

системи детінізації національного господарства встановлено, що методами, які для цього використовуються, є адміністративні, економічні та комбіновані, а механізмами – інституційно-правовий, інституційно-організаційний, податковий, фіскальний, фінансовий, антикорупційний. У межах цих механізмів потрібно гармонійно поєднати сукупність інструментів та заходів (проведення аудиту національної економіки, детінізація відмивання злочинних доходів, протидія корупції, недопущення та мінімізація ухилень від сплати податків, люстрація доходів і видатків, застосування принципу презумпції невинуватості, запровадження прозорості систем ліцензування, державного нагляду і контролю, забезпечення недоторканості права приватної власності), які будуть реалізовані з метою впливу на головні сфери тінізації економічних відносин.

Втім, для прийняття ефективних стратегічних і тактичних управлінських рішень необхідне достатнє та достовірне інформаційно-аналітичне забезпечення, результати аналізу як стану, так і тенденцій розвитку процесів тінізації економіки. Отримання таких даних є предметом наступного розділу дослідження.

Література

1. Ведение бизнеса 2014: понимание регулирования деятельности малых и средних предприятий. – Вып. 11. Международный банк реконструкции и развития / Всемирный банк, 2013. – 35 с.
2. Лапінський І.Е. Напрями детінізації господарської діяльності в системі економічної безпеки держави : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 21.04.01 – економічна безпека держави (економічні науки) / І.Е. Лапінський. – ПНТУ ім. Ю. Кондратюка. – Полтава, 2013. – 20 с.
3. Мокій А.І. Підвищення ефективності інституційного середовища як чинник детінізації економіки: Аналітична записка / А.І. Мокій, М.І. Флейчук. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.niss.gov.ua/articles/716/>.
4. Тишук Т. Державне регулювання трансфертного ціноутворення в Україні як засіб протидії відпливу капіталу: Аналітична записка / Т. Тишук, О. Іванов. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.niss.gov.ua/articles>.
5. Тишук Т.А. Тіньова економіка в Україні: масштаби та напрями подолання : аналіт. доп. / Т.А. Тишук, Ю.М. Харашівлі, О.В. Іванов / за заг. ред. Я.А. Жаліла. – К. : Вид-во НІСД, 2011. – 96 с.
6. Тіньова економіка: сутність, особливості та шляхи легалізації / за ред. З.С. Варналія. – К. : Вид-во НІСД, 2006. – 576 с.
7. Resolution of the Council and of the representatives of the governments of the Member States, meeting within the Council, of 27 June 2006 on code of conduct transfer pricing documentation for associated enterprises in the European Union (EU TPD). Official Journal of the European Union. (2006/C 176/01). [Electronic resource]. – Mode of access <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ>.

Августин Р.Р. *Обобщение мирового опыта формирования эффективной системы детенизации национального хозяйства*

Использован метод причинно-следственного анализа и теоретически обобщен мировой опыт формирования эффективной системы детенизации национального хозяйства, установлены методы (административные, экономические и комбинированные) и механизмы (институционально-правовой, институционально-организационный, налоговый, финансовый, антикоррупционный), которые для этого используются. Доказано, что противодействие проблемам тенезации экономики возможна только при продуманного, комплексного и системного подхода государственного регулирования.

Ключевые слова: детенизация, тенезация, экономика, национальное хозяйство, государство, механизм.

Augustine R.R. *Summarizing of World Experience of Formation of an Efficient System for Legalization of the National Economy*

The author used the method of causal analysis and theoretically generalized world experience of formation of an efficient system for the national economy legalization, established methods (administrative, economic, and combined) and mechanisms (institutional, legal, institutional, organizational, fiscal, financial, anti-corruption) that are to be used. We prove that countermeasures towards the black economy problems are only possible by thoughtful, comprehensive and systematic approach regulation.

Key words: legalization, blackening, economy, national economy, state, mechanism.

УДК 339.727.22

Ст. викл. П.І. Віблій, канд. екон. наук;
асист. Х.В. Горбова, канд. екон. наук; студ. Б.А. Федак –
НУ "Львівська політехніка"

ПЕРСПЕКТИВИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ

В Україну стабільно інвестують грошові кошти країни ЄС, розмір яких сьогодні становить близько 50 млрд дол. США. ЄІВ готовий інвестувати в Україну понад 1 млрд дол. США. Інвестиції будуть спрямовані на розвиток окремих галузей, таких як: електроенергетика, освіта, залізничний транспорт тощо. Інвестиції ЄС допоможуть Україні розвивати свою економіку, яка знаходиться тільки на початкових етапах розвитку. Особливу увагу приділено проблемі інвестиційного співробітництва України з Європейським Союзом. Проаналізовано та висвітлено інвестиційне співробітництво України з іншими країнами, зокрема країнами-членами Європейського Союзу, та перспективи подальшого інвестиційного співробітництва.

Ключові слова: інвестиції, прямі іноземні інвестиції, інвестиційне співробітництво, Європейський Союз.

Постановка проблеми. У сучасній економіці ефективна інвестиційна діяльність значною мірою підтримується завдяки зовнішньому фінансуванню. Сучасний розвиток України не можливий без залучення прямих іноземних інвестицій з інших країн, економіка яких є більш розвинутою. Україна стоїть за крок до підписання угоди про асоціацію з Європейським Союзом. На шляху до подальшого співробітництва з іноземними інвесторами постають внутрішні проблеми України, такі як: подальше посилення економічної кризи, висока інфляція, валютна нестабільність, нерозвинене й непередбачуване правове поле, вади системи державного правочинства (зокрема у сферах захисту прав власників та поширення "рейдерства", дисципліни виконання законодавчих актів), високий рівень корупції, тінізація економіки тощо. Подальше інвестиційне співробітництво потребує вирішення зазначених вище проблем. Також потрібно визначити, які країни ЄС найбільш зацікавлені в інвестуванні в українську економіку.

Аналіз останніх досліджень. Публікацій, в яких розглянуто актуальні проблеми інвестиційного співробітництва України, є чимало [3-5]. Проте у світлі подій, що відбудуться у найближчому майбутньому, інвестиційне співробітництво між Україною та Європейським Союзом може стати інтенсивнішим. Зважаючи на це, потрібно більш детально розглянути перспективи стосунків України та Європейського Союзу.

Метою дослідження є аналіз досвіду інвестиційного співробітництва України та ЄС і оцінка перспектив подальшого їх співробітництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Станом на 1 квітня 2012 р. загальний обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну становив 50 млрд 793,5 млн дол. США, що більше на 1,7 % за даними Державної статистичної служби. Інвестиції надходили зі 130 країн світу [1].

Десятку основних країн-інвесторів, на які припадає більш ніж 83 % загального обсягу прямих інвестицій, становлять: Кіпр – 13,66 млрд дол. США, Німеччина – 7,47 млрд дол., Нідерланди – 4,91 млрд дол., Російська Федерація – 3,66 млрд дол., Австрія – 3,45 млрд дол., Великобританія – 2,3 млрд дол., Франція – 2,28 млрд дол., Швеція – 1,76 млрд дол., Віргінські Острови (Брит.) – 1,65 млрд дол. і США – 1,04 млрд дол. Десятку основних інвесторів України зображено графічно на рис. 1 [1, 2].

Обсяг прямих іноземних інвестицій з країн-членів ЄС становить 49 362,3 млн дол. США або 79,8 % від загального обсягу прямих іноземних інвестицій, здійснених країнами світу в українську економіку. Отож, найбільше в інвестиційному співробітництві з Україною зацікавлені країни-члени ЄС. Проте питання співробітництва спонукає нас розглянути також напрям прямих інвестицій України в економіку іноземних країн.

Загальний обсяг прямих інвестицій з України станом на 01.01.2012 р. становив 6 898,0 млн дол. США, зокрема до країн-членів Європейського Союзу 6 484,9 млн дол. США, що становить 94,0 % від загального обсягу українських інвестицій, залучених до країн світу [1].

Найбільшу частку прямих інвестицій Україна спрямувала до Кіпру (6 342,1 млн дол. США), який залучив 91,9 % від загального обсягу українських інвестицій або 97,8 % від обсягу українських інвестицій до країн ЄС [2, 4]. Друге та третє місце за обсягом спрямованих у їхню економіку інвестицій посідають Латвія та Польща, в економіку яких з України надійшло відповідно 95,5 млн дол. і 54,2 млн дол.

Розглядаючи інформацію щодо надходження прямих інвестицій в Україну з різних країн світу, можна побачити, що інвестиції, що надійшли з Росії становили 4,33 млрд дол. США, натомість обсяг прямих іноземних інвестицій з країн-членів ЄС становив 49, 362 млрд дол. США, що вже, щонайменше, в 10 раз більше, ніж з Росії.

Угода про асоціацію з ЄС для України буде означати інтерес інвесторів не тільки з країн ЄС. У випадку підписання цієї угоди, підвищення інтересу інвесторів підтвердили у США і Китаї. Дуже важливим моментом у інвестиційному співробітництві є підготовка правового поля для інвестування. На сьогодні в Україні створено розвинене правове поле для інвестування, а законодавство України передбачає необхідні гарантії діяльності для інвесторів.

На території України до іноземних інвесторів застосовується національний режим інвестиційної діяльності, тобто надано рівні умови діяльності як для вітчизняних інвесторів, так для іноземних. Іноземні інвестиції в Україні не підлягають націоналізації.

У випадку припинення інвестиційної діяльності іноземному інвестору гарантується повернення його інвестиції в натуральній формі або у валюті інвестування без сплати мита, а також доходів від інвестицій у грошовій або то-

варній формі. Держава також гарантує безперешкодний і негайний переказ за кордон прибутків і інших коштів в іноземній валюті, одержаних на законних підставах унаслідок здійснення іноземних інвестицій.

Для підвищення захисту іноземних інвестицій Законом України від 16.03.2000 р., № 1547 ратифіковано Вашингтонську Конвенцію 1965 р. про порядок вирішення інвестиційних спорів між державами та іноземними особами [2]. Питання щодо сприяння інвестиціям відображенні у Програмі економічних реформ на 2010-2014 рр. "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава". Зокрема, в рамках програми реформ здійснюються конкретні заходи з покращення бізнес-клімату, а саме: вдосконалення дозвільної системи, ліцензування, адміністративних послуг, започаткування та ліквідації бізнесу, державного нагляду та контролю, технічного регулювання, формування митних процедур [2, 5].

Основним форматом інвестиційного співробітництва між Україною та ЄС є взаємодія нашої держави з Європейським інвестиційним банком (ЄІБ). Кредитний портфель ЄІБ в Україні складається зі шести інвестиційних проєктів. Пріоритетними сферами кредитної діяльності ЄІБ в Україні є модернізація транспортної та енергетичної інфраструктури, підвищення рівня енергоефективності економіки України, зміцнення рівня захисту навколишнього середовища, реформування системи освіти, а також кредитна підтримка приватного ділового сектору України.

Європейський інвестиційний банк готовий надавати підтримку Україні в модернізації її газотранспортної системи (ГТС) відповідно до положень Заключної заяви Міжнародної інвестиційної конференції щодо модернізації ГТС України, яка відбулась у березні 2009 р. у Брюсселі, та згідно з положеннями листа про наміри з цієї проблематики, підписаного з НАК "Нафтогаз України" у вересні 2011 р. У цьому контексті, ЄІБ опрацьовує звернення української сторони щодо надання кредиту для фінансування невідкладного ремонту газопроводу Уренгой – Помари – Ужгород за умови надання Плану дій щодо реформування НАК "Нафтогаз України" відповідно до положень цієї заключної заяви.

Модернізація транспортної інфраструктури є одним із пріоритетів діяльності ЄІБ в Україні. Відбір потенційних інвестиційних проєктів у сфері транспортної інфраструктури проводиться ЄІБ та українською стороною відповідно до пріоритетів транспортного співробітництва між ЄС та країнами-учасниками ініціативи ЄС "Східне партнерство". Узгодження цих пріоритетів відбувається в рамках роботи Транспортної панелі "Східного партнерства". На сьогодні пріоритетними напрямками співпраці країн ЄС та країн-учасниць "Східного партнерства" визначено залізничну та автомобільну транспортну інфраструктуру.

У сфері автомобільного транспорту співробітництво з ЄІБ здійснює Державне агентство автомобільних доріг України "Укравтодор" у рамках інвестиційного проєкту "Європейські дороги України I" із залученням кредитних коштів на суму 200 млн євро. У 2012 р. започатковано наступний інвестиційний проєкт "Європейські дороги України II" на загальну суму 450 млн євро (інформація про проєкти міститься у додатку I). ЄІБ з Укравтодор також опрацьову-

ють доцільність фінансування інвестицій в модернізацію системи безпеки дорожнього руху України.

У сфері розвитку інфраструктури залізничного транспорту здійснюється інтенсивний діалог ЄІБ з ДП "Укрзалізниця". Предметом діалогу є відбір потенційних інвестиційних проектів у сфері електрифікації перспективних залізничних маршрутів колій. У цьому контексті за сприяння ЄІБ досягнуто домовленості про надання гранту Європейської Комісії в рамках Трестового фонду технічної допомоги ініціативи "Східне партнерство" для фінансування проведення техніко-економічного обґрунтування зазначених проектів. У сфері повітряного транспорту, Правлінням ЄІБ схвалено надання кредиту УКРАЕРОПУХУ у розмірі 56,8 млн євро для модернізації української інфраструктури управління авіаційним рухом.

У сфері муніципального транспорту ЄІБ провів відповідну оцінку та передав на затвердження українській стороні проект кредитної угоди на суму 152 млн євро на фінансування розширення Дніпропетровського метрополітену. Зазначений проект фінансується ЄІБ спільно з ЄБРР. Кредитні кошти зазначених фінансових інституцій будуть доповнені грантом Трестового фонду технічної допомоги ініціативи "Східне партнерство" в розмірі 200000 євро для підготовки техніко-економічного обґрунтування та маркетингової концепції роботи метрополітену.

ЄІБ зацікавлений надавати фінансову підтримку проектам у сфері модернізації та розвитку сфери муніципального господарства. Перший пілотний інвестиційний проект у цій сфері на суму 15,54 млн євро щодо модернізації системи водопостачання та водовідведення в Миколаєві був схвалений у 2012 р. урядом України. Додаткове фінансування проекту здійснюється за рахунок грантів у рамках міжнародної ініціативи у сфері енергозбереження Е5Р. Виділення першого траншу кредитних коштів має відбутися у другій половині 2012 р. [2].

З метою налагодження системного співробітництва у цій сфері між ЄІБ та Урядом України опрацьовується укладення Меморандуму про взаєморозуміння між Міністерством регіонального розвитку, будівництва та комунального господарства України та ЄІБ. За попередніми оцінками ЄІБ, обсяг кредитних коштів, які можуть бути виділені під проекти у цій сфері, може становити 800 млн євро. Пріоритетами фінансування можуть стати проекти в сферах водопостачання та водовідводу, опалення та енергозбереження в громадських будівлях та утилізації твердих відходів [2].

Іншим напрямом діяльності ЄІБ в Україні є фінансування проектів у сфері захисту навколишнього середовища. Діалог щодо визначення пріоритетних сфер та потенційних проектів ведеться з Міністерством екології та природних ресурсів України. Беручи до уваги велике міжнародне значення підтримання на належному рівні природоохоронних заходів у регіоні дельти Дунаю, розвитку міжнародного економічного співробітництва та модернізації транспортної інфраструктури в цьому регіоні, ЄІБ готовий надавати фінансову підтримку реалізації відповідних інвестиційних проектів у регіонах України, які входять в дельту Дунаю (придунайські райони Одеської області).

На сьогодні ЄІБ проводить оцінку інвестиційних проектів на зазначених територіях, представлених Мінінфраструктури України спільно з "Укравтодо-

ром" та ДП "Укрзалізниця". Серед запропонованих проектів – модернізація автомобільної магістралі Одеса – Рені та залізничної вітки Рені – Одеса – Ізмаїл.

ЄІБ готовий співпрацювати з українською стороною у сфері розвитку освіти. Діалог щодо пріоритетів та потенційних проектів здійснюється з Міністерством освіти та науки України. На сучасному етапі пріоритетом співробітництва визначено фінансування заходів з підвищення енергозбереження приміщень навчальних закладів. Орієнтовний обсяг фінансування на ці потреби може становити 200 млн євро [2].

Висновки. Отже, співробітництво України з Європейським Союзом сприятиме подальшому зміцненню економічних зв'язків, торгівлі й інвестиціям між обома сторонами. Це співробітництво є важливим кроком у проведенні урядом України програми реформ, яка має на меті подолання негативних наслідків глобальної економічної та фінансової рецесії, забезпечення відновлення сталого розвитку національної економіки. Підписання угоди з Європейським Союзом додатково забезпечить сприятливі умови для інвестування в аграрний сектор, а саме забезпечить залучення додаткових коштів для технічного переоснащення. Ще однією позитивною умовою стане запровадження зони вільної торгівлі, що надасть додаткові переваги вітчизняним експортерам на ринку з достатньо високим захистом.

Зі своєї сторони Україна робить усе можливе для зацікавлення іноземних інвесторів з ЄС. Для подальшого співробітництва було введено національний режим інвестиційної діяльності, що надає рівні права іноземним інвесторам та вітчизняним інвесторам. Також значних змін зазнав податковий кодекс, в якому було переглянуто та змінено величини податків, які обмежували діяльність інвесторів на території України. Відповідно ці кроки повинні зробити можливим подальшу співпрацю вигідною для обох сторін.

Література

1. Держкомстат України: офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Доступний с <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Міністерство закордонних справ України: офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Доступний с <http://www.mfa.gov.ua>.
3. Акутина А.С. Основные тенденции процессов международного инвестирования в ЕС и их влияние на экономический рост региона / А.С. Акутина // Экономическая наука и практика : матер. Междунар. заочной. науч. конф. (Г. Чита, февраль 2012 г.). – Чита : Изд-во Молодой ученый 2012. – С. 42-44.
4. Носирев О.О. Інвестиційне співробітництво України з ЄС: Регіональний аспект / О.О. Носирев // Проблеми матеріальної культури. – Сер.: Географічні науки. – 2012. – С. 99-103.
5. Захарін С.В. Інвестиційне забезпечення інноваційно-технологічного розвитку економіки : монографія / С.В. Захарін. – К. : Вид-во КНУТД, 2011. – 344 с.

Вибль П.И., Горбова Х.В., Федак Б.А. Перспективы инвестиционно-сотрудничества Украины с Европейским Союзом

В Украину стабильно инвестируют денежные средства страны ЕС, размер которых на данное время составляет около 50 млрд дол. США. ЕИ готов инвестировать в Украину свыше 1 млрд дол. США. Инвестиции будут направлены на развитие отдельных отраслей, таких как: электроэнергетика, образование, железнодорожный транспорт и тому подобное. Инвестиции ЕС помогут Украине развивать свою экономику, которая находится только на начальных этапах развития. Основное внимание уделено проблеме инвестиционного сотрудничества Украины с Европейским Союзом. Проанализировано

и отражено инвестиционное сотрудничество Украины с другими странами, в частности странами-членами Европейского Союза, и перспективы дальнейшего инвестиционного сотрудничества.

Ключевые слова: инвестиции, прямые иностранные инвестиции, инвестиционное сотрудничество, Европейский Союз.

Viblyi P.I., Gorbova K.V., Fedak B.A. Prospects for investment cooperation between Ukraine and the European Union

Monetary resources that nowadays amount about USD 50 billion are constantly being invested into Ukraine by countries of EU. EU is ready to invest an over USD 1 billion to Ukraine. Investments will be sent for the development of certain industries, such the electro energy, education, railway transport, and others. The EU investments are to help Ukraine develop the economy that is only on the initial stages of development. Special attention is devoted to the problem of investment collaboration of Ukraine with European Union. The investment collaboration of Ukraine with foreign countries, in particular the countries-members of European Union and prospect further investment collaboration are analysed and reflected.

Keywords: investments, foreign direct investment, investment cooperation, the European Union.

УДК 331.104

Аспір. Н.Д. Кривохатко¹ – НУ "Львівська політехніка"

ІДЕНТИФІКАЦІЯ НАПРЯМІВ ТА СТРУКТУРИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Проаналізовано наукові підходи до трактування сутності, змісту та особливостей управлінського персоналу підприємств; надано характеристику управлінській, професійній та педагогічній компетенції управлінського персоналу вітчизняних підприємств машинобудування; обґрунтовано концептуальну послідовність та визначено структуру механізму формування управлінського персоналу машинобудівних підприємств; зроблено висновки щодо ефективного формування управлінського персоналу машинобудівних підприємств.

Ключові слова: підприємства машинобудування, управлінський персонал, управлінська діяльність, формування персоналу, напрями та структура механізму.

Постановка проблеми. Розвиток кожного суб'єкта господарювання передбачає необхідність постійного цілеспрямованого впливу на його ресурси, що має на меті забезпечення узгодженості між його структурними підрозділами у напрямі організації та реалізації спільних дій в процесі досягнення обраних стратегічних цілей. У цьому контексті визначальне місце відводять людським ресурсам. Власне, саме вони є основою формування довготермінових конкурентних переваг для підприємства. Тож, з одного боку, людські ресурси вимагають своєї організації, структуризації та контролю, тобто є об'єктом управління, а з іншого – власне вони і є безпосереднім суб'єктом управління всіма видами ресурсів підприємства як цілісної системи. З огляду на це, їм відведено ключову роль в організації діяльності підприємства, незалежно від виду його економічної діяльності. Своєю чергою, специфічною категорією персоналу підприємства є управлінський персонал. Власне він безпосередньо реалізує соціально-економічні засади управ-

лінської праці на практиці, а також забезпечує розвиток персоналу і підприємства загалом. На сьогодні, ефективна господарська діяльність підприємства можлива лише за умови щільної інтеграції управлінського персоналу (включно з його ціннісними орієнтаціями, вміннями і кваліфікацією) в систему організаційно-економічного механізму підприємства. Відтак, результати досліджень щодо ефективного формування персоналу машинобудівних підприємств вельми актуальні в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методичні аспекти досліджуваної в роботі проблеми певною мірою висвітлено у працях провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Л. Балабанова, В. Воронкова, Л. Граттон, О. Грішнова, Л. Карамушка, О. Кваша, А. Колот, О. Кузьмін, О. Філь, Ф. Хміль та інші. Проте вони більшою мірою стосувалися питань управління та ефективного використання, а не формування управлінського персоналу підприємств, зокрема у сфері машинобудування.

Постановка завдання. Метою роботи є виявлення змісту та особливостей управлінського персоналу, обґрунтування концептуальної послідовності та визначення структури механізму формування управлінського персоналу машинобудівних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Зважаючи на специфіку праці управлінського персоналу, цілком логічним є те, що управлінець повинен відповідати певним критеріям та володіти конкретними специфічними рисами характеру. Він має мати розвинений аналітико-синтетичний тип сприйняття, за якого цілеспрямоване спостереження фактів і їх пояснень проходить без упередженості; стійку рівновагу в поєднанні зі здатністю швидкого переключення уваги з однієї проблеми на іншу; розвинену пам'ять (особливо оперативну) на події, обличчя, факти прізвища; творчу уяву та глибоке практичне мислення. Своєю чергою, управлінець повинен мати широкий світогляд, громадянську позицію, бути людиною високої духовності. За таких умов, підлеглі гуртуються біля нього, проявляючи прихильність; адекватна форма культури при цьому ключовим елементом якісного виконання виробничих завдань.

На нашу думку, специфічні якості, що мають бути притаманні управлінському персоналу машинобудівних підприємств, можна виділити у так звані компетенції. Дослідження виробничого та управлінського процесів, які відбуваються на машинобудівних підприємствах, дають змогу технологічно процес управління поділити на три основні цикли: інформаційний, логіко-розумовий та організаційний.

У контексті цього, ключовим завданням управлінського персоналу є балансування та структуризація зусиль у напрямі взаємоузгодження та раціонального поєднання зазначених трьох циклів у системі управління машинобудівних підприємством. Це, своєю чергою, актуалізує доцільність розробки ефективного механізму формування управлінського персоналу, що здатен забезпечувати якісну підтримку виробничо-господарського процесу. Необхідність вирішення цього завдання посилюється, зважаючи на безперервні динамічні зміни в економіці та технологіях, що потребують випереджальної реакції підприємства на них. Навчання персоналу, що є одним із ключових аспектів його формування, з одного боку, стає компонентом стратегії підприємства, а з іншого – визна-

¹ Наук. керівник: проф. О.Є. Кузьмін, д-р екон. наук