

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛІЗОВАНІЙ ЕКОНОМІЦІ

УДК 658.001

**Йохна М. А.  
Соколюк Г. О.**

Визначено основні завдання системи управління конкурентоспроможністю виробничих підприємств у контексті управління їх розвитком. Сформовано логічний ланцюг дій для побудови системи управління конкурентоспроможністю. Підкреслено, що в системі управління конкурентоспроможністю підприємства найважливішою ланкою має бути мотиваційна складова, конкретизована у дереві цілей в існуючій на підприємстві організаційно-функціональній ієрархії. Показано роль мікроекономічних інституцій у формуванні мотиваційної складової системи управління конкурентоспроможністю.

*Ключові слова:* глобалізація, споживча цінність, конкурентоспроможність підприємства, мотиваційна складова системи управління, мікроекономічні інституції.

---

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ В ГЛОБАЛИЗИРОВАННОЙ ЭКОНОМИКЕ

УДК 658.001

**Йохна Н. А.  
Соколюк Г. А.**

Определены основные задачи системы управления конкурентоспособностью производственных предприятий в контексте управления их развитием. Сформирована логичная цепь действий для построения системы управления конкурентоспособностью. Подчеркнуто, что в системе управления конкурентоспособностью предприятия самым главным звеном должна быть мотивационная составляющая, конкретизированная в дереве целей в существующей на предприятии организационно-функциональной иерархии. Показана роль микроэкономических институций в формировании мотивационной составляющей системы управления конкурентоспособностью.

*Ключевые слова:* глобализация, потребительская ценность, конкурентоспособность предприятия, мотивационная составляющая системы управления, микроэкономические институции.

---

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMING OF THE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES IN GLOBALIZED ECONOMY

UDC 658.001

**Yokhna M. A.  
Sokoliuk G. O.**

Main targets of the competitiveness management system of manufacturing enterprises have been determined in the context of the management of their development. Operation logical chain for structure of competitiveness management system has been

formed. In the article has been underlined that the motivational component has to be the most important link in the competitiveness management system of enterprise. Significance of microeconomic institutes in formation of motivational component of competitiveness management system has been denoted.

*Key words:* globalization, consumer value, enterprise competitiveness, motivational component of management system, microeconomic institutions.

Характерною ознакою сучасності є глобалізація економічних процесів. У своїй економічній складовій глобалізація є зростаючою економічною взаємозалежністю країн всього світу, яка виникла внаслідок збільшення обсягу та різноманітності міжнародного обміну товарами, послугами, інвестиціями, а також завдяки прискоренню дифузії сучасних технологій. Вона несе із собою як позитиви, так і загрози для національних економік. З одного боку, завдяки поширенню інновацій у сфері технологій і менеджменту вона сприяє підвищенню ефективності функціонування суб'єктів господарювання національних економік, а з іншого – посилює нерівномірність, асинхронність та диспропорційність розвитку різних країн, що спричиняє поглиблення відставання країн, що розвиваються, від тих, які входять до так званого "золотого мільярда".

Поширення глобалізаційних процесів у сучасному світі відбувається дуже швидко, збільшуючи масштаби нееквівалентного обміну між країнами, що мають потужну конкурентоспроможну економіку, і тими, які здатні пропонувати на світовому ринку лише свої невідновлювані ресурси. Навіть за високих темпів економічного зростання у країнах, що розвиваються, їх абсолютні показники, що відображають динаміку розвитку, не досягають того рівня, який би свідчив про покращення їх позицій у світовій економіці. Зокрема, в Україні у 2000 – 2007 рр. темпи розвитку склали 7 – 11 % на рік, однак за абсолютними показниками (рівень ВВП) вітчизняна економіка все ще не вийшла на рівень 1990 року. І головною причиною цього є те, що на зовнішніх ринках вітчизняні виробники здатні продавати здебільшого продукти первинної переробки із низькою доданою вартістю.

Глобальна фінансово-економічна криза ще більше загострила проблему конкурентоспроможності вітчизняних виробників, суттєво зменшивши платоспроможний попит споживачів на багатьох сегментах ринку. Це вимагає від керівників вітчизняних підприємств посилення уваги до пошуку способів нарощування їх конкурентоспроможності для забезпечення тривалого й успішного функціонування та розвитку.

Проблемні питання управління конкурентоспроможністю виробничих підприємств доволі широко висвітлені в економічній літературі. Зокрема, цими питаннями займалися Г. Азоєв, А. Бондаренко, В. Горбатов, Ю. Іванов, О. Іванова, Б. Карлоф, Ж. Ламбен, Л. Малярець, Л. Мороз, Л. Норік, П. Орлов, Л. Піддубна, А. Челенков, В. Шинкаренко та багато інших. Проте здебільшого акценти у дослідженнях ставились на тому, щоб виявити чинники конкурентоспроможності, які б давали змогу підприємствам здобувати конкурентні переваги, зміцнювати свій конкурентний статус, посилювати свої конкурентні позиції, уможлививши тим самим своє тривале функціонування. Однак такий підхід за умов глобалізації є недостатньо продуктивним, оскільки у міжнародному ринковому просторі управління конкурентоспроможністю повинно водночас вирішувати і завдання якісного розвитку виробничих систем.

З огляду на те, що Україна ставить перед собою амбітні цілі – увійти в Європейський Союз (а це потребує обов'язкового досягнення високих соціально-економічних

стандартів) – пріоритетним завданням вітчизняної економіки має стати зростання міжнародної конкурентоспроможності значної кількості її суб'єктів господарювання (передусім, у наукомістких галузях). Формування підходів до вирішення цього завдання і є метою даного дослідження.

Аналіз результатів наукових досліджень у сфері економіки та управління в останні роки показує, що все більша увага в контексті управління конкурентоспроможністю приділяється питанням розвитку соціально-економічних систем. Можна погодитись із висновками Л. Піддубної, що нині "фактично здійснено перехід від концепції економічного зростання до більш широкої концепції економічного розвитку. Центральним моментом такого переходу є зміна принципів оцінки результативності розвитку: замість використання критерію ефективності як співвідношення "витрати – результати", або "результати – цілі", на передній план виходить орієнтація на критерій конкурентоспроможності" [1, с. 66]. І це зобов'язує розглядати дану проблему як складову стратегічного управління.

Для того щоб методично правильно визначити основні завдання управління конкурентоспроможністю виробничих підприємств у контексті управління їх розвитком, видається доцільним узагальнити судження провідних зарубіжних і вітчизняних науковців стосовно розуміння сутності цієї важливої економічної категорії. Критичний аналіз існуючих у науковій літературі трактувань показує, що, незважаючи на деякі відмінності, при визначенні сутності конкурентоспроможності більшість вчених розглядає її як реальну та потенційну здатність суб'єктів господарювання здобувати та утримувати конкурентні переваги, які забезпечуватимуть їм збереження та зміцнення ринкових позицій протягом тривалого часу. При цьому, якщо наприкінці 90-х років йшлося, передусім, про конкурентоспроможність підприємства як його здатність виготовляти конкурентоспроможні товари (Б. Карлофф [2], Д. Деніелс, Л. Радеба [3] та ін.), тобто у контексті тактичних дій на ринку, то уже у 2000-х роках на передній план виступила здатність підприємства ефективно використовувати ресурси для формування конкурентних переваг (Г. Азоєв, А. Челенков [4], С. Ємельянов [5], В. Оберемчук [6], В. Шинкаренко, Г. Бондаренко [7]). Ж. Ламбен розглядає конкурентоспроможність як можливість кращого, ніж у конкурентів, задоволення потреб покупців, конкретизуючи основні напрями формування конкурентних переваг саме з позицій споживачів [8]. Приблизно в такому ж контексті трактує конкурентоспроможність і В. Горбатов [9]. Значна частина науковців, продовжуючи тезу про формування конкурентних переваг (як основи конкурентоспроможності), підкреслює, що ці переваги мають розглядатись у стратегічному контексті (А. Тищенко, О. Головка [10]; З. Шершньова, С. Оборська, Ю. Ратушний [11], І. Піддубний, Л. Піддубна [12], Ю. Іванов, П. Орлов, О. Іванова [13], Л. Малярець, Л. Норік [14]), і не тільки з позицій задоволення наявних потреб, а й створення нових завдяки активному інноваційному пошуку [15], що особливо важливо для досягнення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи проведений аналіз сутності терміна "конкурентоспроможність", доцільно висловити і наші

міркування з приводу тих основних акцентів, які мають складати його сутнісну основу та є важливими для управління конкурентоспроможністю виробничих підприємств. Зважаючи на те, що конкурентоспроможність підприємства об'єктивується в обсягах реалізованої продукції і, відповідно, частці ринку, яку підприємство займає, доцільно дотримуватись точки зору Ж. Ламбена, розглядаючи її з позицій споживачів. Звідси можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність створювати і виводити на ринок продукти з вищою, ніж у конкурентів, споживчою цінністю, досягаючи поставлених цілей в усіх стратегічних зонах господарювання, які формуються з урахуванням ресурсних і ринкових можливостей підприємства. У цьому визначенні непрямо підкреслюється важлива роль компетентної складової у забезпеченні конкурентоспроможності, яка й дає змогу створювати нові споживчі цінності, виходячи із тенденцій розвитку НТП (що для машинобудівних підприємств має особливу значущість). Постійний і цілеспрямований розвиток компетенцій працівників у ключових функціональних сферах та напрямках діяльності підприємства є основою формування його стійких конкурентних переваг.

Тобто можна стверджувати, що управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати як невід'ємну складову стратегічного управління, завданням якої є визначення напрямів та формування механізму реалізації конкурентних переваг підприємства у сферах, важливих для створення високої споживчої цінності продукції на існуючих та нових цільових ринках.

Як зазначається рядом науковців [16, с. 102], конкурентоспроможність підприємства залежить від його внутрішнього потенціалу, завдяки якому та з урахуванням ринкових можливостей можуть формуватися конкурентні переваги підприємства. Л. Малаєць та Л. Норік включають сюди ще потенціал оновлення [14, с. 38], хоча це видається авторам даного дослідження зайвим, оскільки резонно припустити, що внутрішній потенціал підприємства містить складові, які забезпечують його оновлення (інноваційний потенціал).

На думку авторів, тут необхідне уточнення і дещо інша диференціація, яка б дала змогу виділити пасивну й активну частини внутрішнього потенціалу підприємств та визначити основні завдання управління їх розвитком з погляду значимості для зміцнення конкурентоспроможності. До пасивної доцільно віднести усю сукупність матеріально-технічних та фінансових ресурсів підприємства (матеріально-ресурсний потенціал), а до активної – потенціал людських ресурсів, серед яких важливо виокремити управлінський потенціал. Очевидно, що саме повноцінне використання управлінського потенціалу у його організаційно-структурній та інтелектуальній (функціонально-компетентнісній) складових є необхідною передумовою ефективного використання матеріально-ресурсного потенціалу підприємства та його інноваційного оновлення. У підсумку це забезпечуватиме формування його високого конкурентного статусу, розширення конкурентних можливостей, що даватиме змогу підприємству займати активну позицію в конкурентному ринковому просторі.

Зважаючи на те, що потенціал системи менеджменту є результатом можливостей усіх функціональних служб управління, необхідно розвивати компетенції управлінського персоналу, які потрібні для того, щоб підприємство могло формувати конкурентні переваги. Сучасна теорія і практика управління пропонує для цього різні інструментарії, з якого слід обрати найбільш ефективні методики та мотиватори, які даватимуть змогу, по-перше, оцінити тенденції розвитку суспільних потреб (з урахуванням їх важливості для цільових груп споживачів і суспільства в цілому), по-друге, оцінити здатність підприємства

сформувати тривалі конкурентні переваги у перспективному з позицій економічної вигоди напрямі діяльності; по-третє, розробити конкурентну стратегію, опираючись на існуючий конкурентний статус і обмеження та загрози з боку зовнішнього середовища. Нарешті, по-четверте, створити ефективну систему управління реалізацією стратегії, яка б поєднувала тісним зворотним зв'язком систему цілей і мотиваторів їх досягнення.

На машинобудівних підприємствах система управління зазвичай є багатоелементною (із структурно-функціональним регламентом і виділеними зонами відповідальності). Однак у багатьох управлінських ситуаціях зони відповідальності перетинаються, виходять за межі зон впливу, що спричиняє функціональний та рольовий конфлікт інтересів у системі менеджменту. І це проявляється у недостатній обґрунтованості прийнятих рішень або недостатній оперативності їх реалізації. Тому для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно відійти від процесно-орієнтованого підходу, який передбачає спрямування основних зусиль на вдосконалення здійснюваних на підприємстві процесів (що якраз і породжує зазначений конфлікт інтересів), до системного, у якому важливо з'ясувати, які властивості підприємства забезпечать його здатність еволюціонувати для того, щоб зберегти свою присутність на ринку.

Системний підхід ґрунтується на порівняльному аналізі інваріантів ізоморфних (подібних) систем різної природи. Пізнання реальної системи полягає в тому, що за її основу беруться властивості абстрактної інваріантної системи з подальшою адаптацією їх до реальної системи. На погляд авторів, для управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства якраз і необхідно зрозуміти, якою має бути абстрактна (ідеальна) модель управління ним для формування його здатності розвивати ті свої елементи, які даватимуть змогу оперативно реагувати на зміну середовища господарювання, якісно перевершуючи аналогічні властивості інших ринкових суб'єктів. Така модель має забезпечувати повноцінне використання управлінського потенціалу у його інтелектуальній складовій через організаційний капітал, закладений у певних нормах, правилах взаємодії елементів внутрішнього середовища.

Необхідно при цьому зазначити, що це кореспондується із основними положеннями еволюційно-інституціональної економічної теорії [17 – 19], яка стосовно суб'єктів економічної діяльності стверджує про їх здатність до розширеного відтворення (зростання) лише у разі відповідності їх внутрішнього інституційного устрою нормам і регламентам, закладеним у макроекономічних інститутах. І тут доцільно розглянути управління конкурентоспроможністю підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. У дослідженнях Є. Попова та Н. Хмелькової зроблено висновок, що в контексті цих стадій підприємство опирається на різні внутрішні (мікроекономічні) інститути, які складають його так званий "інституційний портфель" [20]. У його складі містяться як застарілі інститути, так і нові. У своїх наступних дослідженнях Є. Попов зарахував до складу інституційного портфеля підприємства інститут корпоративної культури, інститут навчання працівників, інститут неформальних відносин, інститут досліджень, інститут спілкування, інститут збуту, інститут стилю управління та ін. [21]. Критичний аналіз виділених ним інститутів показує, що деякі з них (наприклад, інститут неформальних відносин, інститут спілкування) у тому контексті, який надає їм Є. Попов, можуть бути віднесені до більш узагальненого інституту, який формує основу корпоративної поведінки – корпоративної культури, оскільки відображають окремі її аспекти. Водночас інші інститути мають більш функціональну спрямованість і відображають

правила поведінки у певних функціональних сферах діяльності – із споживачами (наприклад, інститут збуту) чи з працівниками, зайнятими у сфері інноваційної діяльності (наприклад, інститут досліджень).

Важливо підкреслити, що всі мікроекономічні інститути є результатом соціальної взаємодії всередині підприємства, зокрема, між керівниками підприємства та його найманими працівниками, а також між колегами у горизонтальних зв'язках, де найбільш адекватно проявляються основні риси кожної особистості. Як справедливо зазначає В. Циба, особистість є продуктом соціального впливу і суб'єктом міжособистісних відносин у полі соціальних інституцій. Вона "наділена свідомістю і самосвідомістю та комплексом детермінуючих (біо-, психо- і соціогенних потреб), регулюючих (соціальних настанов) та інших параметрів, здатна до прогнозування і програмування своєї діяльності щодо задоволення матеріальних і духовних потреб шляхом відтворення і творення цінностей соціального і техногенно-природного середовища в глобальному антиентропійному процесі" [22].

У контексті даного дослідження доцільно взяти до уваги твердження В. Циби про те, що "основні детермінуючі і регулюючі параметри поведінки, компетентність та інші ув'язуються особистістю за допомогою мотивів у цільові більш-менш тривалі програми" [23]. Однак варто уточнити, що певні норми поведінки у людей закріплюються і переходять у стан організаційних рутин лише тоді, коли їх дотримання забезпечує досягнення поставлених цілей, які реалізуються у динаміці. При цьому цілі вищого менеджменту і найманих працівників повинні кореспондуватися, бути взаємоузгодженими і їх досягнення має бути вигідним для всіх учасників соціальної взаємодії, що створюватиме відповідний мотиваційний механізм їх досягнення.

Отже, на основі викладеного можна зробити такі висновки. Для суттєвого поліпшення динаміки соціально-економічного розвитку України важливо забезпечувати міжнародну конкурентоспроможність виробничих підприємств, основним завданням управління якою є визначення напрямів та формування механізму реалізації конкурентних переваг підприємства у сферах, важливих для створення високої споживчої цінності на міжнародних ринках.

У системі управління конкурентоспроможністю підприємства найважливішою ланкою має бути мотиваційна складова, конкретизована у дереві цілей у існуючій на підприємстві організаційно-функціональній ієрархії. Завдяки цьому мотивація досягнення поставлених цілей зможе стати основою формування нових мікроекономічних інституцій, адекватних завданням управління конкурентоспроможністю. Це забезпечить так звану цілеорієнтовану поведінку усього найманого персоналу, яка з часом стане основою формування необхідного для реалізації стратегічних завдань підприємства внутрішнього інституційного устрою. Взаємодія мікроекономічних інституцій, утворюючи системно-інтеграційну модель функціонування підприємства (через інститут управління), впливатиме і на вибір підприємствами способу конкуренції, який, в свою чергу, визначатиме рішення менеджменту щодо напрямів формування конкурентних переваг і розробки відповідної конкурентної стратегії з урахуванням ринкових тенденцій. Конкретизація мотиваційних інструментів системи управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства в розрізі його конкурентних стратегій має стати предметом наступних досліджень.

**Література:** 1. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління :

монографія / Л. І. Піддубна. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 368 с. 2. Карлоф В. Деловая стратегия / В. Карлоф; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1991. – 239 с. 3. Дениелс Д. Д. Международный бизнес : внешняя среда и деловые операции / Д. Д. Дениелс, Л. Х. Радеба; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1994. – 594 с. 4. Азов Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азов, А. П. Челенков. – М. : ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000. – 256 с. 5. Емельянов С. В. США: международная конкурентоспособность национальной промышленности. 90-е годы XX века : монография / С. В. Емельянов. – М. : Междунар. отнош., 2001. – 480 с. 6. Оберемчук Н. Ф. Стратегия підприємств / Н. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2000. – 128 с. 7. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Х. : Изд. ХНАДУ, 2003. – 186 с. 8. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. Ламбен; [пер. с англ., под ред. В. Б. Колчанова]. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с. 9. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса / В. М. Горбатов. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2006. – 592 с. 10. Тищенко А. Н. Стратегия управления развитием предприятия / А. Н. Тищенко, О. С. Головки. – Х. : ЭДЭНА, 2003. – 198 с. 11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посібн. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с. 12. Піддубний І. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку / І. Піддубний, Л. Піддубна // Економіка України. – 2007. – № 8. – С. 52–60. 13. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 352 с. 14. Малярєць Л. М. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства : монографія / Л. М. Малярєць, Л. О. Норік. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 216 с. 15. Мороз Л. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / Л. І. Мороз, О. Р. Адельшінова // Вісник національного університету "Львівська політехніка". – 2008. – № 611. – С. 147–155. 16. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 328 с. 17. Nelson R. R. An Evolutionary Theory of Economic Change / R. R. Nelson, S. G. Winter. – Cambridge : Harvard University Press, 1982. – 536 p. 18. Hodgson J. The Evolution of Institutional Economics: Agents, Structure and Darwinism in American Institutionalism / J. Hodgson. – London : Routledge, 2004. – 454 p. 19. Клейнер Г. Б. Эволюция институциональных систем / Г. Б. Клейнер. – М. : Наука, 2004. – 240 с. 20. Попов Е. В. Организационные рутины предприятия / Е. В. Попов, Н. В. Хмелькова // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 55–62. 21. Попов Е. В. Теория эволюции минизкономических институтов / Е. В. Попов // Montenegrin Journal of Economics. – 2006. – № 3. – С. 57–72. 22. Циба В. Т. Параметри особистості / В. Т. Циба // Соціальна психологія. – 2005. – № 3. – С. 3–7. 23. Циба В. Т. Системна теорія особистості: регулятивно-детерміністська парадигма [Електронний ресурс] / В. Т. Циба. – Режим доступу : <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=6&n=45&c=925>.

**References:** 1. Piddubna L. I. Konkurentospromozhnist ekonomichnykh system: teoriya, mekhanizm rehuliuвання та upravlinnia [Competitiveness of economic systems: theory, mechanism of regulation and management] : monographiia / L. I. Piddubna. – Kh. : INZHEK, 2007. – 368 p. 2. Karlof V. Delovaya strategiya [Business strategy] / V. Karlof. – M. : Ekonomika, 1991. – 239 p. 3. Deniels D. D. Mezhdunarodnyy biznes: vneshnyaya sreda i delovye operatsii [International business: external environment and business dealerships] / D. D. Deniels, L. Kh. Radeba. – M. : Delo, 1994. – 594 p. 4. Azov G. L. Konkurentnye preimushchestva firmy [Company competitive advantages] / G. L. Azov, A. P. Chelenkov. – M. : OAO "Tipografiya

"NOVOSTI", 2000. – 256 p. 5. Emelyanov S. V. SShA: mezhdunarodnaya konkurentosposobnost natsionalnoy promyshlennosti. 90-e gody XX veka [USA: international competitiveness of national industry] : monographii / S. V. Emelyanov. – M. : Mezhdunar. otosh., 2001. – 480 p. 6. Oberemchuk N. F. Stratehiya pidpriemstv [Enterprises strategy] / N. F. Oberemchuk. – K. : MAUP, 2000. – 128 p. 7. Shynkarenko V. H. Upravlenie konkurentosposobnosti predpriyatiya [Enterprise competitiveness management] / V. H. Shynkarenko, A. S. Bondarenko. – Kh. : Izd. KhNADU, 2003. – 186 p. 8. Lamben Zh.-Zh. Menedzhment, orientirovanny na rynek [Market oriented management] / Zh. Lamben. – SPb. : Piter, 2004. – 800 p. 9. Gorbatov V. M. Konkurentosposobnost i tsikly razvitiya integrirovannykh struktur biznesa [Competitiveness and development cycles of integrated business structures] / V. M. Gorbatov. – Kh. : ID "INZhEK", 2006. – 592 p. 10. Tishchenko A. N. Strategiya upravleniya razvitiem predpriyatiya [Management strategy of enterprise development] / A. N. Tishchenko, O. S. Holovko. – Kh. : EDENA, 2003. – 198 p. 11. Shershnova Z. Ye. Stratehichne upravlinnya [Strategy management] : navch. posib. / Z. Ye. Shershnova, S. V. Oborska, Yu. M. Ratushnyi. – K. : KNEU, 2001. – 232 p. 12. Piddubnyi I. Teoriya konkurentosposobnosti: suchasnyi stan i predmetno-metodolohichni aspekty rozvytku [Competitiveness theory: current situation and objective & methodological development aspects] / I. Piddubnyi, L. Piddubna // Ekonomika Ukrainy. – 2007. – No. 8. – P. 52–60. 13. Ivanov Yu. B. Konkurentni perevahy pidpriemstva: otsinka, formuvannya ta rozvytok [Competition advantages of enterprise: assessment, forming and development]: monographia / Yu. B. Ivanov, P. A. Orlov, O. Yu. Ivanova. – Kh. : VD "INZhEK", 2008. – 352 p. 14. Malyarets L. M. Ekonomiko-matematychni aspekty diahnozyky konkurentosposobnosti pidpriemstva [Economy and mathematic aspects of enterprise competitiveness diagnostic] : monographia / L. M. Malyarets, L. O. Norik. – Kh. : Vyd. KhNEU, 2009. – 216 p. 15. Moroz L. I. Shlyakhy pidvyshchennya konkurentosposobnosti vitchyznyanykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii [Ways of national enterprise competitiveness increase under global conditions] / L. I. Moroz, O. R. Adelsheina // Visnyk natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". – 2008. – No. 611. – P. 147–155. 16. Ponomarenko V. S. Stratehiya rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzy [Enterprise development strategy under crisis conditions] : monographia / V. S. Ponomarenko, O. M. Trydid, M. O. Kyzym. – Kh. : VD "INZhEK", 2003. – 328 p. 17. Nelson R. R. An Evolutionary Theory of Economic Change / R. R. Nelson, S. G. Winter. – Cambridge : Harvard University Press, 1982. – 536 p. 18. Hodgson J. The Evolution of Institutional Economics: Agents, Structure and Darwinism in American Institutionalism / J. Hodgson. – London : Routledge, 2004. – 454 p. 19. Kleynier G. B. Evoliutsiya institutsionalnykh sistem [Evolution of national systems] / G. B. Kleynier. – M. : Nauka, 2004. – 240 p. 20. Popov E. V. Orhanizatsionnye rutiny predpriyatiya [Managerial enterprise routines] / E. V. Popov, N. V. Khmelkova // Problemy teorii

i praktiki upravleniya. – 2004. – No. 6. – P. 55–62. 21. Popov E. V. Teoriya evolyutsii miniekonomicheskikh institutov [Evolution theory of microeconomy institutions] / E. V. Popov // Montenegrin Journal of Economics. – 2006. – No. 3. – P. 57–72. 22. Tsyba V. T. Parametry osobystosti [Personality parameters] / V. T. Tsyba // Sotsialna psykholohiya. – 2005. – No. 3. – P. 3–7. 23. Tsyba V. T. Systemna teoriya osobystosti: rehulyatyvno-deterministska paradyhma [System personality theory: regulatory and deterministic paradigm] [Electronic resource] / V. T. Tsyba. – Access mode : <http://www.politik.org.ua/vidmagcontent.php3?m=6&n=45&c=925>.

#### Інформація про авторів

**Йохна Микола Антонович** – канд. техн. наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків, завідувач кафедри менеджменту Хмельницького національного університету (29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, e-mail: [yokhna@ukr.net](mailto:yokhna@ukr.net)).

**Соколюк Галина Олександрівна** – асистент кафедри менеджменту Хмельницького національного університету (29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, e-mail: [galina.sokol@bk.ru](mailto:galina.sokol@bk.ru)).

#### Інформация об авторах

**Йохна Николай Антонович** – канд. техн. наук, профессор, проректор по научно-педагогической работе и международным связям, заведующий кафедрой менеджмента Хмельницкого национального университета (29016, г. Хмельницкий, ул. Институтская, 11, e-mail: [yokhna@ukr.net](mailto:yokhna@ukr.net)).

**Соколюк Галина Александровна** – асистент кафедры менеджмента Хмельницкого национального университета (29016, г. Хмельницкий, ул. Институтская, 11, e-mail: [galina.sokol@bk.ru](mailto:galina.sokol@bk.ru)).

#### Information about the authors

**Yokhna Mykola Antonovych** – Candidate of technical sciences, Professor, Vice-Rector on scientific, pedagogical work and international, Head of Management Department of Khmelnytskyi National University (Instytutska str., 11, Khmelnytskyi, 29016, e-mail: [yokhna@ukr.net](mailto:yokhna@ukr.net)).

**Sokoliuk Galyna Oleksandrivna** – Assistant at Management Department of Khmelnytskyi National University (Instytutska str., 11, Khmelnytskyi, 29016, e-mail: [yokhna@ukr.net](mailto:yokhna@ukr.net)).

*Рецензент  
докт. екон. наук,  
професор Ястремська О. М.*

*Стаття надійшла до ред.  
07.09.2011 р.*

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 005.658

**Турко М. О.**

Розглянуто теоретичні основи управління ризиками на основі дослідження наукових робіт. Визначено, що управління ризиками є процесом достатньо складним за специфікою і змістом рішень, що приймаються та реалізуються, за наявності сис-