

## Література

1. Бойко-Бойчук О. Інститути підтримки регіонального розвитку: приклади зарубіжного досвіду / О. Бойко-Бойчук. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.urt.org.ua/data/newsview>.
2. Варналій З.С. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети : монографія / З.С. Варналій, В.С. Воротін, В.С. Куйбіда / за ред. З.С. Варналія; Нац. ін.-т стратег. дослідж. – К. : Вид-во НІСД, 2007. – 768 с.
3. Геллер І.М. Фінансовий ринок та ринок нерухомості: точки дотику / І.М. Геллер // Вісник Національного банку України. – 1998. – № 3. – С. 126-133.
4. Житло та нерухомість дешевшає: які будуть ціни на нерухомість осінню?. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.money-news.te.ua/2011/07/27/zhytlo-ta-neruhomist-deshevshaje-yaki-budut-tsyny-na-neruhomist-osinnyu/>.
5. Кравченко В.І. Зарубіжний досвід підтримки забезпечення громадян житлом / В.І. Кравченко // Інформаційний бюлетень Будівельної палати України 30.01.2007 р., № 5. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.budpalata.com.ua/\\_img/files/ib/ib-5.doc](http://www.budpalata.com.ua/_img/files/ib/ib-5.doc).
6. Панжар М.І. Житлове господарство України і досвід економічно розвинених країн / М.І. Панжар // Економіка будівництва і міського господарства. – 2007. – № 1, т. 3. – С. 123-128.

### **Шевчук О.І. Современные тенденции формирования рынка жилья**

Исследовано современное состояние жилищного строительства и обеспеченности населения жильем в Украине. Акцентировано внимание на осуществлении региональной политики формирования рынка жилья с целью полноценного обеспечения населения жильем и создания для него экологически безопасных условий проживания. Очерчены современные тенденции, которые негативно влияют на формирование рынка жилья в стране.

**Ключевые слова:** региональная политика, рынок жилья, жилищный фонд, релторские фирмы.

#### **Shevchuk O.I. Modern trends shaping the housing market**

We study the current state of housing and the provision of housing in Ukraine. Focuses on the implementation of regional policy formation of the housing market in order to ensure proper housing for it and creating environmentally friendly living conditions. Outlined the current trends, which negatively affects the housing market in the country.

**Keywords:** regional policy, housing market, housing, estate firm.

УДК 338.45

*Доц. Р.В. Шуляр, канд. екон. наук;  
студ. Х.Ю. Головчак – НУ "Львівська політехніка"*

### **ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ВІЙН**

Розглянуто проблему, з якою стикається більшість успішних підприємств у галузях, до яких застосовуються методи економічного тиску у формі торгових воєн. На прикладі загальних функцій менеджменту наведено механізм, який може допомогти керівництву вивести підприємство зі штучно створеної кризи.

**Ключові слова:** економічна торгова війна, функції менеджменту, керівництво.

**Постановка проблеми.** На сьогодні існує велика загроза з боку держав-партнерів по торгівлі, яка проявляється в торгових війнах. Такі дії партнерів покликані для досягнення певних політичних, соціальних, економічних чи науково-технологічних цілей. Тому, щоб захистити свої підприємства, менеджерам необхідно знати як діяти в такій ситуації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання реструктуризації підприємства розглянуто у працях Л.І. Міхова, Л.М. Каліна, Є.І. Чернявської, Л.А. Ляховича, Л.М. Варави, Г.В. Кравченка та багато інших.

**Мета дослідження.** Мета роботи полягає в тому, щоб застерегти українського виробника від негативних проявів торгових війн з боку інших держав. Виробники, отримавши цю інформацію, мають можливість проаналізувати стосунки зі своїми партнерами, оцінити можливі загрози. Також у цій роботі розглянуто на прикладі загальних функцій менеджменту те, як діяти підприємству під час виникнення проблем через торгову війною.

**Виклад основного матеріалу.** Термін "економічні торгові війни" вживаються дедалі частіше. Вони є методом впливу та регулювання державного тиску на партнерів, з якими вони мають торгові зв'язки.

Торгова війна – це негативний побічний прояв протекціонізму, який відбувається, коли країна А піднімає тарифи на імпорту для країни В, а країна В у відповідь підвищує імпортуні тарифи для країни А. Торгові війни можуть розпочатися, коли одна країна сприймає торгову діяльність іншої країни за нечесну або коли внутрішні сили здійснюють тиск на політиків для того, щоб імпортуні товари стали менш привабливими для споживачів. Торгові війни є результатом нерозуміння або неправильного розуміння всіх переваг вільної торгівлі.

Торгова війна, яка починається в одному секторі, може зростати та почати впливати на інші сектори. Крім того, торгова війна, яка починається між двома країнами, може вплинути на інші країни, які спочатку не були залучені в торгову війну. Торгові війни можна відрізнити від інших дій, які мають згубний вплив на торговельні відносини між двома країнами, за тим, що її цілі безпосередньо пов'язані з торгівлею (наприклад, санкції негативно впливають на вільну торгівлю, проте можуть бути пов'язані з гуманітарними або військовими цілями) [1].

У 2011 р. журнал Forbes опублікував список українських компаній, до яких Росія може пред'явити торгові санкції. До "чорного списку" потрапили такі основні компанії:

- корпорація "Інтерпайп", яка поставляє в Росію третину труб, виготовлених в Україні (за даними "Держзовнішінформу", у 2010 р. до країн Митного союзу було імпортовано труби, які підпадають під дію мита, на суму 640 млн. дол. [2]);
- "Інкерманський завод марочних вин" опиниться у загрозовій ситуації, якщо між РФ і Україною почнеться повномасштабний торговий конфлікт, оскільки чверть продукції цього заводу вивозиться до Росії;
- компанія "Конті", чийм підприємством належить 16 % від усього російського імпорту шоколаду;
- виробники горілки таких торгових марок, як "Хортиця" та Nemiroff;
- українська компанія Westa, яка займається випуском акумуляторів і за минулий рік заробила на російському ринку 528 млн грн;
- виробники молочної продукції "Молочний альянс" і Milkland [3].

Зваживши на значення цих підприємств як платників податків, можна зазначити, що ця проблема на даний час є актуальною.

По-перше, варто розглянути всі можливі наслідки торгової війни для підприємства. Адже, окрім зменшення збуту та виробництва, підприємство

може використати "торгову війну" з метою перевірки власної гнучкості стосовно глобальної та локальної економічних криз. Часто торгова війна є передвісником економічних криз, наприклад "сирно-молочна" війна 2007-2008 рр. Україна-Росія. Виробники сиру в Україні не могли знайти нові ринки збуту, тому інтенсивно інвестували у технології з метою усунення технічних бар'єрів входу на російський ринок. Однак через кризу 2008-2009 рр. ці виробники збільшити обсяги збуту не змогли.

По-друге, керівництво підприємств повинно використовувати всі можливі інструменти подолання наслідків війни для компаній. З маркетингової позиції – провести пересегментування та перепозиціонування ринку і товару (як діяли свого часу українські кондитери), плюс варіанти перенесення виробництва за кордон, а саме в країни, де обмежений імпорт. З виробничо-технологічної позиції – шукати шляхи усунення перешкод для експорту або ж "безболісної" консервації виробництва. З лобістської позиції – шукати політичні важелі впливу на ситуацію стосовно можливих ринків збуту.

Щоб досягти результату якнайшвидше, керівництву необхідно діяти за чітко визначеними пунктами, тому на прикладі загальних функцій менеджменту можна якнайшвидше переорієнтувати діяльність підприємства (табл.). Під загальними функціями менеджменту потрібно розуміти види управлінської діяльності (трудова процесу в сфері управління), які забезпечують формування способів управлінського впливу [4].

Табл. Загальні функції менеджменту\*

Функція	Опис функції	Дії підприємства
Планування	Під плануванням потрібно розуміти вид управлінської діяльності (трудова процесу), який визначає перспективу і майбутній стан підприємств.	Планування поділяють на стратегічне та тактичне. Оскільки торгова війна є процесом складним і довготривалим, то підприємству потрібно змінювати свої вже раніше поставлені місії і цілі, тому стратегія підприємства буде потребувати кардинальних змін. Необхідно спочатку визначити, яким способом буде вирішуватися проблема. Тобто, якщо такі торгові заборони стануться, то українським виробникам потрібно буде терміново шукати шляхи врегулювання цих проблем, наприклад такі, як: - проведення переговорів з країною, яка висуває такі заборони щодо скасування цих санкцій; - пошук нових ринків збуту; - зменшення виробництва на деякий час або поставки виключно на внутрішній ринок; - "консервація" виробництва. Тому якщо керівник вирішить вести переговори з владою, яка висунула заборони на ввіз товарів, то на першому етапі стратегічне планування не має потреби змінювати, а тактичне – навпаки. Проте домовленість в короткотерміновій перспективі може бути не можливою, тому керівництву потрібно провести ранжування проблем, які виникли, і починати вирішувати найважливіший з них. Якщо виробництво зупиниться не буде, то негайно необхідно шукати нові канали збуту, якщо підприємство колись проводило переговори або мало зв'язки з певними суб'єктами, то насамперед увага повинна акцентуватись на них. Велику роль необхідно приділити, тому що філії, цехи чи будь-які приміщення підприємства, які зв'язані безпосередньо з товаром, проти якого ведеться торгова війна певною країною, можуть знаходитися саме в ній. У такій ситуації може

		відбуватися санація майна підприємства на цій території чи здача в оренду приміщень. Для виконання цього завдання керівнику необхідно мати посилені контроль над працівниками і самою компанією. Витрати, які з'являться будуть досить значні й необхідні для перенесення виробництва на батьківщину або ж за кордон. Проте є позитивні наслідки торгової війни, оскільки під час пошуку нових покупців і виходу на нові ринки потрібно модифікувати товар, робити його більш конкурентоспроможним, що в майбутньому дасть змогу не тільки не зменшити виробництво, а навпаки – його наростити.
Організування	Під організуванням розуміють вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією.	Друга загальна функція менеджменту буде базуватися на організуванні, виконання поставлених цілей і завдань. Тож велике значення необхідно приділити працівникам, які будуть брати безпосередню участь у відновленні роботи підприємства. Як зазначають у статті Дена та Юнга: "балкон" природним чином притягує до себе найбільш енергійних прихильників змін. Зазвичай це – члени ради директорів, які не володіють виконавчими повноваженнями, але поділяють погляд фінансових аналітиків, а також нові керівники, залучені з боку, переважно для використання їх незалежних суджень. Що правда, за відсутності кризи перспектива "переміщення на балкон" стає для топ-менеджерів дуже проблематичною – рутинна повсякденних подій перетворює можливість неупередженого спостереження в недозволений розкіш. Для рядових працівників прийняття такої позиції виявляється ще важчим, проте, не отримавши шансу поглянути з "балкона", вони будуть ставитися до програми перетворень як до нав'язаної зверху, і тоді трансформація потерпить невдачу" [5]. Виходячи з отриманої інформації, варто зазначити, щоб досягти швидкого виходу підприємства з штучно створеної кризи, необхідно чітко поставити мету компанії, щоб самі працівники бачили її перспективність і доцільність, оскільки тільки злагоджена робота дасть максимальний результат. Також з'являється потреба поділити працівників, щоб кожен займався покладеним на нього завданням. У такій ситуації, що склалась на підприємстві, найняти нового керівника, який координував би діяльність "оновленого" підприємства, могло б стимулювати працівників. Оскільки ні вони, ні новий керівник не знають один одного, кожен буде старатись проявити себе якнайкраще, щоб не потрапити під скорочення під час кризової ситуації. На цьому етапі діяльності фірми, необхідний авторитарний стиль керівництва, тому якщо в нас буде взято на роботу нову людину, то втілити цей стиль буде легше.
Мотивування	Під мотивуванням розуміють вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонування себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.	Оскільки робота, яку необхідно провести для виведення підприємства з кризи, потребує максимальних трудових затрат, часові затрати повинні бути мінімальними. Від того, як швидко підприємство зможе втілити поставлену мету та цілі в життя, буде залежати майбутнє підприємства. Виходячи з отриманої інформації, зазначимо, що саме мотивування має велике значення для відновлення повноцінного функціонування підприємства. На початковій стадії впровадження заходів для відновлення повноцінної діяльності підприємства повинно бути моральне стимулювання, оскільки достатніх коштів на фірмі може не бути, то саме моральні стимули будуть відігравати важливу роль на цьому етапі. Моральне стимулювання передбачає нагородження грамотами, почесними званнями, винесення подяки та похвали. Проте, без підкріплення матеріальними стимулами, моральні діяти на повну силу не будуть. Після отримання перших позитивних результатів діяльності підприємства необхідно буде перейти до матеріальних стимулів. Надбавки, премії та підвищення заробітної плати працівникам стануть стимулом для продовження злагодженої роботи, пов'язаної із виведенням підприємства з кризи.

Контролювання	Під контролюванням розуміють вид управлінської діяльності щодо оцінювання виконаних завдань і досягнутих цілей тощо.	Контролювання в кризовій ситуації, що може скластися на підприємстві через торгову війну, за рівнем охоплення контролем об'єктів повинне бути суцільним, оскільки необхідний постійний моніторинг для виявлення вад та проблем, які будуть гальмувати процес відновлення підприємства. Дуже важливо, щоб контролюючі піддавалися всі рівні підприємства. За рівнем централізації управління контроль має бути централізованим, щоб вплив відбувався "зверху донизу", й інформацією володіли керівники для прийняття найшвидшого рішення. Створення спеціальних контрольних служб буде важливим, оскільки достовірність інформації і її точність будуть забезпечені.
Регулювання	Під регулюванням розуміють вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі.	Регулювання необхідне для вирішення усіх проблем, які виникли під час виконання попередніх функцій менеджменту. Тому підприємству необхідно якнайшвидше діяти на цьому етапі. Усунення недоліків та проблем, які виникли на підприємстві, потрібно усувати та вирішувати негайно. Керівництву потрібно переглянути цілі та вирішити де необхідно вдосконалити організування, якщо працівники не схильні до виконання поставлених на них завдань. Необхідно переглянути мотиваційні заходи, які були впроваджені на підприємстві тощо.

Примітка: \*Побудовано на основі [1-8].

Як було зазначено в таблиці не завжди торгові війни мають негативні наслідки. Таку тенденцію можна прослідкувати на прикладі торгової війни Росії проти Грузії. Президент Грузії М. Саакашвілі зазначив: "Ми повинні багато працювати для того, щоб сприяти популяризації нашого вина, тому що, це раз повторюю, це – наш паспорт у цивілізований світ". За заявою президента Грузії, Росія, заборонивши імпорту грузинського вина, марно думала, що цим змусить кахетинців піти проти уряду. За його словами, також закінчилися сподівання Росії, що економіка Грузії розпадеться. Замість цього, Грузія поліпшила якість вина, досягнувши диверсифікації ринків для експорту [6].

Імпорту грузинського вина та мінеральної води Боржомі в Росії було заборонено в 2006 р. Уряд Грузії затвердив, що це політичне рішення Кремля, спрямоване на заподіяння шкоди економіці Грузії, що швидко розвивається. Відтоді основні грузинські виробники вина зуміли знайти нові ринки збуту таких країн, як: Україна, Туреччина, Іран, Китай. Деякі компанії вже подвоїли свої продажі. Однією з них є Тбілвіно, яка представляє свою продукцію на 25 зарубіжних ринках, включаючи пострадянські країни, Європу, Канаду та Китай тощо [7].

**Висновки.** Реакція керівництва на прояви торгових війн з боку інших держав повинна бути моментальною, оскільки, особливо підприємства, які займаються продуктами, що швидко псуються, можуть мати великі збитки. Якщо ситуація не буде покращуватись, то це може призвести до закриття підприємства. Така ситуація потребує чіткої та швидкої ідентифікації. Як потрібно діяти керівництву і які видавати вказівки працівникам? У нашій роботі запропоновано на прикладі загальних функцій менеджменту: як поступово діяти керівництву, щоб вивести підприємство з кризової ситуації та позбутися негативних наслідків торгової війни.

## Література

1. Trade War. Investopedia. [Electronic resource]. – Mode of access <http://www.investopedia.com/terms/t/trade-war.asp#axzz1anFOr63g>
2. Митний союз застосовує перші санкції до українських імпортерів // Тиждень : журнал. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.tyzhden.ua/News/23746>
3. Forbes склав список українських компаній, до яких Росія може пред'явити торгові санкції. Інтернет видання "Читай.net". [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.chitay.net/politics/ua-news-22424.html>
4. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Вид. 3-тє, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ+" Ін-ту післядипломної освіти), "Інтелект-Захід", 2007. – 384 с.
5. Джонатан Дэй. Трансформація компанії без кризиса / Дэй Джонатан и Юнг Михаэль // Вестник McKinsey. [Электронный ресурс]. – Доступний з <http://www.mckinsey.com/russianquarterly/topics/index.aspx?tid=25&nord=8&ns=0>
6. Вино – "паспорт" Грузії. Ін-т світової політики 2011. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.georgia.iwp.org.ua/ukr/public/200.html>
7. Russia Ready to Buy Georgian Wine, Georgia Remains Silent. China wines informations website. [Electronic resource]. – Mode of access <http://www.wines-info.com/En/html/2011/10/189-40407.html>
8. Міхов Л.І. Реструктуризація підприємств: шляхи підвищення їх конкурентоспроможності / Л.І. Міхов, Л.М. Каліна. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vbumb/2010\\_2/9](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2010_2/9).

### Шуляр Р.В., Головчак Х.Ю. Особенности работы систем менеджмента предприятий в условиях международных торговых войн

Освещена проблема, с которой сталкивается большинство успешных предприятий в отраслях, к которым применяются методы экономического давления в форме торговых войн. На примере общих функций менеджмента приведен механизм, который может помочь руководству вывести предприятие из искусственно созданного кризиса.

**Ключевые слова:** экономическая торговая война, функции менеджмента, руководство.

### Shulyar R.V., Holovchak H.Yu. Features of systems management companies in the international trade war

The article highlights the problem faced by most successful businesses in sectors to which the methods of economic pressure in the form of trade wars. On the example of the general management functions provides a mechanism that can help bring business leaders from the artificially created crisis.

**Keywords:** economic trade war, the functions of management, leadership.

УДК 338.658

Доц. О.М. Шур, канд. екон. наук; асист. О.П. Макар; аспір. А.В. Гошовська – НУ "Львівська політехніка"

### СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

Обґрунтовано напрями інвестиційної стратегії підприємства як засобу реалізації його інноваційної діяльності. Проаналізовано джерела фінансування інвестиційних проектів та механізм реалізації інноваційної діяльності підприємства. Запропоновано нові підходи до реалізації ефективної інноваційної політики діяльності підприємств в умовах конкуренції.

**Ключові слова:** інновації, інвестиції, аналіз, обґрунтування, стратегія, підприємство.