

у якості локомотива економічного зростання України та забезпеченню модернізації економіки держави загалом. Випереджаючий розвиток машинобудівної промисловості сприятиме [5]:

– досягненню позитивного синергетичного ефекту в супутніх галузях промисловості, насамперед гірничо-видобувній, чорній та кольоровій металургії, металообробці через збільшення споживання їх продукції;

– створенню замкнених виробничих циклів, побудованих на коопераційних зв'язках між українськими підприємствами;

– розвитку внутрішнього ринку збуту споживчих і промислових товарів власного виробництва;

– зростанню частки товарів з високою доданою вартістю у загальному експорті товарів, зменшенню негативного сальдо зовнішньої торгівлі товарами;

– загальному пожвавленню виробничої активності, що призведе до збільшення прибутків підприємств, які можуть бути спрямовані на технічне переозброєння та модернізацію виробництв;

– створенню додаткових робочих місць у машинобудівній і супутніх галузях.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Амбросова В.М. Деякі підходи до адаптивного моделювання стратегічних можливостей гірничо-збагачувальних підприємств Кривбасу / В.М. Амбросова, Н.С. Приймак // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 4 (20). – С. 54–60.
2. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
3. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми: Університетська книга, 2010. – 281 с.
4. Панченко Ю.В. Формування стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств / Ю.В. Панченко, В.М. Куклін // Економічні інновації. – Випуск 47. – 2012. – С. 212–228.
5. Пріоритети розвитку машинобудівної промисловості у рамках антикризової політики України. Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень при президенті України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/451/>.
6. Романовська Ю. А. Формування організаційно-економічного механізму створення стратегічного потенціалу підприємств легкої промисловості [Текст]: Дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / Романовська Юлія Анатоліївна; Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. – Луганськ, 2005. – 224 с.
7. Рошка М.С. Інноваційний розвиток торговельного підприємства: поняття та вибір напрямку / М.С. Рошка, О.Ф. Веремейчик // Європейський вектор економічного розвитку. – 2010. – № 2(9). – С. 183–190.
8. Сімченко Н.О. Стратегічні аспекти розвитку інноваційного потенціалу підприємств вугільної галузі / Н.О. Сімченко, Ю.В. Лазар // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 1. – С. 94–100.
9. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підручник / Л.І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.
10. Чаленко Н.В. Формування механізму інноваційної діяльності промислових підприємств (на прикладі швейних підприємств) [Текст]: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Чаленко Надія Володимирівна. – К.: КНУТД, 2008. – 212 с.

УДК 371.14:334.78

Тимошенко Д.В.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту і адміністрування

Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

ШЛЯХИ ГАРМОНІЗАЦІЇ ВІКОВОГО ФАКТОРУ В КОНТЕКСТІ ТІМБІЛДІНГУ

У статті запропоновано підхід до сучасного тимбілдингу із врахуванням вікового фактору виконавчих елементів команди – різновікових працівників українських організацій. Показано особливості формування нових соціальних цінностей і мотиваційних орієнтирів сучасної інтелектуалізованої економіки, яка трансформує поведінку як особистостей, так і їх соціально детермінованих груп. На основі цього з'являється можливість розробки управління теоретичних засад формування мотиваційних механізмів щодо управління інтелектуальною працею персоналу. Результати рекомендовані для масштабного запровадження і ефективної допомоги у використанні керівниками підприємств, установ і організацій інтелектуального потенціалу своїх працівників з метою створення ними інтелектуальних продуктів – майбутніх об'єктів інтелектуальної власності.

Ключові слова: віковий фактор, групи-команди, еґо-стан, економіка знань, інтелект, інтелектуальна праця, інтелектуальний капітал, командна взаємодія, командоутворення, креативність, лідерство, мотив, мотивація, покоління робочої сили, потреба, ритм, самоактуалізація, самовираження, творчість, тимбілдинг.

Тимошенко Д.В. ПУТИ ГАРМОНІЗАЦІЇ ВОЗРАСТНОГО ФАКТОРА В КОНТЕКСТЕ ТИМБІЛДІНГУ

В статье предложен подход к современному тимбилдингу с учётом возрастного фактора исполнительных элементов команды – разновозрастных работников украинских организаций. Показаны особенности формирования новых социальных ценностей и мотивационных ориентиров современной интеллектуализованной экономики, которая трансформирует как поведение отдельной личности, так и социально детерминированных групп. На основании этого появляется возможность разработки управления теоретических основ формирования мотивационных механизмов для управления интеллектуальным трудом персонала. Результаты рекомендованы для масштабного внедрения и эффективной помощи в использовании руководителями предприятий, учреждений и организаций интеллектуального потенциала своих работников для создания последними интеллектуальных продуктов – будущих объектов интеллектуальной собственности.

Ключевые слова: возрастной фактор, группы-команды, эґо-состояние, экономика знаний, интеллект, интеллектуальный труд, интеллектуальный капитал, командное взаимодействие, командообразование, креативность, лидерство, мотив, мотивация, поколение рабочей силы, потребность, ритм, самоактуализация, самовыражение, творчество, тимбилдинг.

Tymoshenko D.V. AGE FACTOR HARMONIZATION WAYS IN TEAMBUILDING ENVIRONMENT

The article deals with the approach to modern teambuilding including age factor of team executive elements – members of various age in Ukrainian organizations. The features of new social values and motivational landmarks of modern Economy of Intellect which transforms both individuals behavior, and their socially deterministic groups are shown. On this basis, a new opportunity for managers

is available to develop theoretical fundamentals of motivational tools forming for intellectual work managing. It also is recommended for overall introduction and efficient application of employees intellectual potential by management of enterprises, establishments and organizations with the aim of intellectual product development – in near future the intellectual property objects.

Keywords: age factor, groups and teams, ego condition, Knowledge economy, intellect, intellectual work, intellectual capital, team interaction, teambuilding, creativity, leadership, motive, motivation, labor force generation, need, rhythm, self-actualization, self-expression, creative work, teambuilding.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. В основі будь-якої спільноекономічної діяльності людей превалюють декілька ключових ідей-факторів, таких, як суть бізнесу, концепція брендів, корпоративна політика, репутація і культура, ринкова орієнтація, сучасні технології та інноваційність, клієнтоорієнтованість, соціальна відповідальність, HR-політика і лідерство. Успіх економічної діяльності визначається в основному не стільки стратегією соціально-економічної системи, скільки практичними результатами її впровадження, які залежать від стану зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Сучасний глобальний ринок, включаючи українські соціальні інститути, знаходячись у стані постійної турбулентності, яку економісти намагаються пояснити економічною теорією великого хаосу, є ані статичним, ані динамічним. Не дивлячись на відсутність головного інвестиційного активу, який би був здатним зберегти капітал через десятки років, більшість прогресивних, і, як наслідок, успішних компаній продовжують інвестувати у своє внутрішнє середовище таланти, тобто у розвиток як окремих працівників, так і їх групових утворень, незалежно від віку і статі, як основного генератора інтелектуальних продуктів і послуг у сучасній економіці інтелекту.

Огляд останніх досліджень у публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Концепція спільної групової та вікової діяльності знайшла відображення у працях іноземних вчених: М. Белбіна (M. Belbin), Д. Ваднера (J. Wadner), К. Левіна (K. Lewin), Д. Липман-Блюмена (J. Lipman-Blumen), А. Маслоу (A. Maslow), У. Шутца (W. Schutz), а також вітчизняних вчених: В. Бочелюка, О. Власової, Н. Володарської, Л. Карамушки, В. Моїсеева, В. Петренка. Більшість із них присвячені демократичним механізмам управління креативними командами, а також розмиттю формальних кордонів між «верхами» та «низами» задля перехресного опилення організації інформацією. Однак вікове питання у контексті командної взаємодії іноді є окреслено вельми нечітко, що актуалізує необхідність дослідження міжособистісних відносин у даному напрямку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується дана стаття. Таким чином, проблема діагностики здібностей індивідів до спільної інтелектуальної роботи характеризується, з одного боку, різноманітністю теоретичних конструкцій щодо формування різного роду груп-команд, а, з іншого – відсутністю підходів до гармонізації вікового фактору у стосунках суб'єктів командної взаємодії. Так, «вікові портрети» покоління «традиціоналістів», «бебі-бумерів» та покоління «Х» в угоду мейнстрімним соціальним тенденціям часто протиставляються поколінню «Y», «Z», а також «С» – так званому наймолодшому поколінню соціальних мереж (англ. *connected collective consumer*). Через це старші покоління працівників як носії необхідного досвіду та знань часто «списуються» в якості тих, які не є гнучкими та не підходять для роботи у командах. Молодші ж не отримують як необхідного до-

свіду від старійшин, так і у повній мірі адекватного, з боку управлінців, ставлення задля перероблення своєї творчої енергії у готовий продукт.

Постановка задачі. Із фізики відомо, що швидкість згасання імпульсу залежить від резонансу у провідному середовищі. Отже, посилює «організаційний резонанс», і, як наслідок, управлінський імпульс можливо завдяки спільній праці людей, які мінімізують опір внутрішньоорганізаційного середовища. Це посилює «організаційну гідравліку» – термін, що використовується більшістю управлінців задля позначення переведення корпоративних цілей у дії окремо взятого працівника у рамках цілої організаційної структури. Таким чином, актуальність задачі гармонізації вікового фактору у контексті тимбилдінгу в цілому обумовлена необхідністю оптимізації чинника якості і швидкості обміну інформацією та прийняття управлінських рішень.

Виклад матеріалу. Безкомпромісність, відсутність поваги до авторитетів та незаперечних істин є тими рисами, які знайшли своє відображення у романі «Батьки і діти» російського письменника І.С. Тургенєва. Будучи для свого часу знаковим, даний роман не втратив своєї актуальності і на сьогодні, адже світогляд головного героя роману багато у чому співпадає із світоглядами молодих представників сучасного інтелектуалізованого та демократизованого суспільства – драйверів техніко-технологічного та морально-духовного розвитку української держави. Поряд із цим більшість інститутів держави як ніколи раніше характеризуються надзвичайною мінливістю та динамічністю багатьох соціально-економічних процесів і параметрів, пов'язаних з інформаційними аспектами діяльності людей в економічній сфері. Необхідність формування економіки знань з попереднім проведенням соціальних та політичних реформ задля зміни життєвих цінностей і потреб персоналу, яким сьогодні необхідно управляти на абсолютно інших, ніж до останнього часу, засадах переходить також і через поле бізнесу – головної, за А. Тоффлером (A. Toffler), рушійної сили техніко-технологічного, соціального-економічного та культурного розвитку [1]. Практика свідчить, що основою будь-якої діяльності у сучасному бізнесі ґрунтується на спільній діяльності виконавчих елементів – людей (працівників). Останні часто поєднані у постійні чи тимчасові групи-команди. Продуктивність соціально-економічних систем усіх форм власності та сфер діяльності залежить від фактору інтегрованості їх працівників у групі утворення. Це спонукає більшість фахівців з тимбилдінгу до створення підходів до генерування відповідного контенту для представників усіх поколінь, якими представлена команда. Враховуючи те, що головним атрибутом людських ресурсів сьогодні виступає їх інтелект, інтелектуальний потенціал, інтелектуальний капітал, інтелектуальна власність, яка отримується в процесі інтелектуальної праці, то до контенту в якості енергетичного наповнення змісту роботи команди, як і до інформації, повинні бути висунені вимоги щодо корисності, релевантності, здатності розважати, а також бути такою, яка сприяє посиленню соціального статусу працівників.

Навіть ті, хто мало розуміється на технологіях тимблдингу (командоутворення), знають, що при побудові соціальних комунікацій та реалізації інших соціальних маневрів вік людей майже завжди відіграє вирішальну роль. Наприклад, щоб святкування певної події видалось на славу, гостей майже завжди розсаджують, виходячи з їх вікових параметрів. Відомо, що перевагою «молодої» команди є наявність у її представників «енергетичного заряду», який витрачається на генерування прогресивних ідей, на бажання брати на себе відповідальність та на досягнення спільних з організацією цілей. Своєрідним «мінусом» такої команди слід вважати відсутність досвіду у молодих працівників. У свою чергу, «плюсом» команди, де переважають працівники старшого віку, є отриманий досвід та розсудливість у вчинках на основі яких і приймаються управлінські рішення, що дає шанс вберегти компанію від великої кількості помилок. До цього також слід додати наявність напрацьованої роками методології – своєрідної прикладної діалектики із перетворення проблем у задачі із поступовим їх вирішенням. Однак інертність та консерватизм у час надвисоких економічних швидкостей відіграє у команді старійшин також і роль «мінусу». Для того, щоб поєднати досвід старших поколінь із гнучким мисленням молоді, від фахівця з тимблдингу вимагається наявність професійних знань щодо специфіки поведінки працівників різних вікових груп. Нижче виявлено ключові тези-позиції для ідентифікації потреб і формування мотивів працівників:

1) для тих, хто щойно розпочав кар'єру, матеріальна мотивація часто не грає вирішальної ролі, тоді як представники старших поколінь акцентують увагу не стільки на кар'єрному рості, визнанні персональних досягнень, реалізації особистих ідей, скільки на передбачуваних перспективах (зручний графік, програми страхування, тобто очікувана і прогнозована HR-політика компанії);

2) не дивлячись на те, що «... майже 30% керівників намагаються не порушувати вікову цілісність своїх молодих команд, різновікові колективи виявляються більш ефективними, аніж команди ровесників» [2, с. 44];

3) важливим є визначення оптимального кількісного співвідношення між працівниками різних поколінь: доля працівників у колективі віком 20-25 років має не перевищувати 20-30%, а спеціалісти старшого покоління (від 45 років) мають становити до 10-20% від загальної чисельності працюючих;

4) молоді досить непогано відчувають себе на «польових роботах» [2, с. 45], а саме – у відділах дистрибуції, продажу, доставки тощо в той час, як у «... функціональних підрозділах з маркетингу, реклами, фінансів, юридичних питань кількість працівників старших поколінь та молоді співвідноситься як 70% до 30% або 60% до 40%» [2, с. 45];

5) створення кадрового резерву, «пулу талантів», формування системи наставництва вкупі із тренінгами та коучінгами є обов'язковим елементом корпоративної культури, де системне навчання працівників із високим інтелектуальним потенціалом стане частиною стратегії розвитку компанії;

6) розподіл ролей є обов'язковою процедурою у тимблдингу, який має місце після комплексного аналізу особистісних якостей та професійних знань кожного з учасників, а також цілей, що постають перед групою-командою.

Специфіка поведінки працівників різних вікових груп детально описана М. Кузі (М. Kusy) у праці [3]

та впорядкована у [2, с. 46] за основними рисами та умовами, які дозволяють максимально повно розкрити потенціал різних поколінь. Для кращого висвітлення матеріалу нижче наводимо таблицю, де описані загальновідомі покоління працівників. Через наявність необхідних умов для розкриття потенціалу працівників, запропонованих М. Кузі, дана таблиця виступає свого роду «мапою відносин» із колективом, через що домінуючі потреби поколінь робочої сили можливо задовольнити.

Таблиця 1
Риси та потреби відомих поколінь робочої сили [2, с. 46]

Покоління робочої сили (роки народження)	Базові відмітні риси	Умови максимального повного розкриття потенціалу
«Покоління Х» (1964–1975)	(1) перша генерація, яка виросла з комп'ютерами; (2) прагнення до ефективного співвідношення «робота-життя»; (3) розвинений фокус на роботі у команді; (4) підвищена любов до свободи	(1) одночасна робота над багатьма завданнями з залученням технологій; (2) залучення до командної роботи; (3) заохочення у вигляді інтенсивного навчання та компенсації, що збільшується; (4) лідерство, що привносить у роботу неформальний стиль
«Покоління бей-бумерів» (післявоєнне) (1946–1963)	(1) потужна організаційна лояльність; (2) прагнення оволодіти новими навичками для відкриття у собі нових здатностей	(1) залучення до процесу прийняття рішень; (2) залучення у нові проекти за межами організації
«Покоління традиціоналістів» (1925–1945)	(1) постійне прагнення до навчання; (2) талант до консультативної діяльності (коучінг, наставництво)	(1) роль «мудреців» у команді; (2) замість повного відсторонення «від справ» – гнучкий робочий графік

Результати іншого дослідження під назвою «Способи життя 2020» віденського Інституту майбутнього (Zukunftsinstitut) та компанії Адекко (Adecco) [4] слід вважати досконалішим, адже воно запропонувало 6 типів працівників, за цінностями і мотиваціями яких сучасні підприємці мають будувати своє організаційне середовище. Висновки із даного дослідження (див. таблицю 2) також цінні своїми пропозиціями щодо мотивацій представлених у таблиці 1 цільових груп, які рано чи пізно стануть членами груп-команд.

Окремо розглянемо наймолодші покоління працівників, яким для збільшення продуктивності праці буквально прописаний ризик, творчість та самостійність. Вони є абсолютно унікальними людьми, оскільки прагнуть до балансу у таких сферах, як робота (кар'єра), здоров'я (тіло) та сім'я (стосунки); мають гарну освіту та/або мотивацію для її отримання, а також є соціально орієнтованими. Усе перераховане стосується покоління «Y», представникам якого сьогодні вже виповнилося по 19-28 років. Так, старші покоління – це «... ідеальні гвинтики корпоративної машини: мала цінність свободи полегшує їх адаптацію в ієрархічних системах, а низька громадська свідомість відкидає саму думку про створення або участі у профспілці» [5, с. 26]. Мотиваційний механізм управління старшим поколінням в основному полягає у матеріальному мотивуванні, куди входить солідний соціаль-

ний пакет. Мотиваційний механізм управління поколінням «Y» включає у себе більше нематеріальної мотивації. Цікавим є той момент, що і матеріальна мотивація для покоління «Y» також полягає не стільки у грошах та бонусах, скільки у «... підкріпленні віри у їх особисту значимість» [5, с. 26].

Ще однією рисою згаданого вище покоління являється тотальна залежність від високотехнологічних приладів для спілкування: смартфонів та планшетів, за допомогою яких останні перевіряють смс, електронну пошту та іншу інформацію у соціальних мережах. У результаті цього у контексті часової та просторової турбулентності вони є більш інформованими та спритнішими, ніж представники старших поколінь. Опитування 1,8 тис. респондентів аналітичної компанії Інсайт Експрес (Insight Express) на замовлення корпорації Сіско (Cisco) показало, що 70% даної цільової аудиторії не можуть існувати без мобільних додатків (40% із них відчувають гострий психологічний дискомфорт в режимі «офлайн»), а 90% – взагалі без соціальних мереж [6].

Основні аспекти побудови продуктивності праці для управління поколінням «Y» представлені у [5, с. 28] та полягають у: (1) виділенні самостійних сфер відповідальності; (2) впровадженні додаткової ротації для збільшення як досвіду, так і різноманіття у обов'язках; (3) впровадженні постійного навчання (англ. *lifelong learning*); (4) корекції корпоративних

цінностей у напрямку збільшення динаміки організації. Дані аспекти подібні на більшість сучасних мотиваційних механізмів управління інтелектуальною працею персоналу сучасних організацій та повністю підходять для мотивування працівників інтелектуальної праці.

Ще одна молодіжна аудиторія – це Покоління «C» (також Покоління «Ci», або Generation C), «... життя якої пронизано соціальними мережами» [7, с. 5], або інтернет-контентом. Дане покоління є скоріше новою соціально-економічною групою, аніж аудиторією, яка є як гомогенною, так і фрактальною, оскільки, на відміну від розглянутих раніше поколінь «X» та «Y», не утискається віковими рамками. На думку компанії Нільсен (Nielsen), «... покоління «C» – це не цільова аудиторія, а суспільство «цифрових аборигенів», що починає співпрацювати із брендами» [8, с. 42]. За аналізом джерел [7; 8] типовий представник даної групи, яка з проникненням інтернету стає дедалі більшою (так, за дослідженнями до 2020 року дана група розростеться до 40% усього населення США, Європи та країн БРІК [8]) і характеризується такими рисами, як «кліпова» свідомість, кланова поведінка, технічна підкованість (в т.ч. практика концепції BYOD – «принеси на роботу свій пристрій», (англ. *Bring Your Own Device*), любов до створення контенту в вигляді інтернет-груп та товариств у соціальних мережах. До яскраво виражених потреб

Таблиця 2

Характеристика сучасних працівників [4]

Назва покоління	Характерні риси	Рівень достатку	Мотивування
«Цифрове покоління» (англ. <i>CommuniTeens</i>), народилися у 1990–2002 рр.	Фахівці середньої ланки та вузької спрямованості, представники творчих спеціальностей, які пов'язані з цифровими технологіями. Даний тип працівників виріс у цифровому середовищі.	Нарівні із середнім, або нижче.	Використання в робочому процесі сучасних гаджетів, техніко-технологічних підходів і методів разом із можливістю навчання та постійного спілкування.
«Молоді глобалісти» (англ. <i>Young Globalists</i>), народилися у 1990–2000 рр.	Фрілансери будь-якого рівня, фахівці середньої та вищої ланок. Присутня орієнтація на майбутнє. Полюбляють інвестиції у власний інтелектуальний ресурс, інформацію, меншою мірою – в матеріальні цінності. Присутня схильність до мобільності і міжкультурної комунікації.	Середній	Швидкість у побудові кар'єри, отримання досвіду і знань, участь у поїздках, дистанційній роботі та делегуванні повноважень
«Ті, які є проміжними» (англ. <i>In Betweens</i>), народилися у 1975–1985 рр.	Не протистоять трансформаціям і змінам, однак можуть перебувати у статусі стажиста протягом багатьох років. Часто є фрілансерами, учасниками проектів та «пасивними» кандидатами на вакансії. Використовують принцип коворкінгу (англ. <i>co-working</i>).	Різний (плаваючий)	Відсутність одноманітності у роботі, можливість виконувати різні проекти, ротація, фінансова стабільність та комфорт у роботі з людьми.
Сім'ї «Латте Макіато» (англ. <i>Latte-Macchiato families</i>), народилися у 1970–1995 рр.	Молоді сім'ї без традиційних сімейних ролей («неоурбаністичний авангард»). Ключові цінності – стабільність, поєднані зі здоровим способом життя.	Різний (плаваючий)	Наявність політики, орієнтованої на сімейні цінності та потреби: наявність гнучкого графіка роботи, додаткових днів по догляду за дитиною та розширеного соціального пакету.
«Сивочолі літуни» (англ. <i>Greyhoppers</i>), народилися до 1965 р.	Люди пенсійного віку, які продовжують займати активну позицію та брати участь у соціальному житті. Продовжують працювати як тимчасові працівники, або з частковою зайнятістю.	Високий дохід (вище середнього)	Важлива сама по собі можливість працювати. Задовольняє робота, що дозволяє реалізовувати і проявляти творчий потенціал (часто – праця, яка не пов'язана із фізичною напругою), спілкуватися з молодим поколінням, (наприклад бути наставником, тренером або коучем). Мотивує вільний графік роботи (у т.ч. робота із віддаленим доступом).
«Підприємці з сивим волоссям» (англ. <i>Silverpreneurs</i>), народилися до 1965 р.	Використання другої / «додаткової» кар'єри задля переведення життя у нову якість. На основній роботі використовуються здебільшого в якості консультантів / коучів.	Середній, або вище середнього	Наявність творчої складової, стабільного (пасивного) доходу, можливості роботи з різними компаніями на посаді незалежного консультанта, радника топ-менеджера чи вузького спеціаліста

відносяться бажання контролювати своє життя та працювати у виключно творчих галузях. Зауважимо і те, що мотивації представника Покоління «С» іноді проявляють суперечливий характер, адже, будучи виключно мобільним, він «... живе з батьками довше, аніж представники інших поколінь» [8, с. 42], є ліберальним, хоча не завжди прогресивним у своїх політичних уподобаннях.

Сьогодні такий «підключений колективний споживач» (англ. *connected collective consumer*) мотивується «... соціальним киснем ...» [7, с. 5] та «гейміфікацією» у контексті ідеї, або приводу (краудсорсінг), об'єднаних у загальному цікавому, релевантному та розважальному контенті. В кінцевому рахунку це призведе до збільшення віртуалізації організації та неухильного віддалення корпоративної культури від її традиційних корінь, зразків та ієрархічних структур на віртуальну периферію, оскільки сьогодні управління групою плоских структур з мінімальним адміністративним контролем (адміністративною «надбудовою») являється одним із найбільш вірогідних варіантів реалізації системи управління організацією. У свою чергу, працівники, реалізуючи принцип постійної комунікації, стануть працювати не лише у міжфункціональних управлінських командах з солідарною відповідальністю, тимчасових гарячих групах-командах, але і у віртуальних командах та проектних групах.

Ліва частина представників поколінь «Y», «Z» / «C», а також частково покоління «X» відповідають усім характеристикам працівників інтелектуальної праці [9], тобто характеризуються обширним сегментом мотивів для творчості, самоактуалізації та самовираження. Первинні потреби таких працівників є, як правило, або уже задоволеними, або не критично важливими [10; 11]. В більшій мірі для представників покоління «Y», «Z» («C») оплата праці виступає скоріше «гігієнічним» фактором. Однак «... для молоді, яка здебільшого ще не обтяжена сімейними турботами, гроші часто відступають на другий план, звільняючи місце мотивам отримання унікальної кваліфікації, практичного досвіду, можливості і перспектив кар'єрного зростання, успіху ...» [9, с. 80]. У зв'язку із цим кілька важливих потреб реалізуються паралельно (лежача на боці піраміда А. Маслоу) [12, с. 44].

Складність управління мотивацією представників поколінь «Y» та «C» полягає у проблемі виміру та оцінці результату їх праці, а також вельми «плаваючими» мотивами вкупі із нецілісним світоглядом (цінностями). Зрозуміло, що це негативно впливає на ефективність управління, адже найголовніша аксіома менеджменту полягає у тому, що управління в цілому неможливе, якщо поведінка об'єкта є непередбачуваною.

Що ж до ресурсу часу, то точне його визначення, яке необхідно особі для виконання поставленого завдання, є неможливим через наявність в її роботі елементів творчості. У представників поколінь «Y» та «C» елемент творчості є відірваним від класичного розуміння творчості та заломлюється через призму інформаційних технологій, де творчість у більшості випадків стає креативністю – «полегшеною» творчістю у стилі «light», а також її технологічним елементом, який дозволяє знаходити незвичні і, на перший погляд, не очевидні рішення поставленої задачі [13]. Це є наслідком відсутності кореляції між структурою інформації та причинно-наслідковими зв'язками, що обумовлюють логіку поведінки людини у соціумі. Представники нових поколінь спо-

живають та генерують інформацію не цілісно, а певними частками, незв'язаними обривками та блоками на кшталт мікроблогінгу – текстових повідомлень у Твіттері. Подача фрагментованої інформації, у свою чергу, вимагає від реципієнта додаткових зусиль щодо її дефрагментації – структуруванням за часом, змістом, повнотою і форматом (текст, відео, інтернет-посилання тощо). Інструмент хронометражу сам по собі не дасть бажаних результатів [14], оскільки такі працівники іноді занижують або ж навпаки завищують час, що потрібен на виконання певно задачі.

Таким чином, кількість представників поколінь «Y» та «C» для об'єднання їх у команди із представниками більш старших поколінь у першому наближенні можна розрахувати за формулою чисельності допоміжних працівників (робочих) P_B , яка використовується до робіт, «... по яким не встановлюються їх об'єми та норми вироблення ...» [15, с. 308]:

$$P_B = nCK_{cc}, \quad (1)$$

де: n – число робочих місць допоміжних працівників;

C – кількість робочих змін;

K_{cc} – коефіцієнт спискового складу.

Що ж до сукупного зрізу мотивів поведінки покоління «C», такий мав місце у некомерційному проекті бізнес-школи Self-made School. Нею виділені п'ять негативних особистих якостей сучасних українських студентів, що заважають сучасним менеджерам реалізувати «стійкість за передбаченням» в процесі управління: (1) безвідповідальність; (2) низька самостійність; (3) занижена самооцінка; (4) декларована амбіційність; (5) нерозвиненість мислення в цілому [16, с. 28]. Такі висновки доповнюються іншим дослідженням російської молоді, яке було виконано Лабораторією Криштановської. Молоді люди, які не мають второваного життєвого шляху через суворі проблеми із самоідентифікацією, ідеологічною індиферентністю, постійною роботою, яка б забезпечила представників покоління «C» соціальними ліфтами, а також впливаючою звідси фрустрацією, були названі «позашляховиками» [17]. Цікавим є і той факт, що працюючі «позашляховики» у ході опитування віднесли себе до числа безробітних, оскільки випадкові заробітки для цієї категорії молоді не пов'язані із перспективою кар'єрного зростання, а фріланс розглядається ними як випадкова форма активності.

При завершенні огляду усіх цільових аудиторій, якими слід наповнювати групи-команди, слід перейти до механізмів оптимізації командної взаємодії, які сприятимуть як енергетичному живленню членів команд, так і фаховому розподілу ролей між ними. Одна із праць проф. І. Калінаускаса [18] присвячена пошуку джерел енергетики для реалізації людиною демографічного спектру потреб та повноцінного розвитку її генетично обумовленого потенціалу. Із цієї метою він поділив людське життя на три основні періоди, у кожному з яких домінує період індивідуальності (14-25 років), особистості (25-45 років) та сутності (45-65 років). В якості домінуючих потреб для періоду «індивідуальності» (у нашому випадку – покоління «Z» і «C») І. Калінаускасом пропонується розширення зони популярності (слава). Для періоду «особистості» (покоління «Y») характерним є об'єм матеріального благополуччя (гроші), а для періоду «сутності» (покоління «бебі-бумерів») – розширення сфери впливу (влада).

Періоди людського життя за І. Калінаускасом схожі з елементами запропонованої раніше трьохвимірної моделі особистості відомого психолога та пси-

хіятра Е. Берна (E. Berne). На думку Е. Берна, людина, вступаючи у контакт із зовнішнім середовищем, завжди перебуває у трьох его-станах: «Дорослий», «Батько», «Дитина» [19]. Стан Дитини характеризує яскравим проявом відчуттів, думок, безпосередності, екзальтованої поведінки, наявністю великої кількості творчої енергетики, що робить роботу у команді продуктивною. Стан Батька виступає набором цінностей та правил, які були запозичені суб'єктом від «важливих» людей. Найголовніші компоненти цього стану проявляються у турботі та підтримці і розумінні інших індивідів (у т. ч. емпатія). Стан Дорослого нагадує послідовну і логічну роботу комп'ютера, характеризується повним контролем над ситуацією (постійно увімкнутий «зовнішній спостерігач»). Характерний, на нашу думку, девіз Дорослого – «Тут і тепер!» (прослідковується паралель із відомою методикою перебування людини у стані усвідомленості, запропонованої психіатром Е. Толле (E. Tolle) у бестселері під назвою «The Power of Now» [20]). Окрім цього, Дорослий характеризується і як «майндфул» (англ. *mindful*), тобто усвідомлений, уважний до усіх дрібних деталей, також такий, що допомагає «... вловити і розшифрувати сигнали іншої людини. Налаштуватись на її хвилю та проявити здібності гарного комунікатора» [21, с. 55-56]. Такий комунікатор, безумовно, виконуватиме роль інтегратора у команді. Окрім цього, у праці, присвяченій командоутворенню [22], групова культура за Е. Берном поділяється на три сегменти: технічна культура, етикет та груповий характер. Технічна культура вміщує у себе ті аспекти, що «... потребують використання логічної свідомості, спрямованої на реальність ...» [22, с. 117] та трактується Е. Берном як стан Дорослий. Етикет проявляється через «... стандарти поведінки та способи представлення своєї персони ...» [22, с. 117] (Батько), а Характер, у свою чергу, через «... безпосереднє вираження інстинкту ...» [22, с. 118] (Дитина).

Зрозуміло, що такі его-стани, як Дитина, Батько та Дорослий, на відміну від структури характеру особистості, який остання наслідуює з дитинства, є плаваючими – такими, які здатні змінюватися під впливом обставин. Тут задача керівника – створювати «правильні» обставини з метою біфуркації – потенційно можливих змін інтелектуальних і/або мотиваційних характеристик особистості за допомогою комплексу управлінських впливів.

Неповна інтеграція у команду обумовлена наявністю чутливих зон у поведінці, які при певних подразниках автоматично викликають безумовний рефлекс. Надягаючи шаблон Батька, людина здатна проявити не лише турботу, але й деструктивну критику; Дитина втратить контроль над ситуацією та з усіх інтелектів віддасть перевагу використанню емоційному. Дорослий ж просто здатен заштопоритися у функції контролю, шукаючи найбільш вдалі та перевірені, на його думку, патерни поведінки для повернення ситуації у конструктивне русло. При цьому фахівцям з тимблдингу варто пам'ятати, що один із перерахованих вище его-станів найчастіше свідомо, або підсвідомо використовується людиною, яка має стосунок до певного рівня управління організацією. Рівні організаційного управління у теперішній нематеріальній економіці слід також розглядати через призму їх енергетики. Така думка стосується Рівнів реальності М. Шупбаха (M. Schupbach), автора концепції «еволюційного лідерства» та президента Інституту Глибинної Демократії (Deep Democracy Institute), метою якого є вивчення реалізації принципів демократичного управління в різних субкультурах.

Оскільки технологія побудови відносин та організаційна культура є теж свого роду субкультурою, М. Шупбах закликає працювати в організаціях з трьома рівнями реальності: (1) «загальноприйнятою реальністю», де існують результати, які піддаються вимірюванню; (2) «реальністю, що проявляє себе», однак виміру не піддається (енергетичний конструкт потенціалу та можливостей, який до сих пір не матеріалізувався); (3) «сутнісним рівнем» (загальна тенденція / вектор / глибинне бачення організації) [23, с. 41.]. Окрім цього, думка М. Шупбаха про те, що «... Криза – це коли компанія повертається до свого сутнісного рівня ...» (підкреслено мною, Д. Т.) [23, с. 41.] багато у чому співпадає із трактуванням періоду Сутності за І. Калінаускасом. Якщо припустити, що більшість представників періоду Сутності працюють у сфері топ-менеджменту, то саме на цьому рівні знаходиться глибинне бачення, і саме ці представники, якщо і матимуть стосунки до формальних, неформальних тимчасових та інших команд, повинні разом із фахівцями з тимблдингу з метою створення цілісної командної культури навчитися керувати домінуючими для відповідного рівня менеджменту психологічними станами і відчувати працівників не лише на інтелектуальному, але й енергетичному рівнях. Це сприятиме впровадженню ефективної комунікації у різних контекстах, створенню позитивної атмосфери, яка, у свою чергу, сприятиме вирішенню конфліктів та унеможливленню появи у колективах організації таких деструктивних явищ, як боссінг, буллінг, моббінг, а також психологічних атак на кшталт мовчазного бойкоту, саботажу, «італійських страйків», надмірної бюрократизації тощо.

Зі свого боку, І. Калінаускас також зазначає, що кожному із зазначених періодів притаманна особлива енергетика – свого роду «енергетичний стрижень». Головним механізмом для запуску такої «енергетичної пружини» виступає резонанс людини із місцем, ритмом, іншими людьми та своїм «Я» – собою. Наприклад, ілюстрація «енергетичного тимблдингу» – це життя відомого бізнесмена та мера Нью-Йорка М. Блумберга (M. Bloomberg), який на самих початках своєї, у тому числі політичної, кар'єри зміг харизматично надихнути членів своєї команди на продуктивну діяльність, внаслідок чого «... ніякі гроші не змогли б замінити лідера, який вів команду за собою, надихав її і створював потужне енергетичне поле, що підштовхувало і тримало ритм. Команда резонувала зі своїм лідером» [18, с. 27-28]. Так, витримуючи правильно підібраний фахівцем за допомогою тестових методик ритм і гармонізуючи себе, людина досягає внутрішнього резонансу, внаслідок чого у неї з'являється сила. Аналізуючи наслідки своєї соціалізації та проявляючи чутливість, людина досягає зовнішнього резонансу та отримує енергію. Проявляючи особисту силу разом із отриманою енергією, людина входить у резонанс із зовнішнім світом, та стаючи із ним єдиним цілим, реалізує свій внутрішній задум. Для управління такими ментальними трансформаціями І. Калінаускасом виділено управління ритмом: «... Якщо ритм простору, або внутрішній ритм людини не відповідають поставленій задачі, то внутрішня енергія людини буде висмоктана насухо. Нарощувати власну енергію можна лише «осідлавши» підходящий ритм» [18, с. 40].

Таким чином, для досягнення резонансу і осмислення енергетичного рівня організації фахівець з тимблдингу повинен підбирати працівнику відпо-

Таблиця 3

Компоненти для побудови командної культурології

Періоди особистості за І. Калінаукасасом	Основні потреби та мотиватори періоду особистості за І. Калінаукасасом	Его-стани особистості за Е. Берном	Рівень організації за М. Шупбахом на якому зазвичай перебуває людина із домінуючим станом	Якості, які домінують у періоди існування людини
Сутність	Влада	«Дорослий»	Сутнісний рівень	Зрілість
Особистість	Гроші	«Батько»	Реальність, що проявляє себе, однак не вимірюється	Раціональність
Індивідуальність	Слава	«Дитина»	Загальноприйнята реальність	Результативність

відний ритм, що відповідає ситуації / проекту, над якою / яким працює людина. Останнє досягається через використання тренінгів (EST, Lifespring та ін.), тестових методик та інтерпретації їх оцінок задля толкування рівня вмотивованості, тривожності тощо, а також для розбиття працівників на відповідні категорії (ролі, завдання і т.п.) для більш повного використання ними своїх інтелектуальних переваг. Наприклад, за [24, с. 115] члени групи поділяються на дві категорії: «опікуни» та «підтримувачі вогню», а за [25] на: «систематика-раціоналіста», «ентузіаста-новатора», «спостерігача-аналітика» та «практика-прагматика». Рекомендується також використовувати такі відомі методики, як тест на рівень вмотивованості Т. Елерса, тест на оцінку потреб і атмосферу в колективі Ф. Фідлера та інші тести, які характеризуються достатнім на думку психологів рівнем надійності та валидності [26]. Благо те, що сьогодні існує і багато інших прогресивних методик на кшталт SHL, Profiles International, «Хоган», Системи оцінки персоналу Томаса тощо, однак більшість із них не є дешевими.

Складові компоненти для побудови культурології для груп-команд в структурі сучасного соціально-економічного утворення нами структуровані у вигляді таблиці 3.

Для ефективного впровадження складових компонентів у єдину і ефективну командну взаємодію пропонуються якості, які домінують у кожному періоді існування людини: зрілість, раціональність та результативність. Врахування цих факторів допоможе у формуванні комплексу управлінських впливів керівника (суб'єкта управління) на працівника (об'єкт управління). Виступаючи об'єктом мотиваційних впливів керівника, підлеглий, в залежності від змісту і спрямованості цих впливів, буде формувати певні результати, отримані внаслідок використання ним свого інтелектуального потенціалу для тієї частки інтелектуальної праці, яку він використовує в процесі трудової діяльності.

Висновки із даного дослідження. Не викликає сумніву, що більшість представників молодшого покоління здійснюють обробку вхідної інформації на основі абсолютно інших, аніж у старших поколінь культурних кодів, біолого-психологічних імперативів та особистих інтенцій – мотивацій. Відтак, лише інтелектуалізоване і творче управління такими працівниками сприятиме підвищенню продуктивності сучасних соціально-економічних систем. Аналіз літературних джерел у даній публікації свідчить, що управління поколіннями «Y», «C» і «Z» вимагає застосування в HR-практиках емоційної складової. Прихильність молодих креативних працівників бізнес-ідеям та цінностям у загальній структурі персоналу не може існувати без їх залучення. Не лише вузька група представників топ-менеджменту має вирішувати, які саме здатності та навички працівни-

ків нижчих рівнів мають розвиватися, але й останні повинні бути залучені до даного процесу. Внаслідок цього підтримується динамічний баланс та рівновага між різними групами впливу. Спроба підмінити HR-систему системою матеріальної мотивації та бонусами є неприйнятною, а використання такого популярного в більшості українських організацій механізму мотивації, як «стимул-реакція», не здатне об'єднати усіх працівників навколо ключового бізнес-процесу – ідеї, яка надихає працівників та збільшує продуктивність організації.

Таким чином, використання запропонованих підходів і конструктивних компонентів для побудови командної культурології дозволить нарощувати силу управлінського імпульсу, який буде виведений із сфери «мікромеджменту» та переведений у площину колективної атмосфери, яка буде мотивувати та створювати передумови для перетворення творчої енергії у нові продукти та послуги.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Тоффлер Э. Революционное богатство : как оно будет создано и как оно изменит нашу жизнь / Э. Тоффлер, Х. Тоффлер ; пер. с англ. М. Султановой, Н. Цыркун. – М. : «АСТ Москва», 2007. – 569 с.
2. Мокротоварова, Т. Каждому – своя роль / Т. Мокротоварова // Комп&ьюН. – 2003. – № 24. – С. 44–46.
3. Kusy M. Consulting in the fast forward lane: Helping leaders discard 7 outmoded practices / M. Kusy, L. Essex // Organization Development Practitioner. – 2002. – № 34. – P. 23–28.
4. Мальхин М. Как придется мотивировать карьеристов в 2020 г. Рекрутинговое агенство в Москве – Adecco Group. [Електрон. текстові дані (256 Кб)]. – Систем. вимоги: Windows 95/98/ME/NT4/2000/XP/Vista/7/8. Adobe Acrobat reader. – Заголовок з титул. екрану. – Режим доступу : http://www.adecco.ru/SiteCollectionDocuments/Adecco%20in%20Medias/Media%202012%2012_04_04%20Ведомости%20карьеристы.pdf.
5. Вышлинский Г. Как ими управлять? / Г. Вышлинский // Комп&ьюН. – 2007. – № 41. – С. 24–28.
6. Cisco Connected World Technology Report 2012. Gen Y: New Dawn for work, play, identity. [Електрон. текстові дані (256 Кб)]. – Систем. вимоги: Windows 95/98/ME/NT4/2000/XP/Vista/7/8. Adobe Acrobat reader. – Заголовок з титул. екрану. – Режим доступу : <http://www.cisco.com/en/US/solutions/ns341/ns525/ns537/ns705/ns1120/2012-CCWTR-Chapter1-Global-Results.pdf> . – Заголовок з екрану.
7. Алексеева, А. Правила нового поколения / А. Алексеева, Д. Карпенко, Э. Кутелова // Комп&ьюН. – 2010. – № 49-50. – С. 5.
8. Поколение 2020 // СТРАТЕГИИ. – 2011. – № 5. – С. 42–43.
9. Тимошенко Д.В. Управление людским капиталом: мотивационный аспект / Д.В. Тимошенко // Экономический анализ : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : С.І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2012. – Вип. 11. – Частина 3. – С. 78–85.
10. Miller R. Motivating and managing knowledge workers / R. Miller // KM Review. – 2002. – Vol. 1 (5). – P. 16–21.
11. Brenner P. Motivating knowledge workers: the role of the workplace / P. Brenner // Quality Progress. – 1999. – Vol. 32, № 1. – P. 33–37.

12. Dunkin R. Motivating knowledge workers : lessons to and from the corporate sector / Ruth Dunkin // Higher education management & policy. – 2003. – Vol. 15, № 3. – P. 41–49.
13. Тимошенко Д.В. До визначення понять «творчість» та «креативність» з метою інтенсифікації винахідництва серед студентів / Д.В. Тимошенко // Матеріали науково-методичної конференції «Педагогічна майстерність викладачів у ВУЗі: теорія, практика, проблеми». – Івано-Франківськ : «Факел», 2008. – С. 63–64.
14. Ruch, W. Measuring knowledge worker productivity / W. Ruch // Dimensions of productivity research. Proceedings of the Conference on Productivity, Houston, TX : American Productivity Center, April, 1980. – P. 98–121.
15. Смирницкий Е.К. Экономические показатели бизнеса / Е.К. Смирницкий. – М. : Экзамен, 2002. – 512 с.
16. Инвестор видит результаты // Комп&нон. – 2013. – № 13-14. – С. 28–29.
17. Ментальность российской молодежи: политические ориентиры и кумиры // Интернет-журнал «Гейфтер». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://gefter.ru/archive/8369>. – Заголовок з екрану.
18. Калинаускас И. Lift. Поднимите внутреннюю энергию на максимально возможный уровень / И. Калинаускас. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2013. – 176 с.
19. Берн Э. Игры, в которые играют люди: психология человеческих отношений. Люди, которые играют в игры : психология человеческой судьбы / Э. Берн. – М. : Эксмо, 2006. – 566 с.
20. Tolle E. The power of now: a guide to spiritual enlightenment / E. Tolle. – Novato. : New World Library, 2004. – 235 p.
21. Соболева Е. Предприниматель – Ребёнок или Взрослый? / Е. Соболева // СТРАТЕГИИ. – 2013. – № 3. – С. 54–56.
22. Берн Э. Лидер и группа : о структуре и динамике организаций и групп / Э. Берн; [пер. с англ. А. Грузбергера]. – М. : Эксмо, 2009. – 512 с.
23. Филипповская, Ю. Время лидеров-старейшин / Ю. Филипповская // СТРАТЕГИИ. – 2012. – № 6. – С. 40–43.
24. Lipman-Blumen J. Hot Groups / Jean Lipman-Blumen, Harold J. Leavitt [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.achievingstyles.com/articles/hot_groups_hbr.asp. – Заголовок з екрану.
25. Типи ефективного мислення. Тест КМК Тренінг, TACK Training International. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту : <http://www.rabotaplus.com.ua/trainings/company/96.html>. – Назва з екрану.
26. Тимошенко Д.В. Критичний аналіз та удосконалення методики оцінювання людських ресурсів через врахування показників їх морально-психологічного стану / Д.В. Тимошенко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки : Випуск 23 : У трьох частинах / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2009. – Частина I. – С. 241–244.
27. Тимошенко Д.В. Створення постійних і тимчасових команд в рамках підприємства з метою інтенсифікації інтелектуальної праці персоналу / Д.В. Тимошенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – Т. 2. – С. 91–95.
28. Василюшин Н.Є. До уточнення поняття «інтелектуальний ресурс» з метою адекватної оцінки і врахування в процедурах стратегічного планування економічного розвитку регіональних соціально-економічних систем / Н.Є. Василюшин, Д.В. Тимошенко, І.В. Фішук, В.П. Петренко // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційно-інвестиційне забезпечення стратегії розвитку регіону (Збірник наукових праць). Вип. 5 (61) / НАН України. Ін-т регіональних досліджень. Редкол.: відп. ред. акад. НАН України М.І. Долішній. – Львів, 2006 – С. 250–258.

УДК 336.77:338.43:634

Тупчий О.С.
викладач

Уманського національного університету садівництва

ФІНАНСОВО-КРЕДИТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САДІВНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

Висвітлено сучасний стан кредитної підтримки садівничих підприємств Вінницької області. Визначено особливості та оцінено вплив кредитного фінансування на відтворення промислового садівництва. Здійснено пошук й наукове обґрунтування напрямів удосконалення кредитної підтримки садівничих підприємств з урахуванням особливостей аграрного сьогодення.

Ключові слова: залучення кредитних ресурсів, садівничі підприємства, закладання молодих садів, капітальні вкладення, фінансовий лізинг.

Тупчий О.С. ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САДОВОДЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

Отражено современное состояние кредитной поддержки садоводческих предприятий Винницкой области. Определены особенности и оценено влияние кредитного финансирования на закладку молодых садов. Проведен поиск и научное обоснование направлений совершенствования кредитной поддержки садоводческих предприятий с учетом особенностей аграрного настоящего.

Ключевые слова: привлечение кредитных ресурсов, садоводческие предприятия, закладка молодых садов, капитальные вложения, финансовый лизинг.

Tupchiy O.S. FINANCIAL AND CREDIT SUPPORT HORTICULTURAL ENTERPRISES

It is reflected the question about the modern situation of credit support for horticultural enterprises in Vinnytsya area. It's determined the impact of credit funding on gobbing of young gardens also it's defined the main features. A search and scientific explanation of improving credit support of gardening directions were carried out taking into account the features of agrarian present time.

Keywords: attraction of credit resources, horticultural enterprises, laying young orchards, investments, financial leasing.

Постановка проблеми. В умовах посилення глобалізаційних процесів на світових ринках відкриваються широкі перспективи для вітчизняних садівничих підприємств, зокрема у питаннях стимулювання відтворення та вдосконалення розвитку промислового садівництва за рахунок інтенсивного нарощування внутрішнього виробництва й експорту плодоягідної продукції. Вступ України до СОТ та пов'язане з цим

зниження рівнів захисту й обсягів державної підтримки садівничих підприємств зумовлюють необхідність підвищення конкурентоспроможності промислового садівництва на світовому й національному ринках. Для реалізації зазначеного пріоритету необхідно розробити систему організаційно-економічних заходів кредитної підтримки, спрямовану на підвищення ефективності виробництва продукції садівни-