

підприємств та організацій від 21.03.1997, № 37. – С. 15 – 30.

6. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. – К.: Ника-цент, Эльга, 2002. – С. 33-34.

7. Ефимова О.В. Финансовый анализ – М.: Бухгалтерский учет, 1998. – С. 8, 15, 57, 115, 118, 165, 313.

8. Іонін Є.С. Розв'язання питань методологічного обґрунтування понять

„платоспроможність” і „ліквідність” // Актуальні проблеми економіки. - № 6, 2004. – С. 31 – 41.

9. Палий В.Ф. Новая бухгалтерская отчетность. Содержание и методика анализа. – М.: Контролинг, 1991 – С.31 – 34.

10. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности. –2-е изд. Перераб. и доп.- Мн.: Экоперспектива, 1997 - 485 с.

Анотация В статье рассмотрена оценка экономического потенциала как составляющей реструктуризации предприятия, определению роли анализа ликвидности и платежеспособности при проведении реструктуризационных процессов. Дано авторское определение этих понятий и раскрыта их взаимосвязь.

Ключевые слова: ликвидность, платежеспособность, диагностика кризисного процесса, финансовая сторона экономического потенциала.

Summary. In article it is considered to an estimation of economic potential as making re-structuring of the enterprise, definition of a role of the analysis of liquidity and solvency at carrying out restructuring processes. Author's definition of these concepts is made and their interrelation is opened.

Keywords: liquidity, solvency, diagnostics of crisis process, a financial side of economic potential.

*Рецензент к.е.н., доцент ХНЕУ Прохорова В.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*

УДК 331.101.3

ФОРМИ ДОВГОСТРОКОВОГО СТИМУЛЮВАННЯ ВИЩОГО КЕРІВНИЦТВА КОРПОРАЦІЇ

Волошко Н. О., аспірантка (ХНЕУ)

В статті розглянуто та визначено основні форми довгострокового стимулювання вищого керівництва акціонерного товариства.

Ключові слова: стимулювання, керівництво, акціонерне товариство

Постановка проблеми. Одна з найважливіших переваг корпоративної форми організації підприємницької діяльності полягає у можливості розмежування прав та обов'язків акціонерів, які витікають з факту володіння пакетами акцій, від виконання функцій безпосереднього управління акціонерного товариства (АТ). Використання зазначеної переваги дозволяє не тільки успішно узгоджувати різноманітні прагнення й інтереси численних власників-акціонерів, але й долучати до керівництва корпорацією професійних фахівців, освічених у різноманітних аспектах процесу корпоративного розвитку. Сформоване професійне вище керівництво корпорації цілком самостійно діє

за дорученням та під наглядом більшості акціонерів і сформованих ними відповідних вищих органів управління (наглядової ради, ревізійної комісії та ін.) в інтересах як самого акціонерного товариства, так і його власників.

Дослідженню проблем формування та розвитку корпоративних відносин в акціонерних товариствах присвячено цілу низку праць таких вітчизняних і закордонних учених, як Гриньової В. [1], Попова О. [1], Чінгос П. [2], Козаченко Г. [3], Воронкова А. [3], Назарової Г. [4], Семенова А. [5] та інші. В той же час деякі важливі питання управління корпоративним розвитком акціонерного товариства

до цього часу залишаються недостатньо вивченими. Зокрема це стосується розбудови системи корпоративного співробітництва та належних корпоративних відносин.

Постановка задачі. Метою дослідження у статті є теоретичне обґрунтування застосування різних форм довгострокового стимулювання вищого керівництва корпорації.

Результати дослідження. Складність корпоративних відносин (КВ), що виникають в акціонерному товаристві між його власниками та найманим вищим керівництвом (ВК), насамперед обумовлюється особливістю функцій, що виконуються членами ВК корпорації та специфічністю їхнього внеску у керівництво корпоративним розвитком. Так, Гриньова В. та Попов О. [1] наголошують з цього приводу, що розподіл повноважень щодо участі в управлінні корпорацією здійснюється на основі балансу між економічними інтересами акціонерів та спроможністю менеджерів забезпечити ці інтереси: акціонери не втручатимуться до поточного та навіть стратегічного управління за умови досягнення корпорацією прийнятних з їхньої точки зору фінансових результатів. Чінгос П. [2] також відзначає, що невизначеність сучасних умов економічного розвитку та активізація уваги акціонерів до стратегічних перспектив корпоративного розвитку вимагають від вищого керівництва корпорацій все більшої самовіддачі, підвищують пильність уваги до кожного з прийнятих найманими керівниками рішень. За думкою Чінгоса П., в зв'язку з цим виникає нагальна потреба у компенсації зростаючого трудового навантаження вищих керівників корпорацій, а також виділення на їхню користь частки додатково утвореної для акціонерів нової вартості.

Отже, складність взаємовідносин між акціонерами та найманими вищими керівниками

акціонерного товариства є причиною створення й використання відповідно довершених форм погодження інтересів цих груп учасників корпоративних відносин. Обов'язковою умовою для успішного впровадження таких форм насамперед має бути пріоритетність їхньої орієнтації на забезпечення довгострокового характеру мотивуючого впливу, що відповідав би вимогам досягнення стратегічних цілей акціонерного товариства, належного забезпечення прав та інтересів акціонерів й інших учасників корпоративних відносин.

Порівняння основних форм довгострокового стимулювання (ФДС) вищого керівництва корпорації наведено в табл. 1.

Виходячи з проведеного узагальнення передумов, часових обмежень, потенційних позитивних і негативних наслідків впровадження різних ФДС вищого керівництва корпорації (див. табл. 2) слід відзначити, що для великих вітчизняних АТ, більшість з яких до цього часу проходить постприватизаційну адаптацію до складних вимог корпоративної організації підприємництва, найбільш прийнятним виглядає використання таких форм стимулювання працівників: участь у програмах надання акцій, обмежених у обігу; участь у програмах надання акцій-«фантомів»; участь у різних програмах довгострокового преміювання. Доцільність застосування саме цих інструментів мотивації найманого ВК, з точки зору автора, обумовлюється наступними обставинами: низьким рівнем розвитку вітчизняного фондового ринку та обмеженістю обігу акцій більшості АТ; небезпекою небажаного для акціонерів перерозподілу корпоративного контролю, ймовірністю виникнення при виплатах ускладнень податкового характеру та ін. Особливо гостро проблема існування інформаційних та

Таблиця 1

Порядок та критерії визначення преміальних виплат працівникам за різними формами довгострокового стимулювання вищого керівництва корпорації

Форми довгострокового стимулювання	Порядок визначення обсягу преміальних виплат або отримання інших форм винагородження	Критерії визначення можливостей та обсягів виплат або отримання інших форм винагородження
1	2	3
Участь у програмах надання опціонів на купівлю акцій (з пільговими умовами оподаткування)	Умови трудового контракту передбачають можливість отримання працівником після закінчення чітко визначеного проміжку часу прав (опціону) на придбання певного пакету акцій за заздалегідь зафіксованою ціною (з пільговими умовами оподаткування доходу у вигляді різниці між поточною ринковою вартістю акцій та ціною придбання)	Умови трудового контракту, період сумлінного (без зауважень) виконання працівником покладених на нього службових обов'язків
Участь у програмах надання опціонів на купівлю акцій (без пільгових умов оподаткування)	Умови трудового контракту передбачають можливість отримання працівником після закінчення чітко визначеного проміжку часу прав (опціону) на придбання певного пакету акцій за заздалегідь зафіксованою ціною (без пільг у оподаткуванні доходу)	Умови трудового контракту, період сумлінного (без зауважень) виконання працівником покладених на нього службових обов'язків

1	2	3
Участь у програмах надання акцій, обмежених у обігу	Умови трудового контракту передбачають можливість отримання працівником (на безоплатній основі або за номінальною вартістю) після закінчення чітко визначеного проміжку часу певного пакету акцій, які закріплюються за власником за умови продовження роботи у корпорації (на певний термін або до закінчення трудових відносин), звичайно – без прав продажу на відкритому ринку	Умови трудових контрактів (укладених з працівником до- та після отримання у власність пакетів акцій), період сумлінного (без зауважень) виконання працівником покладених на нього службових обов'язків, досягнення певних показників діяльності (встановлених трудовим контрактом)
Участь у програмах розподілу прибутків від зростання курсової вартості акцій	Одноразова преміальна виплата працівнику здійснюється за підсумками тривалого проміжку часу відповідно до темпів зростання (за той же період) курсової вартості певного пакету акцій (без передачі будь-яких цінних паперів у володіння працівнику)	Умови трудового контракту, період сумлінного (без зауважень) виконання працівником покладених на нього службових обов'язків, розмір пакету акцій, взятого для розрахунку, курсова вартість акцій
Участь у програмах надання акцій-«фантомів»	Преміальні виплати (можуть здійснюватися у вигляді акцій або прямих грошових виплат) встановлюються на основі певної базової величини (найчастіше – вартість певного пакету акцій) та збільшуються пропорційно зростанню певного обмеженого кола показників діяльності	Умови трудового контракту, базова «умовна одиниця виплат» (найчастіше – вартість певного пакету акцій), досягнення низки чітко визначених показників діяльності
Участь у програмах колективного преміювання	Індивідуальна премія являє собою частку преміального фонду, обсяг якої (розмір індивідуальної виплати) визначено на основі показника оцінки трудового внеску	Досягнення певних показників діяльності, що є умовою формування колективного преміального фонду, коефіцієнти трудового внеску окремих працівників
Участь у програмах довгострокового преміювання	Фіксовані обсяги виплат здійснюються за підсумками довгострокового періоду відповідно до рівня досягнутих показників діяльності	Досягнення низки певних показників діяльності (звичайно, підібраних у збалансовану систему показників ефективності діяльності – ЗСПЕД)
Участь у програмах відкладених виплат	Виплати здійснюються протягом тривалого періоду через певні значні (не менше року) проміжки часу за умови виконання працівником низки вимог щодо виконання службових обов'язків	Термін трудового стажу працівника на даному підприємстві, відсутність зауважень щодо виконання службових обов'язків, періодичність підвищення кваліфікації та ін.
Участь у програмах додаткового соціального та пенсійного забезпечення	Працівникам надається можливість пільгового користування певними соціальними благами (насамперед, медичне страхування) або забезпечення можливості отримання підвищених (додаткових) пенсійних виплат (при виході на пенсію)	Перебування працівника на певній посаді, термін виконання та відсутність зауважень щодо здійснення службових обов'язків, стаж роботи на підприємстві, наявність певних шкідливих або некомфортних умов, пов'язаних із виконанням посадових обов'язків
Участь у програмах додаткових виплат при достроковому розірванні контракту	Виплата одноразового винагородження (незалежно від підсумків роботи) працівнику здійснюється за умови дострокового розірвання контракту з ініціативи наймача (підприємства)	Достроковий розрив трудового контракту із працівником, що сумлінно виконував посадові обов'язки, за ініціативою наймача (звичайно, при зміні власника, зливанні-поглинанні та ін.)

Таблиця 2
Характеристика умов, термінів та можливих результатів використання різних форм довгострокового стимулювання вищого керівництва корпорації

Форми довгострокового стимулювання	Характеристика умов, необхідних для успішного застосування ФДС	Термін дії ФДС	Переваги, які можуть бути забезпечені при використанні ФДС	Недоліки, що притаманні використанню ФДС
<p>1</p> <p>Участь у програмах надання опціонів на купівлю акцій (з пільговими умовами оподаткування)</p>	<p>Корпоративна форма організації підприємства, котування акцій корпорації на відкритому ринку, належність порядку укладання трудового контракту (згода відповідної більшості акціонерів), наявність можливостей для емісії акцій, зарезервованих під опціонну покупку, можливість застосування пільгового режиму оподаткування доходу працівника</p>	<p>1-3-5 років (відповідно до умов укладеного з працівником трудового контракту, ухваленого акціонерами або уповноваженим органом управління акціонерного товариства)</p>	<p>4</p> <p>Забезпечення зацікавленості вищого керівництва корпорації у зростанні багатства акціонерів (у вигляді збільшення ринкової капіталізації АТ), економія безпосередніх витрат корпорації на здійснення преміальних виплат, створення сприятливих умов для розвитку ринку акцій корпорації та розширення можливостей щодо залучення інвестиційних ресурсів</p>	<p>5</p> <p>Ймовірність зосередження керівництва корпорації на досягненні короткострокових (обмежених терміном дії опціону) цілей (на шкоду довгостроковим пріоритетам розвитку), небезпека змін у розподілі корпоративного контролю над АТ, відсутність чітких критеріїв визначення вартості та розміру опціону, небезпека здійснення спекулятивних операцій, спрямованих на тимчасове підвищення ринкової вартості акцій</p>
<p>Участь у програмах надання опціонів на купівлю акцій (без пільгових умов оподаткування)</p>	<p>Корпоративна форма організації підприємства, котування акцій корпорації на відкритому ринку, належність порядку укладання трудового контракту (згода відповідної більшості акціонерів), наявність можливостей для емісії акцій, зарезервованих під опціонну покупку</p>	<p>1-3-5 років (відповідно до умов укладеного з працівником трудового контракту, ухваленого акціонерами або уповноваженим органом управління акціонерного товариства)</p>	<p>Забезпечення зацікавленості вищого керівництва корпорації у зростанні багатства акціонерів (у вигляді збільшення ринкової капіталізації АТ), економія безпосередніх витрат корпорації на здійснення преміальних виплат, створення сприятливих умов для розвитку ринку акцій корпорації та розширення можливостей щодо залучення інвестиційних ресурсів</p>	<p>Ймовірність зосередження керівництва корпорації на досягненні короткострокових (обмежених терміном дії опціону) цілей (на шкоду довгостроковим пріоритетам розвитку), небезпека змін у розподілі корпоративного контролю над АТ, відсутність чітких критеріїв визначення вартості та розміру опціону, небезпека здійснення спекулятивних операцій, спрямованих на тимчасове підвищення ринкової вартості акцій</p>
<p>Участь у програмах надання акцій, обмежених у обігу</p>	<p>Корпоративна форма організації підприємства, належність порядку укладання трудового контракту (згода відповідної більшості акціонерів), наявність можливостей для емісії акцій, зарезервованих під опціонну покупку, необхідність збереження та розвитку кадрового потенціалу</p>	<p>Визначається індивідуальними умовами відповідних трудових контрактів</p>	<p>Забезпечення зацікавленості вищого керівництва корпорації у зростанні багатства акціонерів (у вигляді збільшення ринкової капіталізації АТ та при виплаті дивідендів), економія безпосередніх витрат корпорації на здійснення преміальних виплат, запобігання перерозподілу корпоративного контролю та поширенню спекулятивних операцій з акціями</p>	<p>Ймовірність необрунтованого збагачення одержувачів цінних паперів (при значному розриві між номінальною та бухгалтерською вартістю акцій), відсутність чітких критеріїв визначення вартості та розміру пакетів акцій, що передаються, небезпека створенняперешкод для кар'єрного росту (заміщення посад, які дають право на участь у програмі) працівників, які не користуються такими правами</p>

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
<p>Участь у програмах розподілу прибутків («сучасність у прибутку»)</p>	<p>Корпоративна форма організації підприємства, котирування акцій корпорації на відкритому ринку</p>	<p>5-7-10 років (визначається індивідуальними умовами відповідних трудових контрактів)</p>	<p>Забезпечення орієнтації керівництва корпорації на довгострокове збагачення акціонерів (тривале зростання капіталізації корпорації), запобігання перерозподілу корпо-ративного контролю та поширенню спекулятивних операцій з акціями</p>	<p>Значні витрати корпорації (витрати прибутку) на здійснення виплат, недостатнє обґрунтування диференціації виплат</p>
<p>Участь у програмах надання акцій-«фантомів»</p>	<p>Корпоративна форма організації підприємства, котирування акцій корпорації на відкритому ринку, належність порядку укладання трудового контракту (згода відповідної більшості акціонерів), наявність можливостей для емісії акцій, зарезервованих під опціонну покупку</p>	<p>1-3-5 років (відповідно до умов укладеного з працівником трудового контракту, ухваленного акціонерами або уповноваженим органом управління акціонерного товариства)</p>	<p>Забезпечення зацікавленості вищого керівництва корпорації у зростанні багатства акціонерів(у вигляді збільшення ринкової капіталізації АТ та при виплаті дивідендів), часткова економія безпосередніх витрат корпорації на здійснення преміальних виплат, безпосередній і прямий зв'язок між показниками діяльності та обсягами преміальних виплат</p>	<p>Ймовірність зосередження керівництва корпорації на досягненні короткострокових (обмежених терміном дії опціону) цілей, небезпека змін у розподілі корпоративного контролю над АТ, помітні витрати корпорації (витрати прибутку) на здійснення виплат, недостатнє обґрунтування диференціації виплат, небезпека здійснення спекулятивних операцій, спрямованих на тимчасове підвищення ринкової вартості акцій</p>
<p>Участь у програмах колективного преміювання</p>	<p>Встановлення чітких формальних цілей і критеріїв (насамперед – фінансових), наявність можливостей для об'єктивного визначення трудового внеску учасників програми</p>	<p>3-5 років (відповідно до планових термінів досягнення встановлених цілей) або більше 5 років (за умови можливості забезпечення спадкоємності цілей та умов виплат)</p>	<p>Можливість застосування індивідуального диференційованого підходу до преміальних виплат (відповідно до оцінки значення трудового внеску працівника)</p>	<p>Труднощі з оцінки трудового внеску окремих працівників у складі колективу, небезпека виникнення труднощів із визначенням персонального складу колективу, що бере участь у програмі</p>
<p>Участь у програмах довгострокового преміювання</p>	<p>Чіткість та погодженість при визначенні комплексу довгострокових цілей розвитку, наявність відповідної збалансованої системи показників ефективності діяльності</p>	<p>3-5 років (термін звичайно обмежується горизонтом встановлення довгострокових цілей)</p>	<p>Безпосередній і прямий зв'язок між показниками діяльності та обсягами преміальних виплат, комплексність оцінки ефективності роботи (в межах ЗСПЕД)</p>	<p>Загроза розмивання змісту критеріїв винагородження для окремих працівників, неможливість попереднього врахування можливих об'єктивних причин відхилень досягнутих показників діяльності від плану, недостатнє обґрунтування диференціації виплат</p>

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
<p>Участь у програмах відкладених виплат</p>	<p>Необхідність збереження та розвитку кадрового потенціалу та формування певної сприятливої корпоративної культури, труднощі (або навіть неможливість) при встановленні довгострокових цілей як критеріїв здійснення виплат для працівників</p>	<p>Безперервно (протягом часу виконання працівниками службових обов'язків на підприємстві)</p>	<p>Можливість досягнення високого рівня лояльності працівників до підприємства, створення дієвих стимулів для кар'єрного росту та підвищення кваліфікації працівників</p>	<p>Небезпека виникнення розриву між кінцевими показниками діяльності та мотивацією працівників, відсутність об'єктивних підстав для визначення розміру виплат,</p>
<p>Участь у програмах додаткового соціального та пенсійного забезпечення</p>	<p>Труднощі при встановленні довгострокових цілей як критеріїв здійснення виплат, необхідність збереження та розвитку кадрового потенціалу та формування певної сприятливої корпоративної культури</p>	<p>Протягом виконання працівниками службових обов'язків (до звільнення, передбаченого контрактом або виходу на пенсію)</p>	<p>Формування у працівників відчуття стабільності працевлаштування, створення можливостей для досягнення високого рівня лояльності працівників до підприємства</p>	<p>Ймовірність необрунтованого призначення та здійснення надмірних додаткових соціальних та пенсійних виплат, небезпека виникнення розриву між кінцевими показниками діяльності та мотивацією працівників, обмеженість кола працівників, задіяних у таких програмах</p>
<p>Участь у програмах додаткових виплат при достроковому розірванні контракту</p>	<p>Необхідність забезпечення лояльності певних працівників до підприємства за умови високої ймовірності зміни потреб у їхніх послугах, сумлінність виконання працівником посадових обов'язків</p>	<p>Протягом дії трудового контракту (за умови настання передбачених форс-мажорних обставин)</p>	<p>Формування у працівників відчуття стабільності працевлаштування, створення можливостей для скорочення опору працівників здійсненню організаційних змін</p>	

агентських витрат в корпоративному управлінні (КУ) постає в умовах трансформаційної економіки. Нестача чітко визначених та недвозначних правил регулювання КВ призводить до зростання вартості трансакцій та, як наслідок, до збільшення асиметричності інформації, посилення протиріч між акціонерами та вищими керівниками АТ. Проявами таких протиріч стають різноманітні порушення інтересів учасників КВ: нехтування правами міноритарних акціонерів, здійснення спроб недружнього поглинання через процедуру формального банкрутства, розкрадання майна АТ, безконтрольне використання акціонерного капіталу.

Відсутність досконалих механізмів розв'язання корпоративних конфліктів неодмінно призводить до необхідності прямого втручання власників до управління товариством, що загалом стає причиною суттєвого скорочення ефективності використання акціонерної форми організації колективного підприємництва, зменшення конкуренто-спроможності вітчизняних корпорацій.

Означені проблеми не можуть повною мірою бути вирішені на рівні одного акціонерного товариства. Необхідною умовою створення та розвитку ефективних способів погодження інтересів акціонерів і вищих керівників є формування загальних рамкових умов корпоративних відносин, тобто інфраструктури корпоративного управління.

Таким чином, корпоративне управління являє собою справжню серцевину, стрижень корпоративних відносин. Саме через участь у корпоративному управлінні учасники корпорації здійснюють представництво і захист власних інтересів, визначають форми та методи корпоративного співробітництва. Проте головною передумовою виникнення та найважливішим фактором розвитку корпоративних відносин є встановлення загальноновизначених та справедливих правил КВ, забезпечення високого рівня довіри між учасниками. Вирішення цього складного завдання є майже неможливим без активного та зацікавленого державного регулювання корпоративного сектору економіки, від досконалості якого великою мірою залежить ступінь захисту прав та інтересів учасників.

Погодження заходів і норм державної політики участі у КВ при цьому може суттєво ускладнюватися, оскільки повноваження і задачі відповідних органів неминуче будуть входити у жорстке протиріччя (наприклад, між виконанням антимонопольних заходів і цільовими настановами держави як акціонера, інвестора, підприємця).

Іншою важливою та гострою проблемою, притаманною для участі держави у корпоративних відносинах є забезпечення прав та інтересів

держави як акціонера, яке, по-перше, має сприяти гідному та повному представництву державних інтересів у корпоративному управлінні, по-друге, повинне сприяти виконанню низки загальнодержавних функцій, і, по-третє, не може входити в супереч із законними правами інших учасників КВ та ставати предметом виникнення корпоративних конфліктів.

Висновки. Складність взаємовідносин між акціонерами та найманими вищими керівниками є причиною створення й використання відповідно довершених форм погодження інтересів цих груп учасників корпоративних відносин. До складу основних форми довгострокового стимулювання вищого керівництва корпорації слід віднести наступні: надання опціонів на купівлю акцій з фіксованою; надання акцій, обмежених у обігу; розподіл частки прибутків від зростання курсової вартості акцій; надання акцій-«фантомів» та інших сурогатних форм винагородження; впровадження програм колективного преміювання, довгострокового преміювання та відкладених виплат; надання додаткового соціального та пенсійного забезпечення; впровадження програм додаткових виплат при достроковому розірванні контракту. Для вітчизняних АТ на цей час найбільш прийнятним виглядає використання таких форм стимулювання працівників: надання акцій, обмежених у обігу; видача акцій-«фантомів»; участь у різних програмах довгострокового преміювання.

Напрямки подальших досліджень. На додаткове вивчення та доопрацювання вимагають методичні засади корпоративного управління в акціонерному товаристві.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Гриньова В.М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: (Монографія) / В. М. Гриньова, О. Є. Попов – Х.: ХГЕУ, 2002. – 250 с.
2. Чингос П. Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. – 416 с.
3. Козаченко Г.В. Корпоративное управление: Навч. посіб. / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова. – К.: Либра, 2004. – 367 с.
4. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: наукове видання. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. – 408 с.
5. Семенов А. Корпоративные конфликты: Причины их возникновения и способы преодоления / Под ред. А.С. Семенова и Ю.С. Сизова. – М.: КомКнига, 2006. – 304 с.

Анотація. В статті рассмотрено и определено основные формы долгосрочного стимулирования высшего руководства акционерного общества.

Ключевые слова: стимулирование, руководство, акционерное общество

Summary. In the article it is considered and certain the basic forms of long-term stimulation of top management of joint-stock company.

Keywords: stimulation, management, joint-stock company

*Рецензент д.е.н., професор ХНЕУ Українська Л.О.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Плєтнікова І.Л.*

УДК 656.078.8:629.48

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВАГОНОРЕМОНТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Дикань В.Л., д.е.н. професор,
Коковіхіна О.О., аспірант (УкрДАЗТ)*

В статті представлена блок-схема процесу розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності вагоноремонтного підприємства, що дозволить вищеназваним підприємствам після проведення реформування залізничного транспорту застосовувати її для одержання практичних результатів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємства, залізничний транспорт

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями. Трансформація економічних стосунків у сфері ремонту вантажних вагонів в умовах реформування залізничного транспорту і розвитку ринку ремонту вантажних вагонів обумовлює необхідність нових підходів до управління вагоноремонтним комплексом з ціллю забезпечення його конкурентоспроможності.

В ході реформування галузі і появи приватних вагоноремонтних підприємств усі вагонні депо відчують конкурентний тиск. І головне в цій ситуації бути теоретично озброєним. У зв'язку з цим проблема управління конкурентоспроможністю вагоноремонтних підприємств набуває особливої актуальності.

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління. Управління конкурентоспроможністю вимагає довгострокового визначено напрямку розвитку

підприємства, тобто стратегії, яка в свою чергу вимагає певного плану, або програми.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теорія конкурентних стратегій висвітлюється на сьогодні у багатьох працях [1-3]. Визначенню основних засад та принципів побудови стратегії підприємства присвячені наукові роботи таких вчених П.Г. Клівець, М.В. Володькіна, Л.С. Селіверстова [4-6]. Питанням стратегічного планування діяльності залізничного транспорту присвячена робота Сича Є.М. та Богомолової Н.І [7]. Основні положення стратегічного розвитку вагонних депо висвітлені в роботі Нескуби Т.В. [8]. Таким чином, на сьогоднішній день більшість досліджень присвячені вибору стратегії і недостатньо уваги приділено процесам її реалізації. Що ж стосовно підприємств вагоноремонтного сектору залізничного транспорту, то на сьогодні вони майже не виступають об'єктами досліджень в працях науковців-економістів.

Мета статті. Розробка та реалізація програми підвищення конкурентоспроможності