

ковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць – 2010 – Вип. 20.14 – С. 188-193. **3.** *Клименко М.П., Філатова О.О.* Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / *Клименко М.П., Філатова О.О.* // Сталый розвиток економіки – 2011 – №5. – С. 81-85. **4.** *Літинська В.А.* Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / Вісник Запорізького національного університету – 2010 – № 3(7) – С. 58-61. **5.** *Іванов С.Л.* Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / *С.Л. Іванов* // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34-38. **6.** *Биканова О.* Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>. **7.** *Різник В.В.* Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / *Різник В.В.* // Економічний вісник університету, 15/1 – 2010. – № 15/1. – С. 58 – 62.

*Надійшла до редколегії 21.01.2013.*

УДК 658.012

**Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / В.А. Соколенко, А.С. Клиженко** // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – Харків: НТУ «ХП», 2013. – № 69(1042). – С. 83-87. Бібліогр.: 7 назв.

В статье представлены современные методы мотивации персонала. Приведены результаты психологических исследований с целью определения метода мотивации относительно ожидаемых работником результатов от деятельности на предприятии. Предложено внедрение в практику отечественной мотивационной политики механизма мотивации рабочим временем.

**Ключевые слова:** метод, мотивация, персонал, деятельность, предприятие.

Modern methods of personnel motivation are considered in the article. Results of psychological researches are delivered with the purpose of determination of motivation methods. Usage of native motivational policy is offered.

**Key words:** method, motivation, staff, activity, enterprise.

УДК 004.7

**М.П. ГОРБУНОВ**, канд. економ. наук. доц., НТУ «ХП»;

**В.О. ДЯТЛОВА**, студент, НТУ «ХП»

## **ПОКРАЩЕННЯ АВТОМОБІЛЬНИХ ДОРІГ ЗАВДЯКИ ІНВЕСТИЦІЯМ У МАЙБУТНЬОМУ**

У статті досліджуються основні тенденції для покращення автомобільних доріг шляхом залучення інвестицій. Проаналізовані принципи проведення торгів для підрядних організацій. Розглянута процедура закупівль товарів, робіт і послуг. Бібліогр.: 3 назв.

**Ключові слова:** покращення автомобільних доріг, залучення інвестицій, конкурсні торги, процедура закупівль.

---

© М.П. Горбунов, В.О. Дятлова, 2013

**Вступ.** Одним із пріоритетних завдань Укравтодору щодо розвитку та покращення автомобільних доріг в державі є залучення інвестицій. Увагу громадськості останнім часом привертає спільний із Міжнародним банком реконструкції та розвитку інвестиційний проект «Покращення автомобільних доріг та безпеки руху», метою якого є приведення до європейського рівня транспортно-експлуатаційного стану автомобільної дороги М 03 Київ – Харків – Довжанський на ділянці від Борисполя (км 44+500) до м. Лубни (км 191+400) та поліпшення стану інших доріг загального користування в місцях концентрації ДТП [3]. Реалізація цього проекту була включена до Державної цільової програми підготовки та проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу, затвердженої постановою № 107 Кабінету Міністрів України від 22 лютого 2008 року.

**Мета статті.** Метою статті є аналіз основних принципів, методів та процедур щодо закупівель товарів, робіт і послуг в реалізації інвестиційного проекту.

**Матеріали дослідження.** Оскільки даний проект увійшов до Переліку пріоритетних проектів у державному секторі для залучення кредитних ресурсів міжнародних фінансових організацій у 2007-2011 роках, 21 квітня 2009 року в Києві відбулося офіційне підписання Угоди про позику між Україною та МБРР на його реалізацію.

Однією з умов, що передують набранню чинності кредитної угоди, є створення та функціонування групи управління проектами, яка забезпечена необхідними ресурсами та ахівцями з колом повноважень, що прийнятні для банку.

Таким чином, керуючись спільним наказом Міністерства фінансів, Міністерства економіки, Міністерства праці та соціальної політики і Міністерства юстиції України, Укравтодором створене окреме підприємство – ДП «Українські дорожні інвестиції «Укрдорінвест», метою діяльності якого є забезпечення поточного управління підготовкою та реалізацією інвестиційних проектів.

В Угоді про позику зазначено, що проект «Покращення автомобільних доріг та безпеки руху» складається з трьох компонентів:

*Компонент 1.* Капітальний ремонт автомобільної дороги М 03 Київ – Харків – Довжанський на ділянці Бориспіль – Лубни (км 44+500 – км 191+400).

*Компонент 2.* Поліпшення безпеки дорожнього руху.

*Компонент 3.* Розбудова кадрового та інституційного потенціалу.

Відповідно до проведених процедур визначаються підрядні компанії та інженери з нагляду за виконанням будівельних робіт.[3]

**Основні принципи проведення торгів з визначення підрядних організацій.** Визначення підрядної організації здійснюється на основі

«Посібника із закупівлі за позиками Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР) та кредитами Міжнародного агентства з розвитку (МАР)». Посібник розроблений для реалізації проектів, які частково або повністю фінансуються з позик МБРР або МАР, та містить правила закупівлі необхідних товарів, робіт чи послуг.

Угода про позику регулює правовідносини позичальника (замовника) та банку, а посібник використовується для закупівлі товарів і робіт за проектом, як передбачено угодою. Права та зобов'язання позичальника і постачальників товарів та робіт регулюються документами для торгів, а також підписаними ними контрактами.

У ході реалізації проектів банк зазвичай керується такими основними принципами:

а) економне та ефективне виконання положень проекту, зокрема закупівлі відповідних товарів та робіт;

б) надання всім учасникам торгів із розвинених країн та країн, що розвиваються, однакової інформації та можливостей конкурувати щодо постачання товарів та виконання робіт, які фінансуються банком;

в) заохочення діяльності місцевих підрядних та виробничих підприємств країн позичальника;

г) прозорість проведення закупівель.

Найдоцільнішим методом закупівлі є *міжнародні конкурсні торги* (МКТ), які, за визначенням посібника, мають надати всім потенційним учасникам своєчасну та повну інформацію стосовно вимог позичальника із забезпечення однакових можливостей для участі в торгах. Якщо МКТ порівняти із чинним законодавством України, то вони подібні до процедури відкритих торгів [1].

Конкретні методи, які можуть використовуватися для придбання товарів та робіт під час реалізації певного проекту, визначаються відповідною Угодою про позику. Контракти, які підлягають фінансуванню в межах цього проекту, та методи зазначаються у Плані закупівель, який позичальник у рамках реалізації певного проекту надає банку на погодження. Даний План оновлюється щороку або тоді, коли в цьому є необхідність під час виконання проекту.

У випадку контрактів «під ключ» (коли в межах одного контракту передбачається робоче проектування, постачання й установка обладнання та комплексне будівництво цехової лінії) або контрактів на будівництво великих об'єктів, виконання спеціальних робіт, розробку складних інформаційних та комунікаційних технологій завчасна підготовка повної технічної документації може бути небажаною або недоцільною. Тому краще звернутися до *двохетапної процедури торгів*. Спочатку надаються технічні пропозиції без зазначення ціни, розроблені на підставі концептуального рішення та робочих технічних умов, які підлягають

технічному та комерційному уточненню й кодуванню. На другому етапі здійснюється кодування тендерної документації, подання остаточних тендерних пропозицій та заявок із зазначенням ціни [1].

При застосуванні МКТ банк публікує повідомлення про торги в електронному виданні «Development Business (UNDB on-line)» і «Development Gateway Market (dgMarket)». Таке повідомлення повинно містити інформацію про позичальника, суми та мету позики, перелік закупівель у межах МКТ, найменування, номер телефону (факсу) та адресу установи позичальника, відповідального за закупівлі, а також адресу сайту, на якому розміщуватимуться повідомлення про закупівлю.

Запрошення до участі в попередньому відборі або в тендерах залежно від обставин повинно публікуватися хоча б в одній національній газеті країни позичальника (або офіційному бюлетені чи електронному порталі з вільним доступом) у вигляді спеціального повідомлення про закупівлю. Такі запрошення також мають публікуватися в «UNDB on-line» та «dgMarket».

Усі документи, що стосуються процедури закупівлі, повинні бути підготовлені однією з трьох міжнародних мов: англійською, французькою або іспанською. Контракти, укладені з учасником-переможцем, мають бути оформлені тією ж мовою, що й тендерна документація. Ця мова має стати основною під час спілкування в контрактних відносинах позичальника та учасника-переможця.

**Ціна тендерної пропозиції** – це сума всіх платежів у різних валютах, яку пропонує учасник торгів. Для порівняння конкурсних пропозицій здійснюється конвертування цін у єдину валюту на вибір позичальника шляхом використання курсів продажу (обміну) валют, установлених офіційним джерелом, комерційним банком або опублікованих у газеті, що розповсюджується на міжнародному рівні. При цьому в тендерній документації зазначається джерело інформації й дата конвертування, визначена не раніше ніж за чотири тижні до закінчення строку подання конкурсних пропозицій та не пізніше початково зазначеної дати закінчення [2].

Узагалі процедура закупівлі за принципами МКТ дуже схожа на процедуру відкритих чи двоступеневих торгів, передбачену законодавством України. Важливою відмінністю є те, що при проведенні міжнародних торгів банк здійснює нагляд за процедурами закупівель позичальника, документацією, оцінкою пропозицій, рекомендаціями щодо присудження контрактів на здійснення закупівель відповідно до погоджених процедур.

Також закупівля товарів, робіт і послуг можлива за такими процедурами:

1. *обмежені міжнародні торги (ОМТ)* – це, по суті, МКТ, які

проводяться шляхом безпосереднього запрошення фірм без публікування оголошень про тендер. Цей метод доцільно застосовувати у випадках, коли кількість постачальників обмежена; інші виняткові обставини можуть обумовити незастосування процедур МКТ у повному обсязі. За умовами ОМТ позичальники повинні відібрати пропозиції з досить широкого переліку потенційних постачальників, які мають конкурентоспроможні ціни. При цьому перелік повинен включати всіх постачальників, якщо їхня кількість обмежена. Під час оцінювання пропозицій у межах ОМТ пільги до вітчизняних постачальників не застосовуються. У всіх інших аспектах, за винятком оголошення про торги та пільги, слід дотримуватися процедури МКТ, зокрема публікації оголошень про присудження контракту;

**2. національні конкурсні торги (НКТ)** – це порядок проведення конкурсних торгів, що зазвичай використовується для державних закупівель у країні Позичальника, який може виявитися найбільш спроможним для закупівлі товарів або робіт, характер та обсяг яких навряд чи призведе до міжнародної конкуренції. Оголошення про НКТ може обмежуватися публікацією у місцевій пресі, офіційному бюлетені чи розміщенням на Інтернет-ресурсі з вільним та відкритим доступом;

**3. закупівля товарів у вільній торгівлі** – це метод, який базується на порівнянні цін, оголошених кількома постачальниками (при закупівлі товарів) або підрядниками (при закупівлі будівельних робіт), як мінімум трьома, щоб забезпечити конкурентоспроможність цін. Такий метод доцільний для закупівлі товарів, які наявні у вільному продажу, сировинних товарів зі стандартними специфікаціями або простих будівельних робіт у невеликих обсягах (аналогічний запиту цінових пропозицій).

**Результати досліджень.** Отже, результатом проведення міжнародних торгів є підписання контрактів з учасниками-переможцями в присутності представників засобів масової інформації, банку, замовників та учасників.

Відповідальність за реалізацію та виконання умов проекту, оплату товарів, робіт і послуг несе виключно позичальник, за запитом якого банк повинен забезпечити виплату коштів, передбачених позицією.

Підписанні контракти дозволять привести автомобільні дороги загального користування до транспортно-експлуатаційного стану, який забезпечить ефективне функціонування існуючої мережі, побудувати сучасні автомобільні дороги за маршрутами міжнародних транспортних коридорів, підвищити рівень безпеки руху, швидкості, комфортності та економічності перевезень пасажирів і вантажів автомобільним транспортом.

**Висновки.** Створення мережі сучасних автомобільних доріг та удосконалення автомобільних доріг державного значення, до державного

бюджету після реалізації контрактів щороку будуть надходити додаткові кошти від транзитних автомобільних перевезень та від інтенсифікації автомобільного туризму.

**Список літератури:** 1. *Пересада А.А.* Інвестиційний процес в Україні. – К.: Лібра, 1998. 2. *Экономика строительства: учебник / под общей ред. И.С. Степанова.* – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Юрайт-Издат, 2007. – 620 с. 3. Сайт Державного агентства автомобільних доріг України «Укравтодору» – [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.ukravtodor.gov.ua/clients/ukrautodor.nsf>.

*Надійшла до редколегії .01.02.2013.*

УДК 004.7

**Покращення автомобільних доріг завдяки інвестиціям у майбутньому / М.П. Горбунов, В.О. Дятлова // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства.** – Харків: НТУ «ХПІ», 2013. – № 69(1042). – С. 87-92. Бібліогр.: 3 назв.

В статье исследуются основные тенденции для улучшения автомобильных дорог путем привлечения инвестиций. Проанализированы принципы проведения торгов для подрядных организаций. Рассмотрены процедуры закупки товаров, работ и услуг.

**Ключевые слова:** улучшения автомобильных дорог, привлечения инвестиций, конкурсные торги, процедуры закупки.

The paper examines the main trends to improve roads by attracting investment. Principles of tendering for contractors. The procedure of purchasing goods and services.

**Key words:** improved roads, investment, tender procurement procedures.

УДК 658

**П.В. БРІНЬ**, канд. економ. наук, доц., НТУ «ХПІ»;  
**А.Ю. ЧЕРПАК**, студент, НТУ «ХПІ»

## **УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розглянуто роль та напрямки антикризової стратегії в системі управління підприємством. Здійснено структурування антикризових стратегій підприємства, надано характеристику основних етапів розробки антикризової стратегії. Представлено модель стратегічного управління підприємством. Бібліогр.: 9 назв.

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, менеджмент, стратегія.

**Вступ.** Зміни в сфері економіки України в наслідок преходу від адміністративно-командної системи до ринкової економіки супроводжувалися нестабільністю та постійними трансформаціями, які в свою чергу, приз-

---

© П.В. Брінь, А.Ю. Черпак, 2013