплення, керівник повинен заохочувати підлеглого до самостійного мислення, розвитку власних ідей та пошуку нових альтернатив. Негативне підкріплення варто використовувати разом з позитивним, щоб в результаті наявності оберненого зв'язку, залишилося приємне враження і спонукання до дії на майбутнє.

З метою підсилення дії позитивного і негативного підкріплення нами пропонується використання рефреймінгу як спеціального прийому, який дозволяє побачити ситуацію чи дію під іншим, незвичним для людини кутом зору. В класичному прикладі це виглядає так: оптиміст бачить стакан з водою наполовину заповненим, а песиміст вважає його наполовину порожнім. Тому, знаючи, яка установка для працівника є пріоритетною – позитивне «прагнення» чи негативне «ігнорування», - цілком можливо частково спрогнозувати його дії в тій чи іншій ситуації. Керівники за допомогою спеціальних прийомів можуть впливати на формування позитивного сприйняття у підлеглих, розвивати в них вміння бачити іншу сторону подій.

Рефреймінг будується за декількома принципами:

- позитивне переформулювання повідомлень;
- виявлення переваг будь-якої ситуації чи кожної якості людини, використання у формулюваннях слова «однак»;
- використання порівнянь щодо аналізування тієї чи іншої ситуації;
- використання контрастів зі словами «чи, або».

Використання рефреймінгу ні в якому випадку не передбачає обману: всі факти, які характеризують ту чи іншу сторону події, явища чи якості людини неодмінно повинні відповідати дійсності. Доцільно також, щоб керівники, рекомендуючи даний прийом співробітникам, показували його переваги для самомотивації. Практика показує, що люди, які регулярно використовують даний прийом, значно більше задоволені і щасливі, причому не тільки на роботі, але й в особистому житті.

Отже, досягнення гармонії між людиною і її роботою, і за рахунок цього підвищення ефективності діяльності організації, тісно пов'язано з механізмом самоменеджменту і самомотивації. Цей механізм можна привести в дію як «зовні» – через зміни в самій організації, так і «всередині» – через зміни всередині самої людини за допомогою різних психологічних методик.



## ЗМІСТ

<b>Микола Григорович Чумаченко – біографія .....</b>	<b>3</b>
Богдан Андрушків	
<b>Микола Григорович Чумаченко – організатор науки .....</b>	<b>4</b>
 <i><b>Секція 1. Стан, перспективи та інноваційні шляхи розвитку навчально-науково-виробничих комплексів.....</b></i>	
	<b>5</b>
Богдан Андрушків, Ірина Романська	
<b>Маргіналізація і глобальні небезпеки економіки .....</b>	<b>5</b>
Ольга Галушак, Євгенія Левченко	
<b>Тенденції розвитку ринку теплопостачання в Україні.....</b>	<b>6</b>
Іван Гевко	
<b>Один із напрямків співпраці навчально-наукового комплексу та виробництва .....</b>	<b>7</b>
Надія Жаровська	
<b>Складові інноваційних витрат на машинобудівних підприємств .....</b>	<b>8</b>
Наталія Кирич, Іванна Луциків	
<b>Тенденції розвитку сільськогосподарського машинобудування в Україні та світі .....</b>	<b>10</b>
Людмила Малюта, Євгенія Левченко	
<b>Тенденції впровадження інновацій на сучасних підприємствах.....</b>	<b>12</b>
Галина Машлій, Ольга Юрчак	
<b>Удосконалення процесу управління фінансовими ресурсами підприємства.....</b>	<b>13</b>
Тетяна Мостова	
<b>Розвиток туристичної галузі в Україні .....</b>	<b>14</b>
Ігор Стойко, Тетяна Хабенюк	
<b>Економічні та соціальні аспекти розвитку робототехніки.....</b>	<b>15</b>
Ірина Федишин	
<b>Методологія розробки цільових комплексних інноваційних програм..</b>	<b>16</b>
Ірина Шуран	
<b>Стратегічні підходи забезпечення цінової та технологічної конкурентоспроможності промисловості України .....</b>	<b>18</b>
 <i><b>Секція 2. Маркетинг інновацій, трансфер технологій та інтелектуальна власність .....</b></i>	
	<b>20</b>
Юрій Вовк, Валентина Воробець	
<b>Вдосконалення товарної політики на засадах маркетингу інновацій ...</b>	<b>20</b>
Юрій Вовк, Іван Брошак, Катерина Лукасевич	
<b>Особливості судових експертиз торгівельних марок .....</b>	<b>22</b>
Юрій Вовк, Наталія Штафірна	
<b>Управління маркетинговою діяльністю підприємства на інноваційних засадах.....</b>	<b>24</b>
Людмила Малюта, Ірина Гураль	
<b>Впровадження маркетингу інновацій на підприємствах .....</b>	<b>25</b>
Людмила Малюта, Роман Довгошия	

<b>Маркетинг в соціальних мережах – інноваційний інструмент розвитку бізнесу.....</b>	26
Людмила Малюта, Юлія Пиріг	
<b>Трансфер технологій як необхідна передумова інтеграції України у світову економіку.....</b>	27
Ірина Маркович	
<b>Інноваційність як обов'язкова риса сучасних промислових підприємств.....</b>	28
Галина Нагорняк, Руслан Купріюк	
<b>Проблеми охорони прав винахідників на об'єкти інтелектуальної власності.....</b>	29
Роман Оксентюк	
<b>«Партнерські програми» як один з найпоширеніших видів просування продукту в мережі Інтернет.....</b>	30
Наталія Шведа, Сергій Барабаш	
<b>Необхідність побудови технопарків в Україні .....</b>	32
<b><i>Секція 3. Державна інноваційна політика розвитку навчально-науково-виробничих комплексів.....</i></b>	33
Богдан Андрушків, Юлія Федак	
<b>Інноваційний розвиток економіки регіонів .....</b>	33
Михайло Галушак, Марія Лахманюк	
<b>Засади державного стратегічного менеджменту .....</b>	34
Павло Дудкін	
<b>Малі інноваційні підприємства і розвиток науково-технічного прогресу</b>	35
Галина Машлій, Ігор Типа	
<b>Шляхи покращення фінансування інноваційного розвитку України на основі зарубіжного досвіду .....</b>	36
Галина Машлій, Юлія Федак	
<b>Державна підтримка фінансового забезпечення інноваційної сфери ...</b>	37
Галина Машлій, Наталія Фесолович	
<b>Бізнес-інкубатори в системі інфраструктури інноваційного ринку.....</b>	39
Лілія Мельник	
<b>Сім флагманських ініціатив і Україна.....</b>	41
Лілія Мельник, Руслана Тимчаль	
<b>Механізми розвитку інноваційного процесу в Україні.....</b>	43
Ігор Стойко, Сергій Барабаш	
<b>Пріоритети розвитку інноваційного потенціалу України.....</b>	44
Богдан Федішин, Ірина Романська	
<b>Україна в контексті глобальних постіндустріальних трансформацій ..</b>	45
<b><i>Секція 4. Наука і підприємництво .....</i></b>	46
Вікторія Бухта	
<b>Проблеми управління витратами в інноваційній діяльності підприємств.....</b>	46
Ольга Владимир	
<b>Існування регуляторних бар'єрів на шляху розвитку бізнесу в Україні</b>	48

Ольга Владимир, Володимир Дендевич <b>Сучасні проблеми підприємництва в Україні .....</b>	50
Ольга Владимир, Леся Кривко <b>Особа – підприємництво – держава .....</b>	52
Ірина Вовк <b>Обґрунтування необхідності системного підходу до управління процесом ресурсозбереження .....</b>	54
Юрій Вовк, Сергій Барабаш <b>Проблеми в сфері охорони праці та шляхи їх вирішення .....</b>	56
Юрій Вовк, Галина Моритко <b>Удосконалення системи управління охороною праці на підприємстві.</b>	57
Михайло Галушак, Христина Козицька <b>Переваги використання «1С:ПІДПРИЄМСТВО 8.0» для оперативного управління підприємством .....</b>	58
Володимир Гевко, Наталія Ребрина <b>Теорія зацікавлених сторін в системі стратегічного управління .....</b>	59
Ольга Гевко, Вікторія Кутрань <b>Бенчмаркінг: проблеми та перспективи в Україні .....</b>	61
Ольга Гевко, Ольга Кушнір <b>Переваги застосування збалансованої системи показників у сучасних умовах .....</b>	63
Людмила Малюта, Наталія Макар <b>Актуальність проблеми зниження собівартості продукції.....</b>	65
Галина Машлій, Ірина Крайничин <b>Нові методи підвищення ефективності праці менеджера .....</b>	66
Олена Мельник <b>Функціонування фінансових ресурсів в інвестиційному процесі: відтворювальний аспект .....</b>	67
Богдан Паласюк <b>Інформаційне забезпечення логістичної діяльності підприємств машинобудування.....</b>	69
Ольга Руда <b>Економічна безпека підприємств .....</b>	70
Олена Сороківська <b>Особливості реалізації інноваційної функції підприємств малого бізнесу.....</b>	71
Тетяна Хабенюк, Віктор Паляниця <b>Економічний механізм стимулювання безпеки праці на підприємствах</b>	73
Наталія Шведа <b>Бенчмаркінг як інноваційна технологія управління підприємством....</b>	74
<b><i>Секція 5. Актуальні проблеми управління людськими ресурсами: економічний та психологічний аспекти.....</i></b>	
Оксана Гарматюк <b>Управління персоналом в умовах кризи .....</b>	76
Любов Калущка <b>Сучасні принципи управління персоналом .....</b>	77
Людмила Малюта, Юлія Антонюк	

<b>Управління людськими ресурсами на підприємстві.....</b>	<b>79</b>
Галина Машлій, Ірина Романська	
<b>Соціальна захищеність молоді на ринку праці України .....</b>	<b>80</b>
Зоряна Оксентюк, Роман Шерстюк	
<b>Підбір персоналу як складова ефективного управління підприємством</b>	<b>81</b>
Ольга Погайдак, Наталя Лиса	
<b>Управління людськими ресурсами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства .....</b>	<b>83</b>
Оксана Редьква	
<b>Інноваційні засади формування системи управління персоналом машинобудівного підприємства .....</b>	<b>84</b>
Ігор Стойко, Ірина Крайничин	
<b>Духовні практики, як елемент корпоративної культури .....</b>	<b>86</b>
Наталія Юрик, Ярослав Шевчук	
<b>Значення самоменеджменту і самомотивації в системі управління людськими ресурсами.....</b>	<b>87</b>