

становится элементом управления, поскольку взятые в отрыве одни от других, не позволяют составить целостную картину финансового положения предприятия, которое является важнейшей характеристикой деловой активности и надежности предприятия.

Источники и литература:

1. Анализ финансовой отчетности [Текст]: учебное пособие / под ред. О. В. Ефимовой, М. В. Мельник. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Омега-Л, 2007. – 451 с.
2. Донцова Л. В. Анализ финансовой отчетности [Текст]: учебник / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова – 7-е изд., доп. и перераб. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2009. – 384 с.
3. Пласкова, Н. С. Экономический анализ [Текст]: учебник для вузов / Н. С. Пласкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2007. – 704 с.
4. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций [Текст]: \ А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 208 с.
5. Черныш, С. С. Экономический анализ : учеб. пособие. / С. С. Черныш. - К.: ЦУЛ, 2010. - 58 с.
6. «Отчет о финансовых результатах ПАО «Пневматика» за 2010-2012 гг.»

Жигулин А.А., Потапова Е.Ю.

УДК 331.108.003.12

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В ДИФФЕРЕНЦИАЛЬНО-ДИССИПАТИВНОЙ СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТИЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация. Разработан ключевой показатель оценки персонала туристического предприятия: уровень освоения работниками “индивидуально-дифференцированной” технологии обслуживания туристов “кан-бан” в режиме “он-лайн”. Использовать его необходимо одновременно с реализацией конкурентной стратегии “дифференциация” и построением “дифференциально-диссипативной” структуры управления туристическим предприятием.

Ключевые слова: оценка, персонал, структура управления.

Анотація. Розроблено ключовий показник оцінки персоналу туристичного підприємства: рівень освоєння працівниками “індивідуально-диференційованої” технології обслуговування туристів “кан-бан” у режимі “он-лайн”. Використовувати його необхідно одночасно з реалізацією конкурентної стратегії “диференціація” і побудовою “диференційно-дисипативної” структури управління туристичним підприємством.

Ключові слова: оцінка, персонал, структура управління.

Summary. A key indicator of personnel evaluation in tourism enterprise has been developed: the level of development of the employees' individual-differentiated online-based technology for kanban servicing of tourists. Performance indicators of personnel in tourism enterprise is a basic element of the Balanced Scorecard effect of the implementation of its competitive strategy, which can be grouped in the following way: indicators determining competency framework; indicators assessing the development of the strategic areas of competence. The first group of indicators include: the ratio of "intuitive and creative" employees in the enterprise. The second group includes: the percentage of employees who have mastered the skills to form the "individual-differentiated" product.

The growth of this index directly affects the increase in sales volume, increasing competitiveness and reducing the overheads of the tourism enterprise. It is supposed to be used simultaneously with the implementation of competitive strategy "differentiation" and building "differential-dissipative" management structure in tourism enterprise. The uptrend for the key indicator of performance evaluation of staff bodes well for the processes of self-organization and self-development of company under unbalanced conditions of the tourism market functioning.

Keywords: evaluation, personnel, management structure.

Постановка проблемы. Неуравновешенный циклический характер экономических процессов предполагает исследование процессов самоорганизации и саморазвития туристического предприятия. Управление персоналом лежит в основе обеспечения его эффективности и развития. Решение проблемы устойчивого развития туристического предприятия зависит от эффективной оценки персонала.

Обзор научной литературы и публикаций. Неуравновешенные экономические процессы описывают Пригожин И. [1], Хаккен [2], Раевнева Е.В. [3] и др. с помощью аппарата науки “синергетика”. В научной литературе актуальным считается такой подход к оценке персонала, согласно которому устанавливается логическая взаимосвязь между показателями труда работника и показателями конкурентоспособности предприятия. Швец И.Б., например, в рамках “качественно диссипативной” структуры управления машиностроительным предприятием таким показателем считает процент бездефектной продукции при высокой производительности труда и экономии ресурсов [4], а Хьюзlid М.А., Беккер Б.И. и Битти Р.В. в “экономно-диссипативной” структуре управления предприятием розничной торговли – улучшенный в ходе коммуникации с персоналом покупательский опыт [5]. Оценку туристического персонала исследовала Трегулова И.П. Предложенный ею метод оценки предполагает использование обобщенных качественных объективных (опыт, стаж, образование, здоровье, вклад в результаты деятельности предприятия, характер) и субъективных (способность к обучению, расширению знаний и повышению квалификации) показателей,

а также таких ценовых показателей, как затраты на формирование, адаптацию, мотивацию и повышение квалификации персонала [6]. Вместе с тем, автор не устанавливает прямую взаимосвязь перечисленных показателей и показателей конкурентоспособности туристического предприятия. Ранее нами была показана роль стратегии в волновом процессе развития туристического предприятия. Она состоит в формировании восходящего тренда динамики его показателей за счет сочетания сигнала рынка (интерес потребителя) с характеристикой траектории (аттрактора) развития (интересом работника). Интересом потребителя в отношении туристических услуг является их дифференциация (постоянное творческое обновление для удовлетворения потребности туриста в самовыражении). Для предоставления таких услуг подходят творческие работники, самовыражение которых идет через трудовую творческую деятельность. Было показано, что сочетание интересов потребителя и работника в их общем стремлении к самовыражению создает эффект самоорганизации предприятия за счет создания более высокоорганизованной (диссипативной) структуры. Структура управления успешно развивающимся туристическим предприятием получила название “дифференциально-диссипативной” структуры [7].

Выделение нерешенной части проблемы. В настоящее время не решена проблема формирования таких показателей оценки персонала в “дифференциально-диссипативной” структуре управления туристическим предприятием, которые непосредственно влияют на его конкурентоспособность.

Целью исследования, результаты которого представлены в статье, является формирование системы оценки персонала в “дифференциально-диссипативной” структуре управления туристическим предприятием, которая обеспечивает его конкурентоспособность.

Описание основного материала исследования. Особенностью системы оценки персонала на современном предприятии является отказ от традиционных показателей (доход в расчете на одного сотрудника, добавленная в ходе использования человеческого капитала стоимость, численность, динамика и стоимость рабочей силы) и формирование новых показателей, отражающих эффект от обеспечения сотрудниками предприятия бизнес-результатов.

В научной литературе приводятся принципы разработки новых показателей оценки персонала:

- 1) оценка вклада персонала в реализацию конкурентной стратегии;
- 2) детализация процесса завоевания лояльности потребителя;
- 3) логическая взаимосвязь между показателями оценки персонала и конкурентоспособности предприятия;
- 4) достоверность оценки;
- 5) отбор наиболее важных (ключевых) показателей [5].

Оценка персонала предполагает наличие критериев оценки (рис. 1).



Рис. 1. Критерии оценки персонала

Уровень компетентности персонала является следствием эффективности операций:

- по подбору необходимого количества работников с определенными психо-физиологическими характеристиками личности;
- расстановки персонала по рабочим местам (создание творческих условий труда);
- адаптации (обмен информацией с коллегами, установление нормального психологического климата в коллективе);
- мотивации к повышению квалификации и обучению;
- оценки и освобождения.

Опишем подход к перечисленным операциям при построении “дифференциально-диссипативной” структуры управления туристическим предприятием.

Потребностями потребителя в отношении услуг туристического предприятия и составляющих его продукта являются: дифференциация (услуги фирмы), индивидуализированное разнообразие (культурно-познавательная, лечебная, развлекательная и др. программы), экономичность (транспортировка, питание, виза); высокое качество (проживание, страховка). Для рекомендаций по подбору персонала, удовлетворяющего потребности потребителя туристических услуг, анализировались профессиограммы таких работников, как менеджер туризма, водитель, менеджер отельного дела. Анализ показал, что личностными качествами работников необходимо считать:

- интуиция, творчество, артистизм, эрудированность (менеджер туризма);
- ловкость, внимательность, самообладание, дисциплинированность (водитель);
- тактичность, воспитанность, коммуникабельность, наблюдательность, смекалка (менеджер отеля).

Распространив полученный результат на одинаковые по содержанию и потребностям туристов профессии, а также используя инструментарий классификации типов личности людей по методике ТАРТ [8] получили, что:

менеджеры туристического предприятия, экскурсоводы, работники культурно-тематических ресторанов и др. должны быть “интуитивами-творческими” личностями (это люди, которые обладают творческим потенциалом для удовлетворения высших потребностей потребителя);

**ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В ДИФФЕРЕНЦИАЛЬНО-ДИССИПАТИВНОЙ СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ
ТУРИСТИЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

водители, пилоты, продавцы билетов, работники учреждений питания “шведский стол”, сопровождающие групп туристов и др. отвечают общему типу личности “динамик-сенсорик” (это быстрые, ловкие люди, которые стремятся к выполнению большого объема работы в сжатые сроки и способны обеспечить потребность туриста в экономичности услуг транспортировки, питания, прохождения визовых и пограничных формальностей);

менеджеры отелей, мотелей, кемпингов и др. средств размещения, а также менеджеры страховых компаний должны быть “статиками-сенсориками” (это люди, которые склонны к постоянному совершенствованию технологического процесса обслуживания туристов в направлении повышения качества услуг проживания и страхования).

Сформированные характеристики работников туризма влияют на все остальные операции процесса управления персоналом туристического предприятия: следует сохранять “интуитивов-творческих” работников при слабой загрузке персонала в периоды между туристическими сезонами и периодически нанимать с последующим сокращением водителей и работников предприятий общественного питания для обслуживания туристов в сезон “пик”; в ходе расстановки персонала менеджерам туризма, водителям и работникам отеля необходимо создать условия для: творческого, высокопроизводительного или качественного труда, соответственно; психо-физиологическую адаптацию рассматриваемых категорий работников целесообразно проводить в ходе участия их в творческих конкурсах, спортивных состязаниях и кружках качества, соответственно; мотивировать работников следует премиями за: создание инновационного продукта, выполнение напряженных норм выработки и рационализаторство в области качества, соответственно; оценку эффективности работы разных категорий работников целесообразно проводить в виде аттестации на способность к выполнению: творческих заданий, динамичных тестов и заданий по рационализации технологического процесса, соответственно; освободить работников можно за невыполнение условий контракта об: инновациях, выполнении напряженных норм выработки, рационализации в области качества, соответственно.

Показатели эффективности персонала туристического предприятия являются базовым элементом Сбалансированной Системы Показателей эффекта от реализации его конкурентной стратегии (табл. 1).

Из данных табл. 1 следует, что показатели оценки эффективности персонала туристического предприятия можно сгруппировать следующим образом: показатели, определяющие наличие основы компетентности; показатели, оценивающие развитие стратегических областей компетентности.

К первой группе показателей относятся: коэффициент наличия в штате “интуитивов-творческих” работников; аттестация персонала на выполнение творческих заданий (освобождение от нетворческих сотрудников); подбор “интуитивов-творческих” работников и создание условий для дифференцирования продукта (расстановка, адаптация, мотивация сотрудников). Вторая группа показателей включает: процент сотрудников, которые овладели навыками формирования “индивидуально-дифференцированного” продукта; коэффициент стратегического переобучения на обслуживание “кан-бан” в режиме “он-лайн”.

Таблица 1. Сбалансированная система показателей для оценки эффективности конкурентной стратегии туристического предприятия

Стратегические цели	Стратегические показатели	
	Краткосрочная перспектива (отсроченные индикаторы на 1 год)	Долгосрочная перспектива (опережающие индикаторы на 2-5 лет)
<u>Финансовая составляющая</u> F1. Увеличить рентабельность F2. Рост дохода (выручка от реализации) F3. Сократить затраты	Соответствие реального уровня рентабельности планируемому Соответствие реального дохода планируемому Сокращение общих и увеличение дифференцирующих затрат	Восходящий тренд показателя (рентабельность услуг) Восходящий тренд показателя (доход – выручка от реализации) Нисходящий тренд величины общих и восходящий дифференцирующих затрат
F4. Обеспечить финансовую устойчивость и поддержку государства	Текущая ликвидность	Долгосрочная ликвидность, периодическое лицензирование
<u>Клиентская составляющая</u> C1. Увеличить степень удовлетворенности клиентов за счет предоставления дифференцированных услуг (индивидуализированное разнообразие, экономичность, качество), а также привлекательной цены, рекламы и сбыта C2. Увеличить степень удовлетворенности клиента в рамках послепродажного сервиса при потреблении услуг на курорте	Соответствие реальной доли рынка планируемой Сохранение клиентской базы	Восходящий тренд показателя (доля рынка) Расширение клиентской базы
<u>Составляющая внутренних бизнес-процессов</u> P1. Обеспечить спрос за счет индивидуализированного предложения дифференцированного продукта P2. Организовать фиксированную планировку мощностей	Соответствие реального объема производства планируемому Выполнение плана перепланировки с помощью имеющихся ресурсов Овладение ресурсами “интернет”;	Восходящий тренд показателя (объем производства) Реализация дизайнерского проекта планировки мощностей

<p>P3. Обеспечить бизнес-процесс информацией о продукте</p> <p>P4. Организовать оперативный контроль за выполнением плана производства</p> <p>P5. Контроль качества услуг на курортах</p> <p>P6. Разделить труд по творческим сферам</p> <p>P7. Использовать “вытягивающую” технологию в управлении информационными потоками</p>	<p>выполнение плана участия в рекламных турах, сохранение партнерской базы</p> <p>Соблюдение сроков предоставления услуг</p> <p>Решение проблем клиентов в режиме он-лайн</p> <p>Организация отделов по видам туризма</p> <p>Уровень выполнения заказов</p>	<p>Выполнение программы исследования инфраструктуры и предложения на курортах.</p> <p>Расширение партнерской базы</p> <p>Сокращение сроков предоставления услуг предприятия</p> <p>Расширение партнерской базы</p> <p>Специализация труда внутри туристических отделов</p> <p>Поддержание высокого уровня выполнения заказов в режиме “он-лайн”</p>
<p><u>Составляющая обучения, развития и оценки персонала</u></p> <p>L1. Создать основу компетентности</p> <p>L2. Развитие стратегических областей компетентности</p>	<p>Коэффициент наличия в штате “интуитивов-творческих” работников. Аттестация персонала на выполнение творческих заданий. Освобождение от нетворческих сотрудников. Подбор “интуитивов-творческих” работников и создание условий дифференцирования продукта (расстановка, адаптация, мотивация)</p> <p>Овладение навыками формирования индивидуально-дифференцированного продукта</p>	<p>Восходящий тренд показателя (наличие в штате “интуитивов-творческих” работников)</p> <p>Коэффициент стратегического переобучения на обслуживание “кан-бан” в режиме “он-лайн”</p>

Обе группы показателей можно объединить в таком “ключевом” показателе оценки эффективности персонала, как уровень освоения работниками “индивидуально-дифференцированной” технологии обслуживания туристов “кан-бан” в режиме “он-лайн”.

Итак, оценку персонала на туристическом предприятии рекомендуется проводить одновременно с реализацией его конкурентной стратегии “дифференциация”. В процессе реализации стратегии формируется “дифференциально-диссипативная” структура управления предприятием:

- дифференцированный продукт (индивидуализированное разнообразие культурно-познавательной, учебной, оздоровительной, развлекательной и др. программ, экономичность транспортировки, трансфера, питания и визовых формальностей, высокое качество проживания и страхования);
- цена, пропорциональная новым свойствам продукта;
- реклама новых свойств продукта;
- сбыт с акцентом на новых свойствах продукта в обстановке демонстрации его возможного разнообразия;
- индивидуализированное производство по технологии “кан-бан” в режиме “он-лайн”;
- персонал – “интуитивы-творческие” работники, способные удовлетворять весь комплекс потребностей потребителя (по А. Маслоу) и особенно его высшие потребности в самовыражении и самоактуализации;
- наличие в структуре затрат премий за инновации при формировании “индивидуально-дифференцированного” продукта;
- инвестиции в технику и технологию, способствующие дифференциации продукта (системы бронирования и резервирования, автоматизация предоставления информации и др.);
- финансирование предприятия, стремящегося к лидерству в дифференциации туристического предложения [7].

Цель первого этапа оценки персонала: аттестация работников на способность и предрасположенность к производству “индивидуально-дифференцированного” продукта, ориентированного на самовыражение туриста.

На втором этапе оценки регистрируется рост или снижение числа работников, освоивших производство “индивидуально-дифференцированного” туристического продукта по технологии “кан-бан” в режиме “он-лайн”.

Технология обслуживания “кан-бан” предполагает, что слова “нет” на туристическом предприятии нет. Необходимо стремиться, чтобы любой запрос туриста был удовлетворен. Менеджер туризма не только должен быть в курсе всех туристических инноваций, но и иметь возможность предложить их туристу. Для этого организуются регулярные рекламные туры, туристические сайты в сети интернет, публикуются каталоги, туристические справочники и др. Главной компонентой обслуживания туриста является помощь в выборе продукта, способствующего его самовыражению. Для этого необходимо выяснить тип личности туриста (например, по методике TAPT) и сферу его деятельности (заполнить анкету или провести опрос) (табл. 2).

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В ДИФФЕРЕНЦИАЛЬНО-ДИССИПАТИВНОЙ СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ
ТУРИСТИЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**Таблица 2.** Пример рекомендаций для работника туризма по индивидуализированному подбору продукта

Категория туристов	Особенности туристического продукта
Дети и подростки, молодежь, взрослые туристы	<p>Детям и подросткам на туристических предприятиях целесообразно предлагать развитие личности в детских спортивно-оздоровительных базах и лагерях отдыха (например, Болгария, Турция, Хорватия и др.). В ходе общения со сверстниками ребенок набирается опыта поведения в социуме. Кроме того, условия молодежных баз и лагерей отдыха развивают творческие способности отдыхающих через участие в конкурсах, фестивалях, карнавалах, концертах, выставках и т.п. Большой акцент делается на физическом развитии детей и подростков, которое в условиях информатизации общества (досуг возле компьютера) весьма актуально</p> <p>Молодежи в возрасте от 18 до 28 лет рекомендуются активные виды туризма (горный, спортивный, рыбалка, охота, событийный туризм и др.). В данном возрасте молодой человек стремится к самоутверждению в выбранной сфере деятельности. Активный туризм помогает ему проверить силы, твердость характера, волю, целеустремленность и т.п.;</p> <p>Взрослым туристам можно предлагать более спокойные, но разнообразные услуги. Развитие их личности идет через приобщение к культуре, истории и этическим особенностям стран мира</p>
Рабочий, предприниматель, администратор, интеллигент	<p>Для людей физического труда актуальным является простое восстановление трудоспособности. Привлекательной для них дифференциацией туристических услуг являются различные формы относительного спокойного отдыха и рекреации: проживание в отелях у моря со всей необходимой для отдыха инфраструктурой (бассейн, сауна, ресторан, бар, барбекю и т.п.); восстановление трудоспособности в спа-центрах и на специально оборудованных пляжах; участие в дегустации вин и экзотических блюд и т.п.</p> <p>Люди предпринимательского типа отличаются тем, что на отдыхе желают конкурентоспособных чувственных наслаждений. Они переносят дух конкуренции на рынке товаров и услуг в сферу услуг рекреации. В ходе предложения услуг таким туристам подчеркивается их эксклюзивность и способность конкурентоспособно удовлетворить чувственные запросы туриста</p> <p>Администраторы на отдыхе стремятся к развитию своих способностей влиять на других людей. Чувственные наслаждения для них не являются главными. Внимание таких туристов привлекается с помощью норм этики, экологии, равноправия и порядка в месте отдыха. Люди данного типа являются врожденными спортсменами и охотниками. Туристические услуги для них индивидуализируют в направлении установления “рекордов” ловкости с последующим публичным признанием и предложением блюд европейской (мясной) кухни. Непременным атрибутом отдыха администраторы считают “царский” комфорт и почет. Селят таких людей в комфортабельные отели, где соблюдаются стандарты качества на обслуживание</p> <p>Для интеллигентов на отдыхе создаются условия творчества и духовного прогресса. Услуги дифференцируются (наполняются) творческими конкурсами, диспутами, выставками, экскурсиями и т.п.</p>
“Интуитивы-творческие” личности	<p>Для людей данной категории можно рекомендовать участие в творческих мероприятиях. Отличие для “динамиков” состоит в охвате большой территории фотографирования, обзора инфраструктуры, архитектуры и т.п.</p> <p>“Статики” предпочитают это же делать с помощью библиотек, выставок и др. Особенность “рационалов” состоит в том, что на отдыхе они желают читать детективы и просматривать фильмы о приключениях. “Иррационалы” хотят посещать психологические семинары и принимать участие в благотворительности. Все творческие личности предпочитают на отдыхе заниматься интеллектуальной деятельностью, решать творческие проблемы. Они постоянно стремятся к духовному самосовершенствованию. Их внутренней потребностью является распространение знаний о том, как улучшить жизнь людей. Интуиция позволяет им видеть то, что скрыто от обычного человека. На все это и нацелена индивидуализация туристического предложения для туристов, которые являются по коду типа личности “интуитивами-творческими” личностями</p>
“Статики-сенсорики”	<p>Склонны к саморазвитию в сфере не искусства, а техники, медицины, образования, моделирования, программирования, дизайна и т.п. Проблемы они решают не за счет интуиции, а основываясь на анализе опыта. Более привлекательным для них на отдыхе является участие в: технических, медицинских и других научных конференциях; конкурсах: “Что? Где? Когда?”; посещения библиотек, музеев, интернет-клубов, кафе и т.п.; сельском туризме и кулинарных конкурсах</p>
“Динамики-сенсорики”	<p>Индивидуализацию предложения для данной категории туристов следует проводить в том же направлении, что и “статиков-сенсорики”, но с учетом их динамичности. Опыт для принятия решений они желают накапливать не в библиотеках и сети Интернет, а в ходе транспортных туров, спортивных состязаний, обзорных экскурсий по заповедникам и горам, на фото выставках, при обзоре туристических достопримечательностей</p>

Обучение персонала обслуживанию туристов по технологии “он-лайн” следует осуществлять одновременно с реализацией такого блока конкурентной стратегии, как “инвестирование”. Приобретение права доступа к мировым туристическим сетям (отели, рестораны, авиа-, авто-, железнодорожные и судоходные компании, сервисное обслуживание на курортах, банки и др.) позволяет бронировать, резервировать и продавать продукт в режиме реального времени.

Итак, в ходе проведенного исследования установили, что ключевым показателем эффективности персонала на туристическом предприятии является уровень освоения работниками “индивидуально-дифференцированной” технологии обслуживания туристов “кан-бан” в режиме “он-лайн”. Рост данного показателя непосредственно влияет на увеличение объема продаж, повышение уровня конкурентоспособности и сокращение непроизводительных затрат на туристическом предприятии.

Выводы: 1. Ключевым показателем оценки эффективности персонала туристического предприятия является уровень освоения работниками “индивидуально-дифференцированной” технологии обслуживания туристов “кан-бан” в режиме “он-лайн”;

2. Использовать ключевой показатель оценки эффективности персонала необходимо одновременно с реализацией конкурентной стратегии “дифференциация” и построением “дифференциально-диссипативной” структуры управления туристическим предприятием;

3. Восходящий тренд ключевого показателя оценки эффективности персонала способствует протеканию процессов самоорганизации и саморазвития предприятия в неравновесных условиях его функционирования на рынке туризма.

Направлением дальнейших исследований по данной проблеме может быть разработка “ключевых” показателей оценки персонала предприятий-смежников (отели, рестораны, транспортные компании, страховые и экскурсионные агентства, др.).

Источники и литература:

1. Пригожин И. Порядок з хаосу / И. Пригожин, И. Стенгерс: пров. з англ. під общ. ред. В. И. Аршинова, Ю. Л. Климонтовича і Ю.В. Сачкова. – М: ПРОГРЕС, 1986. – 432 с.
2. Хакен Г. Інформація й самоорганізація. Макроскопічний підхід до складних систем / Г. Хакен: пров. з англ., изд. 2-е, доп. – М.: Комкнига, 2005. – 248 с.
3. Раевнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2006. – 496 с.
4. Швець І., Мариконь Г. Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства / Економіка, №1 (115), січень-лютий 2012 р. – С. 127-132.
5. Марк А. Хьюзлід, Дэйв Ульрих, Брайан И. Беккер Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность = The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. – М.: «Вильямс», 2007. – С. 304.
6. Трегулова І. П. Система управління персоналом підприємств і організацій туристичного бізнесу / Трегулова І.П. // Торгівля і ринок України : темат.зб.наук.пр. – Донецьк: ДонДУЕТ. – 2005. – Вип.20. – С. 128-133 (п. 1.3, с.44-45).
7. Жигулин А. А. Конкурентная стратегия туристического предприятия / А. А. Жигулин, Ю. Н. Короленко, Н. А. Жигулина // ВІСНИК ДІТЬ, 2012, №16. – С. 295-305.
8. Тигер П., Бэррон-Тигер Б. Делай то, для чего ты рожден: Путь к успешной карьере через самопознание: Пер. с англ. – М.: АРМАДА, 1996.

Ванюшкин А.С.

УДК 65.012.25

ВЫБОРОЧНАЯ ПОДДЕРЖКА ИНВЕСТИЦИЙ В НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ

Аннотация. В статье рассмотрена актуальная проблема выборочной поддержки национальных инвестиционных проектов, перечень которых формируется Агентством по инвестициям и управлению национальными проектами Украины; при этом обосновано, что выбор проектов для включения в перечень для поддержки и финансирования должен производиться исходя из следующих принципов: сопоставления соотношения стоимости и окупаемости проектов, а также сопоставления выгод и рисков, связанных с их реализацией.

Ключевые слова: инвестиционный проект, агентство, выбор, поддержка, финансирование.

Анотація. У статті розглянуто актуальну проблему вибіркової підтримки національних інвестиційних проектів, перелік яких формується Агентством з інвестицій та управління національними проектами України; при цьому обґрунтовано, що вибір проектів для включення в перелік для підтримки та фінансування має виконуватись виходячи з наступних принципів: співставлення співвідношення вартості та окупності проектів, а також співставлення вигід та ризиків, зв'язаних з їх реалізацією.

Ключові слова: інвестиційний проект, агентство, вибір, підтримка, фінансування.

Summary. The actual problem of choosing national investment projects for further maintenance by Agency for investments and national projects management is considered in the article; in this purposes 7 existing national projects were analyzed from the point of view of their main quantitative characteristics: budget, payback period, benefits and risks also; during this analysis it was shown, that taking into account ratio of budget and payback period the two following projects must be excluded from the project's list: “Olympic hope 2022” and “Open world” (creation of 4G communication network in educational sphere in Ukraine); basing on benefits and risks ratio the three following projects must be excluded from the project's list: “Affordable housing”, “Air express” (building beltway around Kiev and railway to airport “Borispol”), “Energy of environment” (building solar and wind power stations in Ukraine); at the same time it was shown, that notwithstanding significant risks, taking into account sufficient synergy effect on benefits side, the following two projects form different branches must be simultaneously included to the project's list: “Energy of biogas” and “Clean city”.

Keywords: investment project, the agency selection, support, financing.

Актуальность. Выборочная поддержка отраслей экономики необходима ввиду ограниченности, как бюджетных средств государства, так и возможностей привлечения инвестиций во все программы и проекты развития всех отраслей экономики, вследствие плохого инвестиционного климата и низкой инвестиционной привлекательности страны. Необходимо отметить, что под поддержкой в данном случае следует понимать содействие в организации инфраструктуры и предоставление целевых налоговых льгот конкретным предприятиям для реализации конкретных инвестиционных проектов [1, 2]. Сама идея выборочности означает проведение конкурса. В нашем случае, этот конкурс должен проводиться среди предприятий различных отраслей реального сектора украинской экономики, отраслевых министерств, учитывая их авторство по программам отраслевого развития.

Предметом конкурса целесообразно установить предоставление целевых налоговых льгот под конкретные инвестиционные проекты, а также инфраструктурную поддержку в виде содействия в привлечении финансирования: - предоставление целевых гарантий коммерческим банкам, кредитующим выигравшие конкурс предприятия, вкладывающим в них средства инвесторам,