

об'єднання ПУТР у різні форми інтеграційної взаємодії, а й процеси виникнення та ліквідації ПУТР унаслідок внутрішньокластерної конкурентної боротьби.

Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors / Porter M. E. – New York : Free Press, 1980. – 396 p.

### Інформація про автора

**Куницьн Сергій Володимирович** – канд. екон. наук, доцент Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського (95007, м. Сімферополь, пр. Вернадського, 4, e-mail: crch@mail.ru).

### Інформація об авторе

**Куницьн Сергей Владимирович** – канд. экон. наук, доцент Таврического национального университета им. В. И. Вернадского (95007, г. Симферополь, пр. Вернадского, 4, e-mail: crch@mail.ru)

### Information about the author

**Serhiy Volodymyrovych Kunitsyn** – PhD in Economics, Associate Professor at Taurida National V. Vernadsky University (Vernadsky ave., 4, Simferopol, 95007, e-mail: crch@mail.ru).

*Рецензент*  
докт. екон. наук,  
професор *Малярець Л. М.*

*Стаття надійшла до ред.*  
06.03.2012 р.

**Література (References):** 1. Bakhtizin A. R. CGE model "Russia: Center-Federal districts". WP/2003/151 / Bakhtizin A. R. – M. : Russian Academy of Sciences, 2003. – 46 p. 2. Dagnino G. B. Coopetition strategy. A new type of interfirm dynamics for value creation [Electronic resource] / Dagnino G. B., Padula G. – Access mode : <http://www.altruists.org/static/files/CoOpetition%20Strategy.pdf>. 3. Erzkowitz H. The triple helix: university-industry-government innovation / Erzkowitz H. – Routledge, NY, London, 2008. – 18 p. 4. Espejo R. Organizational Systems: Managing Complexity with the Viable System Model / Espejo R., Reyes A. – New York : Springer, 2011. – 276 p. 5. Cairncross F. The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives / Cairncross F. – Harvard Business School Press, 1997. – 302 p. 6. Leiper N. The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry / Leiper N. // Annals of Tourism Research. – 1979. – No. 6(4). – Pp. 390–407. 7. Lin H. Architectural design of multi-agent systems: technologies and techniques / Lin H. – New York : Information Science Reference, 2007. – 442 p. 8. The Strategy Process: Concepts, Context, Cases / H. Mintzberg, J. Lampel, J. Quinn, S. Ghoshal. – 4th ed. – Boston : Prentice Hall, 2002. – 489 p. 9. Moore J. F. Predators and Prey: a new ecology of competition / Moore J. F. // Harvard Business Review. – 1993. – May-June. – Pp. 75–86. 10. Porter M. E.

## ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЗАКОНОМІРНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

УДК 314.727

**Ніколайчук М. В.**

Проаналізовано тенденції та закономірності формування конкурентоспроможності людського капіталу суб'єктів господарювання України. Визначено критерії оцінки конкурентоспроможності людського капіталу, їх диференціації в межах застосування трудових та управлінських засад розвитку рекрутингових систем. Проведено оцінку ефективності управління персоналом підприємств, формування людського капіталу в умовах неефективного рекрутингу, причин втрат людського капіталу, ролі мотивації у його застосуванні, впливу кон'юнктури ринку праці на здатність суб'єктів господарювання реалізувати програми залучення персоналу.

*Ключові слова:* людський капітал, суб'єкти господарювання, конкурентоспроможність, менеджмент.

## ТЕНДЕНЦИИ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

УДК 314.727

**Николайчук Н. В.**

Проанализированы тенденции и закономерности формирования конкурентоспособности человеческого капитала субъектов хозяйствования Украины. Определены критерии оценки конкурентоспособности человеческого капитала, их дифференциации в пределах

применения трудовых и управленческих подходов к развитию рекрутинговых систем. Проведена оценка эффективности управления персоналом предприятий, формирования человеческого капитала в условиях неэффективного рекрутинга, причин потерь человеческого капитала, роли мотивации в его применении, влияния рынка труда на способность субъектов хозяйствования реализовать программы привлечения персонала.

*Ключевые слова:* человеческий капитал, субъекты хозяйствования, конкурентоспособность, менеджмент.

## TRENDS AND OBJECTIVE LAWS OF ENTITIES' HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

UDC 314.727

*Nikolaychuk M. V.*

The tendencies and patterns of human capital competitiveness formation of enterprises in Ukraine are analyzed. The criteria of human capital competitiveness evaluation, its differentiation within the application of labor and management principles of recruitment systems are defined. In the article an assessment of the effectiveness of personnel management of enterprises, of human capital formation under conditions of ineffective recruitment, of reasons of human capital losses was made, the role of motivation in human capital application, the impact of labor market on economic entities ability to implement staff attraction programs was defined.

*Key words:* human capital, economic, competitive, management.

Рівень суб'єктів господарювання в науковій літературі та результатах досліджень наукових установ тривалий час розглядається як єдиний рівень використання людського капіталу. Іншим традиційно відводиться місце рівнів формування людського потенціалу, накопичення фізіологічних та якісних компонент і характеристик. Узгалянення існуючої практики свідчить на користь спрощеного підходу у застосуванні такого роду трактувань. Водночас обмежене застосування на рівні суб'єктів господарювання виглядає досить закономірним з точки зору еволюції суспільних формацій, де в умовах індустріального суспільства капіталізація людського потенціалу відбувалась виключно в умовах реалізації праці – застосування знань, вмінь, здібностей та досвіду.

Ключові засади управління людським капіталом визначені в результатах досліджень таких зарубіжних вчених, як Г. Беккер, Т. Шульц, І. Фішер та ін. Зарубіжні основоположники заклали понятійно-методологічні засади аналітичної оцінки тенденцій та закономірностей розвитку людського капіталу, в той час як у межах досліджень вітчизняних наукових шкіл, до представників яких, в першу чергу, слід віднести В. Антоноук, О. Грішнову, В. Гейця, М. Долішнього, Є. Лібанову, Л. Семів, Л. Шевчук та ін., визначено риси та напрями розвитку людського капіталу України.

Незважаючи на отримані до цього часу результати досліджень, слід констатувати неоднозначний характер формування тенденцій розвитку людського капіталу з огляду на ефективність управлінських систем суб'єктів господарювання та закономірності сучасного етапу розвитку ринку праці.

Завданням дослідження є визначення ключових тенденцій та закономірностей розвитку систем управління людськими ресурсами суб'єктів господарювання, їх впливу на конкурентоспроможність та ефективність використання людського капіталу.

В Україні як класичному прикладі індустріального суспільства ефекти від експлуатації людського капіталу

переважно фіксуються на рівні суб'єктів господарювання – місці реалізації праці. У той же час ефекти від експлуатації людського капіталу на рівні особи розглядаються в якості людського розвитку, формування кар'єри, особистого розвитку, а на рівні держави – соціально-економічного розвитку.

У процесі оцінки трансформаційних наслідків та впливу інституційних змін на людський капітал бізнесових структур України слід констатувати, що на сучасному етапі важко знайти ознаки формування галузей та секторів економіки, де розумова праця виступає домінуючим фактором господарської діяльності, отримання економічних ефектів і критичним чином визначає їх існування. Неможливість за даними офіційної статистики визначити в структурі розподілу суб'єктів господарювання України приналежність до групи підприємств та установ, в основі діяльності яких лежить експлуатація людського капіталу, очевидно свідчить про незначний їх вплив на національну економіку.

Ознакою приналежності до групи підприємств, орієнтованих на економіку знань, виступає висока частка живої праці за незначного значення показника уречевленої праці. Аналіз активів таких компаній, як Microsoft, Facebook, Google, PayPal, Oracle, свідчить, що рівень капіталізації в секторі може перевищувати вартість матеріальних активів на їх балансі в 25 – 40 разів [1, с. 126–129]. Останній критерій з урахуванням мізерної капіталізації національних компаній може слугувати остаточним свідченням приналежності України до індустріального суспільства, зокрема його пізнього етапу – розширення ролі інформаційного суспільства на рівні використання продуктів, товарів, робіт, послуг, винайдених, розроблених та вироблених у країнах, що знаходяться на етапі переходу від інформаційного суспільства до економіки знань.

Поряд з очевидними відмінностями між наведеними вище компаніями і представниками індустріального суспільства в Україні, слід констатувати, що ефекти та ефективність діяльності останніх протягом останніх 15 – 20 років визначаються чинниками, закладеними на попе-

редніх етапах розвитку в межах механізмів директивного управління. Зрештою і директивне управління виступає невід'ємною складовою тоталітарної політичної системи того часу, що в межах реалізації завдань тотального контролю за населенням, пересічною особою, суспільними та соціальними процесами придушує індивідуальні свободи, обмежує особисту ініціативу, переслідує носіїв людського потенціалу в разі висловлення думок, відмінних від офіційної політики, і таким чином на кілька поколінь вперед знищує вміння креативно мислити, брати на себе індивідуальну відповідальність, реалізовувати масштабні проекти. За відсутності перерахованих складових, що виступають невід'ємною запорукою трансформації знань, вмінь та здібностей у людський капітал, роль людини в директивній економіці зводиться до виконання функцій, визначених технологічними процесами, планами та розпорядженнями керівництва. Як наслідок, закономірним видається неспроможність подолати кризу економіки, окремих галузей та суб'єктів господарювання.

З точки зору людського капіталу, сучасна криза в своїй основі має системну неадекватність економічного механізму суспільним та соціально-економічним тенденціям розвитку, а неспроможність її подолати визначається відсутністю людського капіталу, низькою якістю кадрів топ-менеджменту компаній і підприємств та менеджерів середнього рівня.

Звертаючись до стану людського капіталу суб'єктів господарювання, слід зазначити, що тенденції їх розвитку більшою чи меншою мірою схожі між собою.

Конкурентоспроможність людського капіталу бізнесових структур формується в системі координат "рекрутинг-експлуатація". Рекрутинговий критерій ефективності конкурентної політики суб'єктів господарювання виступає оцінним показником здатності [2, с. 47–48]:

- адекватно оцінити потребу в людському капіталі;
- фінансувати та організувати систему рекрутингового менеджменту та менеджменту людського капіталу;
- реалізувати рекрутингові програми та плани.

Існуюча система рекрутингу для сучасних вітчизняних підприємств зводиться до набору персоналу і відстежується за традиційно застосовуваними показниками аналізу обороту персоналу, які певною мірою повторюють тенденцію їх розвитку протягом останнього періоду. В силу зниження завантаження виробничих потужностей має місце постійне скорочення чисельності персоналу підприємств, яке розпочалося в 90-х роках минулого століття і триває до цього часу (рис. 1, складений на основі форми № 1-ПВ (місячна), форми № 1-ПВ (квартальна), наданих суб'єктами господарювання).

У межах трудових концепцій, скорочення чисельності персоналу традиційно вважається процесом зниження людського потенціалу суб'єкта господарювання [5, с. 68]. Водночас, наявна тенденція виступає швидше вимушеним рішенням підприємств, а чинники, що її формують, очевидні, слід вважати чинниками кон'юнктурного характеру.

Прийняттям рішення про звільнення працівників можна говорити про скорочення лише людського потенціалу. Останній виступає людським капіталом, виключно за застосування у виробничо-технологічних, комерційних, фінансових, управлінських чи інших господарських процесах, тобто за умов перетворення в актив підприємства. Очевидно, що першопричиною сформованих трендів є скорочення обсягів виробництва і, як наслідок, кількості робочих місць, де чисельність персоналу понад наявну кількість робочих місць, хоча і становить людський потенціал, проте не перетворюється в актив – людський капітал. Тобто за зниження людського потенціалу скорочення людського капіталу не відбувається. Останнє відбулось раніше, за зниження завантаження персоналу.

З цієї точки зору прийняття рішення про скорочення слід вважати раціональним заходом, що підвищує ефективність управління людським капіталом, оскільки витрати на утримання незадіяного персоналу залишаються на попередньому рівні, а віддача від експлуатації, як і вартість такого роду людського капіталу, дорівнює нулю. Як результат, підприємства знижують витрати на людський капітал.

Слід зазначити, що при значному скороченні персоналу відносно проектної чисельності підприємства періодично відчувають нестачу спеціалістів та робітників певних спеціальностей і кваліфікаційних груп, від чого потрапляють у зону ризиків невиконання контрактних зобов'язань. Водночас, у межах сучасної кон'юнктури, цільові сегменти ринку праці за традиційними спеціальностями та кваліфікаційними групами слід охарактеризувати як ринки працедавця, з високими показниками безробіття та наявністю конкурсу на більшість вакантних робочих місць.

Наявні статистичні показники свідчать про позитивну кон'юнктуру ринку праці та, очевидно, відсутність ринкових обмежень на реалізацію планів з залучення персоналу [6]. З іншого боку, високий показник плинності кадрів свідчить про необхідність реалізації додаткових заходів та додаткових коштів на програми адаптації працівників, формування серед них лояльності до підприємства та корпоративної відповідальності (рис. 2, розраховано на основі форми № 1-ПВ (місячна), форми № 1-ПВ (квартальна), наданих суб'єктами господарювання).

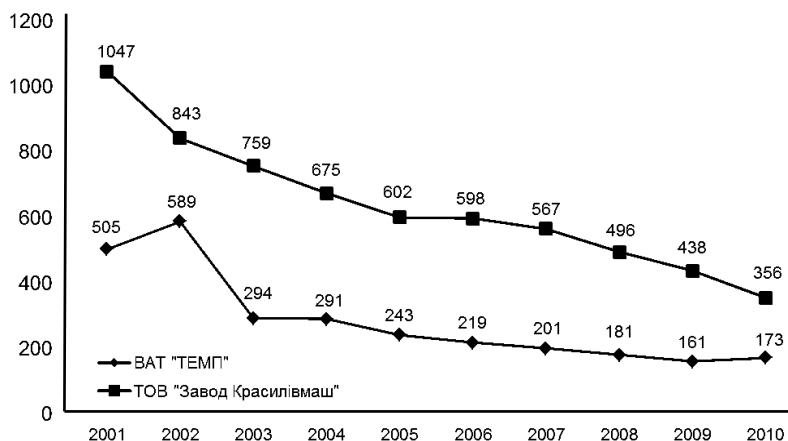


Рис. 1. Динаміка середньорічної чисельності персоналу, осіб [3; 4]

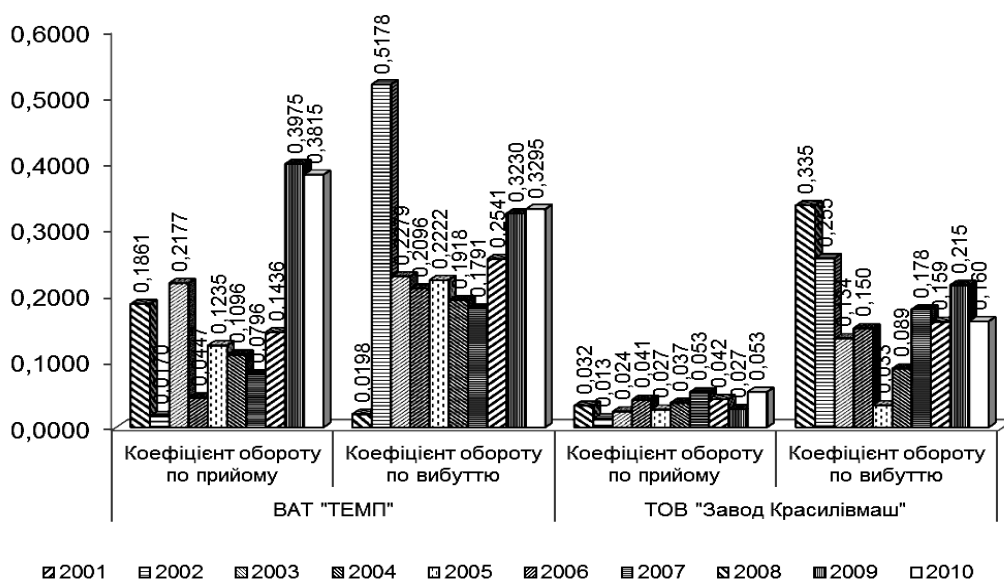


Рис. 2. Плинність кадрів [3; 4]

Наявна плинність кадрів очевидно вимагає значних ресурсів на адаптаційні заходи, у наявності яких доводиться сумніватись. Як наслідок, можна припустити, що адаптаційні заходи не реалізуються чи реалізуються не повною мірою, від чого капіталізація людського потенціалу не досягає потенційно можливого рівня.

В умовах структурних змін економіки чи реструктуризації підприємств, наявним тенденціям можливо знайти логічне пояснення. Індикатором ефективності управління людським капіталом виступає структура звільнених. Висока частка звільнених за власним бажанням, в умовах не прогнозованості економічних перспектив та безробіття, свідчить про незадовільні умови та організацію праці, низьку її оплату та наявність цілого комплексу причин, що в сукупності можна охарактеризувати, як неефективність системи управління людським капіталом.

Слід звернути увагу на той факт, що в умовах високого безробіття, коли не існує гарантій працевлаштування при втраті робочого місця, причини звільнення повинні бути достатньо вагомими і мати виключний характер. Традиційно в контексті складових мотивації праці, звільнення доцільно розглянути через матеріальні та нематеріальні (моральні, фізіологічні) чинники. Перший чинник формування плинності кадрів характеризується структурою розподілу персоналу на групи за розміром доходу.

Приналежність до груп за розміром оплати праці характеризує здатність носія людського капіталу відтворювати людський потенціал за рахунок отримуваних на підприємстві доходів. Очевидно, перевищення отримуваною заробітною платою рівня необхідних витрат на підтримання фізіологічних функцій організму, витрат на подальший особистий розвиток та утримання членів сімей виступає критерієм прийняття рішення з приводу звільнення чи продовження роботи на підприємстві. Іншим критерієм – критерієм ринку праці – виступає порівняння наявного доходу з потенційно можливим, тобто приналежність до групи носіїв людського капіталу, доходи яких перевищують середньоринкові.

Доводиться констатувати, що причини високої плинності носіїв людського капіталу лежать у площині нематеріальних чинників, до переліку яких справедливо віднести умови праці, організацію праці, морально-психологічний клімат у колективі, режим праці тощо.

Наведені вище аргументи дають підстави зробити висновки про:

- неефективність існуючої системи управління персоналом підприємств;
- неефективність системи залучення людського потенціалу та його конвертації в людський капітал в умовах відсутності системи рекрутингу;
- втрату людського капіталу за відсутності раціональної системи менеджменту персоналу та організації праці, формальний характер управління людськими ресурсами;
- другорядну роль матеріальних чинників у системі мотивації носіїв людського капіталу;
- здатність забезпечувати потреби суб'єктів господарювання в персоналі виключно за рахунок сприятливої кон'юнктури – "ринку працедавця" на ринку праці;
- потенційний дефіцит людського капіталу на початку економічного піднесення та переростання в стає зростання, ризик невиконання виробничо-комерційних програм за умов зміни кон'юнктури на домінування "ринку працівника", через відсутність адекватної системи рекрутингу, менеджменту персоналу та управління людським капіталом.

Окремої уваги заслуговує аналіз управління людським капіталом, сформованим на основі активів, реалізованих у знаннях, вміннях, здібностях і досвіді топ-менеджменту, менеджерів та управлінців середнього рангу. Зокрема, компетенція менеджерів вищого рангу поширюється на всі, без винятку, сфери діяльності суб'єктів господарювання, функції підрозділів та служб. З цієї точки зору досягнення запланованих господарських ефектів та забезпечення високої ефективності прямим чином залежить від людського капіталу, сформованого на основі компетенції, професійних знань та досвіду топ-менеджменту.

Зниження обсягів реалізації, недозавантаження виробничих потужностей, зниження проектної потужності, значне коливання прибутків, відсутність систем управління цільовими ринками свідчать, що людський капітал слід оцінити як недостатній, неспроможний у критичних ситуаціях, умовах ризику та несприятливої ринкової кон'юнктури забезпечити досягнення цілей господарської діяльності підприємств.

Причина недостатніх активів, сформованих на основі людського капіталу, в розпорядженні підприємств аналогічна причинам їх неспроможності функціонувати в ринкових умовах – неадекватність господарському меха-

нізму, галузевій кон'юктурі та економічній системі. Управлінські кадри сформувались в умовах планово-директивного адміністрування, тому більшість складових їх потенціалу, серед яких знання, вміння, досвід працювати при попередній системі, оцінюється в якості "нульового активу". Водночас за невміння застосовувати адекватні методи, управління реалізується на основі інтуїтивно-вольонтаристських рішень, ігнорування ризиків та ринкових викликів, а часто полягає в неспроможності здійснити будь-які дії та заходи.

Аналогічна ситуація спостерігається і на рівні забезпечення людським капіталом, сформованим на основі знань, вмінь, досвіду менеджерів середнього рангу та функціональних спеціалістів. Зокрема, попередня економічна система передбачала існування вкрай звуженої кількості спеціальностей, функції яких зводились до планування виробничих процесів, обліку, управління запасами, збуту, формальної реалізації завдань прийняття, обліку роботи персоналу. З об'єктивних причин відсутності необхідних знань та досвіду, наведені та інші групи спеціалістів не спроможні виконувати нові функціональні завдання, що стоять перед суб'єктами господарювання. Зокрема відсутність спеціалістів з менеджменту, логістики, маркетингу, інновацій, фінансового менеджменту, інжинірингу, франчайзингу, ризик-менеджменту, рекрутингу та антикризового менеджменту визначають безрезультатність заходів з фінансового оздоровлення підприємств, їх модернізації, підвищення ефективності реалізації маркетингових та інвестиційних стратегій. Іншими словами, у більшості випадків наявний людський капітал, сформований на основі менеджерів середнього рангу та спеціалістів, можна прирівняти до "нульового активу". Виняток становлять бухгалтери, виконання функціональних обов'язків яких регламентовано нормативно-правовим регулюванням, та юристи, що в силу професійної специфіки, як і бухгалтери, діють у межах регламентованого правового поля.

Слід зазначити, що навіть за досвідченого, висококваліфікованого топ-менеджменту стратегії виходу з кризи, як показує досвід, не реалізуються через відсутність виконавців, якими і виступають менеджери середнього рангу та спеціалісти.

Очевидно саме перераховані причини відсутності достатнього обсягу людського капіталу – активу в розпорядженні суб'єктів господарювання, сформованого на основі знань, вмінь та досвіду менеджерів вищого та середнього рангів і спеціалістів, виступають детермінантами зниження обсягів операцій відносно проектних виробничих потужностей.

Оцінюючи спроможність суб'єктів господарювання подолати недоліки формування людського капіталу, слід відмітити існування комплексу проблем його залучення та реалізації, капіталізації людського потенціалу. На відміну від людського капіталу, сформованого на основі робітників та менеджерів нижчого рангу, де нагромадження активу відбувається шляхом наймання представлених у достатній кількості на ринку праці носіїв людського потенціалу, формування активів, носіями яких є спеціалісти, менеджери вищого та середнього рангів, залишається досить складним завданням. Як показує досвід, останньому на сучасному етапі існує дві визначальні причини:

по-перше, у сегментах висококваліфікованих спеціалістів, менеджерів вищого та середнього рангів на ринку праці традиційно існує дефіцит, який тривалий час характеризується ринком працівника і не має передумов у коротко- та середньотермінових перспективах перетворитись на ринок працедавця;

по-друге, за існуючих в Україні структури власності, її розподілу між акціонерами та співвласниками товариств, міжособистого характеру відносин співробітників підпри-

ємств, не відбувається зміни поколінь керівників, менеджерів та спеціалістів суб'єктів господарювання.

Залучення, згідно з першим варіантом, вимагає від підприємства вищих витрат на рекрутинг та утримання такого роду активу. З рештою навіть за готовності додаткового інвестування рекрутингових програм ймовірність знаходження необхідного спеціаліста чи управління на ринку залишається достатньо низькою.

У силу дефіциту на ринку праці необхідного людського капіталу перед аналізованими підприємствами існують дві можливі альтернативи: залучити іноземних спеціалістів, менеджерів вищого та середнього рангів, або підготувати працівників. Обидва варіанти мають систему переваг та недоліків.

Витрати на залучення іноземного персоналу, з урахуванням незадовільного фінансового стану більшості вітчизняних суб'єктів господарювання, виключають такого роду захід з переліку альтернатив. Однак за його прийняття підприємство забезпечує негайні умови швидкої реорганізації, фінансового оздоровлення, модернізації та нормального функціонування. Реалізація програм підготовки спеціалістів та управлінців виступає відносно дешевшою альтернативою, проте не гарантує отримання якісного людського капіталу та вимагає відкладення вирішення нагальних проблем на термін близько п'яти років.

Інша, більш складна проблема полягає в наявності бар'єрів ротації кадрів, що згідно з обраним підходом слід прирівняти до носіїв "нульового активу". Післяприватизаційний період характеризується розмиванням власності, за якої зміна статусу юридичної особи, структури власників ніякою мірою не визначає змін керівного складу підприємств, а за існування близьких родинних та дружніх стосунків, професійної та групової солідарності – змін спеціалістів та менеджерів середнього рангу. Навпаки, наявна структура власності закріплює існуючий статус системи управління людським капіталом, сформованим на основі спеціалістів, менеджерів середнього та вищого рангів, і виступає бар'єром, що унеможлиблює ротацію керівництва.

Наведені закономірності сучасного етапу господарської діяльності наштовхують на висновок, що в межах сформованих чинників і тенденцій існуюча система консервує на тривалий період проблему неконкурентоспроможності людського капіталу суб'єктів господарювання. Високий запас міцності системи генерування неконкурентоспроможності людського капіталу дає підстави визначити єдину перспективу підприємств, в основу людського капіталу яких закладений "нульовий актив" – банкрутство та ліквідація в умовах галузевої конкуренції.

На практиці, в умовах низької конкуренції та галузевої волатильності, такого роду суб'єкти господарювання можуть існувати тривалий час, протягом якого не виключається зростання показників господарської активності за сприятливої ринкової кон'юктурі. Водночас, намічена перспектива – зникнення в умовах конкуренції – є незворотною і гіпотетично має всі підстави бути досягнутою на етапі переходу до економіки знань та поглиблення ролі елементів інформаційного суспільства в економічному механізмі, що вимагає зміни господарського механізму і є нездійсненним у межах наявних тенденцій та закономірностей формування конкурентоспроможності людського капіталу.

Перспективи подальших досліджень слід намітити в руслі формалізації механізму управління людським капіталом, нарощення його конкурентоспроможності та ефективності використання.

554 с. 2. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации [текст] / Д. Ульрих. – М. : Вильямс, 2006. – 304 с. 3. Річна фінансова звітність ВАТ "ТЕМП" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua/db/emitent/year/showform/55/212042>. 4. Річна фінансова звітність ВАТ "Красилівський машинобудівний завод" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua/db/emitent/year/showform/75/211322>. 5. Трудовий потенціал і зайнятість: теоретичні основи та регіональні особливості / М. І. Долішній, С. М. Злупко та ін. – Ужгород : Вид-во "Карпати", 1997. – 422 с. 6. Динаміка навантаження не зайнятих трудовою діяльністю громадян на вільні робочі місця за професійними групами у 1999 – 2010 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ-2006/rp/zrp/zrp\\_u/nav\\_rik\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ-2006/rp/zrp/zrp_u/nav_rik_u.html).

**References:** 1. Kouplend T. Stoimost kompaniy: otsenka i upravleniye [text] / T. Kouplend. – М. : Olimp-Business, 2005. – 554 p. 2. Ulrih D. Effektivnoe upravlenie personalom: novaya rol HR-menedzhera v organizatsii [text] / D. Ulrih. – М. : Vilyams, 2006. – 304 p. 3. Richna finansova zvitnist VAT "TEMP" [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.smida.gov.ua/db/emitent/year/showform/55/212042>. 4. Richna finansova zvitnist VAT "Krasylivskiy mashynobudivnyi zavod" [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.smida.gov.ua/db/emitent/year/showform/75/211322>. 5. Trudovyi potentsial i zainiatist: teoretychni osnovy ta regionalni osoblyvosti / M. I. Dolishnii, S. M. Zlupko ta in. – Uzhhorod : Vyd-vo "Karpaty", 1997. – 422 p. 6. Dynamika navantazhenia nezainiatykh trudovoju diialnistiu hromadian na vilni robochi mistsia za profesiinymy hrupamy u 1999 – 2010 rr. [Electronic resource]. – Access mode : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/rp/zrp/zrp\\_u/nav\\_rik\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/rp/zrp/zrp_u/nav_rik_u.html).

## Інформація про автора

**Ніколайчук Микола Володимирович** – канд. екон. наук, завідувач секції міжнародного бізнесу, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, докторант Хмельницького національного університету (29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, к. 3-314, e-mail: [nikolaychuk@mev-hnu.com](mailto:nikolaychuk@mev-hnu.com)).

## Информация об авторе

**Николайчук Николай Владимирович** – канд. екон. наук, заведующий секцией международного бизнеса, доцент кафедры международных экономических отношений, докторант Хмельницкого национального университета (29016, г. Хмельницкий, ул. Институтская, 11, к. 3-314, e-mail: [nikolaychuk@mev-hnu.com](mailto:nikolaychuk@mev-hnu.com)).

## Information about the author

**Nikolaychuk Mykola Volodymyrovych** – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Head of International Business Section, Doctoral Candidate at International Economic Relations Department of Khmelnytskyi National University, (Instytutska str., 11, r. 3-314, Khmelnytskyi, 29016, e-mail: [nikolaychuk@mev-hnu.com](mailto:nikolaychuk@mev-hnu.com)).

*Рецензент*  
докт. екон. наук,  
професор Назарова Г. В.

*Стаття надійшла до ред.*  
05.03.2012 р.

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 338.45.01: 621.31

**Кітченко О. М.**

Подано вдосконалену систему оцінювання та формування потенціалу енергозбереження промислових підприємств. Запропоновано оцінювати величину потенціалу енергозбереження промислових підприємств за допомогою системи об'єктивних часткових показників, які характеризують внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства відносно рівня використання та збереження енергії. Наведено результати розрахунків інтегральних показників рівня розвитку складових потенціалу енергозбереження. Визначено основні шляхи використання потенціалу енергозбереження. Наведено послідовність етапів формування потенціалу енергозбереження промислових підприємств. Запропоновано факторну модель визначення впливу окремих факторів на формування потенціалу енергозбереження промислових підприємств.

**Ключові слова:** потенціал енергозбереження, інтегральний показник, складові потенціалу енергозбереження, формування потенціалу, радар потенціалу, шляхи використання потенціалу.