

**Висновки.** Проблема неефективної діяльності вітчизняних підприємств з виготовлення будівельних матеріалів зумовила необхідність дослідження нових форм об'єднань підприємств, з метою ефективного зростання. Будівельний кластер є формою об'єднань, що дозволяє активізувати ресурси, ефективніше використовувати фактори виробництва, за рахунок створення інноваційних ідей. В подальшому дослідженні планується здійснити аналіз синергетичних ефектів підприємств кластера.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Хомяков В.І. Формування стратегії зростання національної економіки / В.І. Хомяков // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія «Економічні науки». – Черкаси: ЧДТУ, 2010.
2. Economic report of the president. United states government printing office. – Washington, 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.whitehouse.gov.us/>.
3. Портер М. Конкуренція // М. Портер – Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
4. Соколенко С.І. Кластери в глобальній економіці / С.І. Соколенко – К.: Логос, 2004. – 848 с.
5. U.S. Small Business Administration // SBA Programs // Initiatives // Regional Cluster Initiative [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sba.gov/about-sba-info/regional-cluster-initiative>.
6. Державний комітет статистики України: Статистична інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
7. Хомяков В.І., Бакум І.В. Управління потенціалом підприємства / В.І. Хомяков. – Черкаси: ЧДТУ, 2005. – 323 с.
8. Alt educated business // Рейтинг компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.alt.com.ua/>.
9. Загальнодоступна інформаційна база даних на фондовому ринку України // Регулярна інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.stockmarket.gov.ua/ua/report?p=5&search>.

УДК 330.131.7

### УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НАФТОГАЗОВИХ КОМПАНІЙ

**Лапко О.О.**, д.е.н., професор, зав. кафедри фінансів,  
**Чмерук Г.Г.**, к.е.н., зав. кафедри соціально-гуманітарних дисциплін  
Університет банківської справи НБУ, м. Київ

*Рассмотрены методы и инструментарий оценки и управления всеми видами рисков в современных нефтегазовых компаниях в условиях неопределенности. Особое внимание уделено управлению политическими рисками, которые являются наиболее актуальными для отечественного нефтяного бизнеса*

**Ключевые слова:** *риски, управление, методы, финансы, нефтегазовые компании.*

*The methods and instruments of estimation and management by all kinds of risks in modern oil and gas companies in the conditions of uncertainty are considered. The special attention is given to the management by political risks which are the most actual for domestic oil business.*

**Key words:** *risks, management, methods, finances, oil companies.*

**Актуальність теми.** В умовах перманентної реструктуризації вітчизняної економіки, викликаній об'єктивними світовими тенденціями та відповідною зростаючою потребою виходу вітчизняних компаній на міжнародні ринки фінансових послуг, успішний розвиток українських компаній досить часто залежить від зовнішніх чинників – політичної ситуації в країні, зміни вищого керівництва (держави і компаній), виходу на вітчизняний ринок потужних та агресивних конкурентів, що спричиняє масштабні злиття та поглинання на ньому тощо. Особливо ці процеси проявляються в умовах безперервних змін в політичній і соціально-економічній сферах життя суспільства, коли керівництво великих компаній не встигає вчасно реагувати на виникаючі загрози. Це пояснюється, з одного боку, виробничим характером діяльності компаній, а з другого – недосконалістю механізмів стримування впливу негативних чинників на стан підприємств, що не дозволяє їм своєчасно реагувати на динаміку економічних процесів. За таких умов надзвичайно актуальними стають прогнозування та урахування ймовірних ризиків через систему ризик-менеджменту.

**Основний текст.** В більшості промислово розвинених країн в умовах стабільного економічного середовища суб'єкти господарювання приділяють значну увагу питанням управління ризиками. В Україні проблемам аналізу і управління всім комплексом ризиків, що виникають в процесі економічної

діяльності господарюючих суб'єктів, приділяється значно менше уваги. Після набуття незалежності перші ж спроби підприємств реального сектора економіки проводити самостійну економічну політику зіткнулися з проблемами політичної, соціальної і економічної нестабільності. З одного боку, в Україні поступово покращується підприємницьке середовище, активно розвивається банківська сфера, переорієнтовуючи частину своїх потоків з операцій з державними цінними паперами і валютою на кредитування підприємств реального сектора економіки. З другого боку, все ще існують високі ризики, пов'язані з невиконанням контрактів і нерозвиненою інфраструктурою фінансового ринку, що тільки підтверджує тезу про відносну стабільність економічної ситуації в країні. Весь цей час основні зусилля урядів були спрямовані на мінімізацію масштабних ризиків, пов'язаних з політичною і соціальною нестабільністю, однак це не вирішувало питання впливу економічної кон'юнктури з властивими їй ризиками на розвиток підприємств, і особливо – НАК «Нафтогаз України» як особливої організаційно-функціональної структури, що, відповідно до чинного законодавства, має право:

- прийняття стратегічних рішень стосовно управління діяльністю її дочірніх компаній, підприємств та філій;
- власності на державні акціонерні товариства, включаючи право на здійснення монопольного управління ними;
- власності на пакети акцій відкритих акціонерних товариств нафтогазової галузі, що були передані державою НАК «Нафтогаз України» до її статутного фонду у момент створення Компанії – державні пакети акцій ВАТ «Укрнафта», ВАТ «Укртранснафта» та відкритих акціонерних товариств з газопостачання та газифікації.

Коливання на валютних, товарних, фондових ринках, зміни податкового законодавства, кризові явища в економіці, розвиток економічних і політичних відносин – всі ці елементи, властиві ринковій економіці, продовжують впливати на діяльність господарюючих суб'єктів, а відповідно й на НАК «Нафтогаз України», створюючи загрози її конкурентоспроможності і змушуючи передбачати у стратегічних планах та прогнозах ймовірні ризики з метою їхнього нівелювання.

Підприємства через властиві їм особливості економічної діяльності по-різному оцінюють актуальність вивчення ризиків, причин їх виникнення і методів управління ними, по-різному ставляться до впровадження наукових розробок в сферу прийняття практичних рішень. Найбільш швидко змогли накопичити достатньо ресурсів для інвестицій в розробку ризик-менеджменту організації фінансового сектора економіки з його динамічною кон'юнктурою, специфікою роботи з високоліквідними активами, високим рівнем окупності і короткостроковістю проектів. Це дозволило їм в найкоротші строки впровадити основні принципи мінімізації ризиків, а також отримати підтвердження економічної обґрунтованості і доцільності ухвалених рішень.

В реальному ж секторі економіки тривалі терміни реалізації проектів, недостатній обсяг інвестицій, низька оборотність і окупність засобів перешкоджали об'єктивній оцінці переваг концепції зниження ризиків в діяльності підприємства і створювали психологічний бар'єр відносно рекомендацій економічної науки щодо мінімізації ризиків. У свою чергу, це призводило до неефективного управління фінансовими потоками, відсутності достовірної методології прогнозування результатів фінансово-господарської діяльності, помилкового стратегічного планування розвитку тощо. Особливо це торкалося стратегічних галузей економіки, зокрема – підприємств нафтогазового сектора, де проблема неврахування ризиків поглиблювалася ризиками політичної нестабільності, які накладають особливий відбиток на діяльність галузі. Ще й сьогодні впровадження заходів ризик-менеджменту у практику стратегічного управління є актуальним завданням для всіх підприємств нафтогазового комплексу, оскільки врахування при забезпеченні фінансово-кредитної конкурентоспроможності механізмів управління ризиками підприємства зменшує ступінь невизначеності при прийнятті управлінських рішень. Останнє забезпечує підвищення ефективності стратегічного управління – головної функції холдингової компанії в нафтогазовій галузі.

Сьогодні зростає значення обліку ризиків для ефективного фінансового управління компанією через багато причин, основними з яких можна назвати:

- зростаючі вимоги власників капіталу;
- зміна ринку (підвищення вимог клієнтів; зниження лояльності клієнтів; зростання кількості каналів збуту тощо);
- зміна умов діяльності в окремих галузях (через зростаючу глобальну конкуренцію, необхідність диверсифікації при забезпеченні конкурентоспроможності; зростання екологічних вимог);

- зростаюча наукомісткість виробництва, що пов'язано із погіршенням та ускладненням умов виробництва – зростанням виснаженості покладів, ускладненням умов видобутку; зростанням конкуренції на ринку та необхідністю зменшення витрат на одиницю продукції;
- загроза розвитку фінансових криз окремих регіонів, що швидко охоплюють і світову систему ринків.

Операції на фінансовому ринку (з фінансовими інструментами) можуть призводити до того, що установа (країна, компанія, банк) приймає на себе або передає іншій установі один або більшу кількість фінансових ризиків. Тому завданням ризик-менеджменту стає підготовка інформації, яка допомагає користувачам фінансової звітності в оцінці ступеня ризику, що притаманний фінансовим інструментам. Ризики привертають до себе увагу на різних рівнях їх визначення – рівні країни, рівні виробничих чи фінансових компаній, банківських установ тощо.

Відповідно до Міжнародного стандарту бухгалтерського обліку 32 «Фінансові інструменти: розкриття та подання інформації» [1] ризики бувають таких видів:

**а) Ринковий ризик**, що включає три типи ризиків:

- валютний ризик – ризик того, що вартість фінансового інструменту буде змінюватися внаслідок зміни валютних курсів;
- процентний ризик для справедливої вартості – ризик того, що вартість фінансового інструменту буде змінюватися внаслідок зміни ринкових ставок відсотка;
- цінний ризик – ризик того, що вартість фінансового інструменту буде змінюватися внаслідок зміни ринкових цін, незалежно від того, чи ці зміни спричинені факторами, які є специфічними для окремого інструменту або його емітенту, або факторами, що впливають на всі інструменти, що обертаються на ринку.

Ринковий ризик передбачає не тільки потенційну можливість отримати збиток, але й потенційну можливість отримати дохід.

**б) Кредитний ризик** – ризик того, що одна сторона фінансового інструменту не виконає своїх зобов'язань, тим самим підводячи іншу сторону до понесення фінансових збитків.

**в) Ризик ліквідності** (також відомий як ризик фінансування) – ризик того, що установа зіткнеться із складностями у залученні коштів для виконання зобов'язань, що випливають із фінансових інструментів. Ризик ліквідності може поставати із неможливості швидко продати фінансовий актив за ціною, близькою до його справедливої вартості.

**г) Процентний ризик для грошових потоків** – ризик того, що майбутні грошові потоки за фінансовим інструментом будуть змінюватися внаслідок зміни ринкових ставок відсотка. Наприклад, у випадку із борговим інструментом із плаваючою ставкою такі зміни призводять до зміни значення ефективної ставки відсотка за фінансовим інструментом, зазвичай без відповідної зміни його справедливої вартості.

Реалізація інвестиційних проектів у нафтогазовій сфері (зокрема, освоєння родовищ, створення відповідної інфраструктури й т.д.) характеризується високим ступенем ризику, що багато в чому пов'язано зі значними обсягами необхідних капітальних вкладень. У випадку негативного розвитку подій при реалізації проекту сума втрат інвестора завжди буде дуже великою. Тому аналіз ризиків є одним із ключових етапів при оцінці ефективності інвестиційних нафтогазових проектів.

Приклади ризиків, що впливають на економічну ефективність нафтогазових проектів, такі: недооцінка необхідного обсягу витрат (капітальних, операційних); переоцінка запасів родовищ (невірогідність прогнозного профілю видобутку); невизначеність ціни на нафту; заподіяння збитку навколишньому середовищу; зміна законодавства на предмет збільшення податкового навантаження та ін.

Таким чином, під ризиком в аналізі інвестиційних проектів розуміється ймовірність настання несприятливої події, тобто ймовірність втрати вкладених коштів або недоотримання запланованого доходу. Оскільки розрахунок ключових показників ефективності, таких як NPV (net present value), IRR (internal rate of return), PP (payback period), PI (profitability index) та ін., базується на грошових потоках, що генеруються у рамках інвестиційного проекту, то доцільно розглядати ризики з позиції їхнього впливу на чистий грошовий потік проекту (NCF – net cash flow).

Одними з основних, найбільш часто реалізовуваних ризиків інвестиційних нафтогазових проектів є [2]:

- **виробничі (техніко-технологічні) ризики** – затримка введення об'єкта в експлуатацію, а як наслідок, – зростання витрат і недоотримання передбачених у прогнозі доходів; зниження NCF і **ризик невиходу об'єкта на прогнозовану потужність**, а як наслідок, – недоотримання доходу; зниження NCF.

Ці ризики багато в чому викликані низькою якістю проектної документації, що використовується, а також недостатньою кваліфікацією проектувальників і підрядників. Як міра запобігання може бути запропоноване внесення в договір на проектування/підряд розділу «штрафні санкції».

- **комерційні:** ризик неотримання запланованого доходу через коливання ринкової кон'юнктури, цін на нафту, валютних курсів, посилення конкуренції, уведення дисконтів на якість отриманого продукту (якщо добута нафта сірчаста, важка тощо). Наслідок – зниження NCF. Ці ризики складно або неможливо усунути й контролювати, але можна врахувати при оцінці ефективності проекту.

- **екологічні:** ризик завдання збитків навколишньому середовищу, а як наслідок – зростання обсягу капіталовкладень (при необхідності установки додаткового устаткування, – наприклад систем усунення аварійних розливів нафти), зростання поточних витрат (сплата штрафів), виникнення ймовірності тимчасового закриття об'єкта (недоодержання доходу); зниження NCF. Ці ризики можуть бути нівельовані шляхом страхування.

Отже, щоб управляти ризиками, в інвестора та оператора проекту є три варіанти управлінських рішень як інструментарію для усунення ризиків проекту:

1) страхування (приводить до зростання капітальних і поточних витрат, як наслідок – незначне зниження NCF);

2) облік в аналізі ефективності реалізації інвестиційного проекту й ухваленні рішення про інвестування коштів у проект;

3) вартісна оцінка обсягу можливих втрат, ймовірності їхнього виникнення з наступним резервуванням коштів на покриття непередбачених витрат.

Доцільно застосовувати одночасно три вищевказані способи для часткового або повного усунення ризиків проекту. Ураховувати треба також такий параметр інвестиційного проекту, як термін його реалізації: чим коротший термін – тим менша невизначеність, і, відповідно, нижча ймовірність настання несприятливих подій (тобто, реалізації ризиків).

Основні способи обліку ризиків при аналізі інвестиційних нафтогазових проектів представлені нижче:

- Метод коригування ставки дисконтування (discount rate), – тобто уведення додаткової надбавки за ризик до мінімально прийнятної для інвестора норми повернення на вкладені в проект кошти.

- Аналіз чутливості (sensitivity analysis) дає оцінку зміни ключових показників ефективності проекту при зміні (варіюванні) одного з параметрів проекту (ціни на продукт, обсягу капітальних і поточних витрат, рівня виробничої потужності (графіка видобутку), вартості залучених позикових коштів і т. ін.).

- Метод сценаріїв (дерева рішень) представляє варіанти (сценарії) розвитку інвестиційного проекту й оцінку їхнього ефекту на реалізацію проекту й ймовірності настання.

- Аналіз непрямих показників проекту: ВЕР (Break-Even Point, точка беззбитковості), PI й DPI (недисконтований і дисконтований індекси), що дозволяє визначити запас міцності інвестиційного проекту.

- Метод імітаційного моделювання (метод Монте-Карло) дозволяє через залежності між параметрами проекту одержати інтервальні значення показників проекту.

Найбільш поширеними методами при проведенні оцінки ефективності інвестиційних нафтогазових проектів є аналіз чутливості й метод сценаріїв (побудови дерева рішень), оскільки вони відносно прості для проведення розрахунків і одержання в результаті конкретних оцінок із впливу ризиків на ключові показники ефективності проекту. Для повного й максимально точного обліку всіх ризиків проекту доцільно комбінувати вищенаведені методи.

Розглядаючи оперативне управління, відзначимо, що як і у випадку із стратегічним, ризик-менеджмент повинен бути інтегрований у систему оперативного управління. Для більшості компаній останнім часом оперативне управління стало нерозривно пов'язане з поняттям контролінгу. Саме контролінг, що припускає здійснення планування, аналізу й управління оперативними процесами, виконує функції підготовки для менеджменту інформації для прийняття оперативних рішень. Одне з основних завдань контролінгу – план-факт аналіз – нерозривно пов'язане з ризик-менеджментом: з одного боку, аналіз відхилень допомагає визначити нові ризики, у той час як з другого, вже відомі ризики можуть розглядатися як причини відхилення від плану. Відзначимо, що для реалізації функцій ризик-менеджменту звичайно не створюється спеціальний підрозділ у компанії. Типовим є розширення завдань відділу контролінгу на сферу завдань ризик-менеджменту, що видається досить логічним з урахуванням того, що в контролінгу йде постійна обробка інформації, необхідної для визначення ризиків, їхньої оцінки й управління.

Джерелами інформації для аналізу ризику є:

– бухгалтерська звітність підприємства, яка дозволяє виявляти значну частку ділових, кредитних, організаційних ризиків. Ці документи (баланс, звіт про прибуток і збитки, про рух грошових коштів і т. д.) в стислій формі містять всю необхідну інформацію про підприємство – стан основних фондів,

рівень запасів матеріалів і готової продукції, величину дебіторської і кредиторської заборгованостей, фінансові результати діяльності підприємства й ін.;

- організаційна структура і штатний розклад підприємства (дозволяє виявляти організаційні ризики);
- карти технологічних потоків (техніко-виробничі ризики);
- договори і контракти (ділові і юридичні ризики);
- собівартість виробництва продукції (ризики управління фінансами з метою прогнозування можливих втрат при ризикових ситуаціях);
- фінансово-виробничі плани підприємства (можливість комплексно оцінити стійкість підприємства до сукупності усіх ризиків).

При розробці програми заходів щодо управління ризиками фахівцям служби ризик-менеджменту слід орієнтуватися на максимальну уніфікацію оцінок рівня ризику, що виражається у формуванні універсальних параметрів, які характеризують обсяги можливого збитку. Такими параметрами можуть слугувати вплив ризиків на фінансові потоки і фінансовий стан підприємства. Останнім етапом розробки програми є формування комплексу заходів щодо зниження ризиків з визначенням ефекту від їх реалізації, термінів впровадження, джерел фінансування і осіб, відповідальних за виконання. Програма обов'язково повинна бути затвердженою керівництвом підприємства і враховуватися при фінансово-виробничому плануванні.

Однак домінуючими ризиками у світових нафтогазових компаніях є **ризики політичні**, управління якими практично неможливе. Ці ризики можна лише передбачати і пристосовуватись до них. З свого боку, вони значною мірою впливають на фінансовий стан нафтогазових компаній, знижуючи досить часто їхню фінансово-кредитну конкурентоспроможність.

На початку ХХІ ст. на міжнародних енергетичних ринках, особливо нафтогазових, суттєво підвищилися ризики в управлінні транснаціональними корпораціями, причому вирішальну роль починає відігравати їх політична складова. На фоні наростання ескалації збройного протистояння в Іраку, підготовки США до вторгнення в Іран, загрози зриву поставок нафти і газу з Росії у країни Європейського Союзу не враховувати економічні наслідки дії політичних ризиків стає просто неможливо.

При ідентифікації політичних ризиків головним завданням є зниження гостроти невизначеності та передбачення можливих негативних економічних наслідків розвитку. Більшість дослідників схиляються до думки, що політичний ризик – це ризик, пов'язаний із політичною нестабільністю у певній країні, однак він існує і в політично стабільних країнах. Практично всі компанії, які виходять на ринок іншої країни, зазнають політичного ризику, особливо це стосується нафтогазових транснаціональних компаній, які виступають інструментами зростання геополітичного впливу на розвиток світової економіки.

У багатьох випадках компанія не може вплинути на політичні фактори (компанія не може контролювати стабільність у країні, де знаходяться родовища, змінювати основні рішення у сфері макроекономічної політики), тому їй варто зосередити увагу на оцінці політичного ризику та його наслідків і визначити інструменти, за допомогою яких можна їх мінімізувати (наприклад шляхом страхування). Фактори взаємодії відрізняються від зовнішніх факторів ризику тим, що в останньому випадку якість відносин компанії із зовнішніми гравцями значно впливає на рівень ризику. компанія здатна впливати як на ймовірність виникнення, так і на наслідки цих політичних ризиків.

При оцінці політичного ризику велике значення відіграє експертний метод оцінки, який, як правило, є кінцевим продуктом багатоступеневого консультативного процесу. Дані методики можуть використовувати економетричні дані, але їх основною характеристикою є прогресивне ранжування достатньо великої кількості країн відповідно до більш-менш зрозумілої логіки аналізу [3]. Першою фірмою такого роду стала служба BERI (Business Environment Risk Index).

Судячи із наведеної оцінки політичного ризику, для України характерний середньо-високий рівень ризику, головними факторами якого постають валютна нестабільність, політична нестабільність (страйки, безлади, бунти, заворушення) та надмірне втручання держави.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи вищесказане, варто зазначити, що умовою формування ефективної стратегії управління політичними ризиками є запровадження комплексного систематичного аналізу факторів, що їх викликають. Ідентифікувавши політичні ризики, менеджери повинні створити систему управління ними. Ця система включає стратегію ризик-менеджменту з проекцією її на господарські процеси, організацію, людський капітал, з виробленням відповідної методології, інформаційного забезпечення та звітування. Нафтогазовій компанії необхідно виявити можливість, вдосконаливши які, вона зможе ефективніше управляти факторами ризику. При використанні системного підходу кількісна оцінка ризику для аналізу грошових потоків є важливою, однак не менше значення мають зв'язки з урядовими організаціями, що дозволять зберегти проект. Одним із можливих шляхів мінімізації політичних ризиків є участь у капіталі нафтогазових компаній тих країн, де є значні

запаси вуглеводнів. Однак для реалізації таких проектів, по-перше, потрібні значні інвестиційні ресурси, якими вітчизняні нафтогазові підприємства не володіють; по-друге, в Україні останнім часом виникає проблема із забезпеченням нафтогазових підприємств висококваліфікованими кадрами, оскільки пройшло заміщення кадрового потенціалу підприємств за віком, і працюючі сьогодні фахівці не мають великого досвіду роботи на потужних нафтогазових родовищах, а відповідно й не ознайомлені з тими виробничими проблемами, які можуть виникати при їх розробці. Це також ускладнює можливу участь вітчизняних фахівців у розробці зарубіжних нафтогазових родовищ.

Ризик-менеджмент стає важливим джерелом інформації, якщо управління орієнтовано на максимізацію вартості. На жаль, численні дослідження результатів впровадження ризику-менеджменту показали, що в більшості випадків ці системи виявляються далеко не такими ефективними, як передбачалося. Для ефективного функціонування всієї системи фінансового управління необхідний інтегрований підхід, при якому ризик-менеджмент вбудовується в існуючу систему управління. Інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне та оперативне управління дає можливість отримати позитивний синергетичний ефект, оскільки за своєю суттю всі ці елементи системи управління логічно зв'язані між собою, що дозволяє використовувати їх у сукупності для досягнення кінцевої мети – підвищення вартості компанії. При інтегрованому підході до концепції управління, спрямованій на максимізацію вартості компанії у поєднанні з ризик-менеджментом, завданням останнього стає оцінка вартості капіталу й через агрегування ризиків визначення ставки дисконтування, у той час як інформаційна система бере на себе завдання аналізу, прогнозування й управління дійсними й майбутніми грошовими потоками підприємства. Таку систему слід створити на підприємствах, оскільки вона надає менеджменту компанії інтегровану та повну інформацію про стан бізнесу.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 32 «Фінансові інструменти: розкриття та подання інформації».
2. Конопляник А., Лебедев С. Анализ рисков финансирования нефтегазовых проектов // Инвестиции в России. – 2001. – №9. – С. 36–42.
3. Зонис М. (Marvin Zonis), Уилкин С. (Sam Wilkin). Как уцелеть на минном поле политического риска // Джеймс Пикфорд. Управление рисками; Пер. с англ. О.Н. Матвеевой. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 204 с.

УДК 331.101.26

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Верхоглядова Н.І., д.е.н., професор,  
Русінко М.І., аспірант

Придніпровська державна академія будівництва і архітектури

*В статье рассмотрены различные подходы к управлению трудовым потенциалом предприятия. Раскрыта сущность понятия «управление». Проведен анализ концепций управления трудовым потенциалом предприятия.*

**Ключевые слова:** управление, трудовой потенциал, концепция, парадигма.

*In the article different approaches to enterprise labor potential management are considered. The essence of the concept «management» is disclosed. The analysis of conceptions of enterprise labor potential management is carried out.*

**Key words:** management, labor potential, conception, paradigm.

**Постановка проблеми.** У сучасних кризових умовах особливої актуальності набуває управління трудовим потенціалом підприємства. Від того, наскільки повно і раціонально використовується персонал на підприємстві, багато в чому залежить його соціально-економічне становище в цілому.

Поняття управління трудовим потенціалом формувалося поступово, у міру того як наука і практика оволодівали різними типами, видами і формами цілісних об'єднань людей.

На сьогодні питання управління трудовим потенціалом як конкретної людини, так і підприємства в цілому не втратило своєї актуальності, а навпаки, в умовах кризи набуває своєї значущості.