

только в Украине, а и в России, где для «Туркменбашинского комплекса нефтезаводов» существует значительный потенциал.

Список литературы: 1. *Алексеев И. С.* Внешнеэкономическая деятельность. – М. : Дашков и К, 2010. – 304 с.; 2. *Бердникова Т. Б.* Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 215 с; 3. *Прокушев Е. Ф.* Внешнеэкономическая деятельность: Учебник. - 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дашков и К, 2010. – 500 с.

Bibliography (transliterated):1. *Alekseev I. S.* Vneshnej ekonomicheskaja dejatel'nost'. – Moscow. Dashkov and Co. 2010. – 304 p. 2 *Berdnikova T. B.* Analiz I diagnostika finansovo-hozhajstvennoj dejatel'nosti predpriyatija. Uchebnoe posobie. – Moscow. INFRA-M. 2010. 215 p. 3 *Prokushev E. F.* Vneshne jekonomicheskaja dejatel'nost': Uchebnik. – 7-e izd., ispr. i dop. – Moscow. Dashkov and Co. 2010. – 500 p.

Надійшла (received) 15. 10. 2014

УДК 658. 012. 38

Р. Г. ДОЛІНСЬКА, канд. екон. наук, проф., НТУ «ХПІ»;
А. В. БУРМА, магістрант, НТУ «ХПІ»

ПОЗИЦІОНУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ МАРКЕТИНГУ ТА ЗБУТУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Узагальнені наукові підходи щодо визначення змістовного наповнення поняття «маркетинг-контролінг». Запропоновано варіант позиціонування служби контролінгу в системі управління групою інтегрованих підприємств. Сформульовані основні вимоги і запропоновані ознаки класифікації ключових показників маркетинг-контролінгу. Уточнена класифікація ключових показників контролінгу маркетингової діяльності через розширення класифікаційних ознак забезпечує збалансоване управління маркетингом, визначає конкретні шляхи розвитку і підвищення його ефективності, зокрема, дає змогу підпорядкувати цілі управління процесами маркетингу і збуту загальній меті корпоративного управління підприємствами.

Ключові слова: маркетинг контролінг, позиціонування служби контролінгу, ключові показники маркетинг-контролінгу.

Вступ. Прискорення темпів науково-технічного прогресу, інтенсивність конкуренції, глобалізація та інтеграція виробничо-господарських зв'язків висувають нові вимоги до систем управління підприємствами. Групи інтегрованих підприємства, перетворюючись у складні системи, децентралізують управління й оперують великим потоком маркетингової інформації. У зв'язку з цим існує об'єктивна необхідність координації маркетингової діяльності окремих підприємств у складі групи та їх підрозділів. Для забезпечення керованості таких систем потрібні нові методи управління, що відповідають складності зовнішнього й внутрішнього середовища підприємств. У цих умовах стає необхідним використання контролінгу маркетингу, що координує роботу окремих підприємств інтегрованої групи, функціональних служб підприємства й забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку керівництва при прийнятті управлінських рішень з питань маркетингу.

Аналіз останніх досліджень та літератури. Концепція контролінгу маркетингової діяльності є об'єктом досліджень закордонних і вітчизняних

вчених. Наукові засади та закордонна практика контролінгу викладені у роботах Вебера Й., Майера Е., Манна Р., Фалько С., Фольмута Х. Й., Хана Д., Хорвата П., Швальбе Х. та інших. У 2002 році в ФРН була видана монографія М. Бауера під назвою «Controllershhip in Deutschland» [1, с. 14], де у вступі автор пише: «Практичне значення контролінгу на німецькому підприємстві сьогодні цілковито безперечне. Це стосується як функції, так і самого контролера, який поряд з менеджером виконує основні задачі контролінгу».

У фундаментальній монографії Дітгера Хана [2, с. 82] підкреслюється, що основою контролінгу є планування, націлене на досягнення цілей корпорації, і відповідні розділи плану:

- 1) генеральне цільове планування або планування загальних цілей.
- 2) стратегічне планування, або планування продуктової програми й потенціалу, планування структури потенціалу;
- 3) оперативне планування, або планування виробничої програми й процесів при заданому потенціалі;
- 4) зведене загальнофінансове планування результату й фінансове планування.

Однак закордонні автори спираються, насамперед, на власний національний досвід, який істотно відрізняється у різних країнах. Це накладає свій відбиток на теоретичні основи й обмежує їх практичне застосування на промислових підприємствах України.

Значний внесок в адаптацію теорії контролінгу до сучасних умов національної економіки зробили: Балабанова Л. В., Чумаченко М. Г., Ілляшенко С. М., Терщенко О. О., Пушкар М. С., Міщенко В. А. Вітчизняні науковців своїх роботах доводять необхідність застосування концепції контролінгу на підприємствах різних сфер діяльності. Для прикладу, систему контролінгу для підприємств харчової промисловості розробляли С. Б. Ільїна, Л. В. Балабанова, систему контролінгу для управління торговельними мережами адаптував М. В. Тарасюк, дослідженнями специфіки банківського контролінгу займались Н. П. Шульга, А. С. Криклій, Г. В. Лавінський, І. М. Кушнір.

У той же час недостатньо досліджені проблеми сутності, контролінгу в системі маркетингу та збуту, не розглянуті фактори, що впливають на структуру, функції, ключові показники маркетинг-контролінгу на інтегрованих підприємствах сфери В2В. Л. В. Балабанова та О. О. Гасило видали монографію «Маркетинговий контролінг: теорія і методологія» [3]. На жаль, взаємозв'язок маркетингового контролінгу з маркетингом підприємства в цій монографії, як і в багатьох інших роботах, не розглядається.

Мета досліджень, постановка проблеми. Метою роботи є уточнення наукових підходів щодо позиціонування маркетинг-контролінгу і вибору

ключових показників маркетингової діяльності на прикладі підприємств індустріальної групи «УПЕК», що діють на ринку підшипників.

Матеріали досліджень. Найбільшої уваги заслуговують дискусії науковців стосовно співвідношення понять «менеджмент-маркетинг» та «контролінг-маркетинг», оскільки при розгляді спеціальної економічної літератури незрозумілою є різниця між ними.

Вказані обставини визначають викликали необхідність уточнення поняття і визначення завдань контролінгу маркетингової діяльності підприємств у складі індустріальної групи.

Характеризуючи функції контролінгу, Багієв Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. вказують, що маркетинг-контролінг містить у собі підсистеми контролю й аудиту, які передбачають відповідно планування, організацію й здійснення процесів виміру, ревізії й оцінки результатів реалізації концепцій, стратегій і планів маркетингу, ефективності управлінських заходів для досягнення тактичних і стратегічних цілей маркетингу [4, с. 425]. Погоджуючись з думкою цих авторів, слід особливо підкреслити, що в концепцію контролінгу маркетингу дійсно входить планування, облік і контроль результатів маркетингових заходів, але не шляхи і методи їх реалізації. Відповідно до цього контролер в області маркетингу приймає участь у процесах планування, координації та контролю, пов'язаних з ринковою активністю підприємства, чи йде мова про зміну збутової політики, наприклад, або про вихід на нові ринки, або про розширення асортименту продукції та послуг.

Мелентьєва Н. І. доповнює змістовне наповнення поняття «маркетинг-контролінг», вказуючи на те, що організація маркетинг-контролінгу постійно пов'язана з організацією системи інформації на підприємстві, з визначенням системи звітності й налагодженні комунікацій як усередині між співробітниками підприємства, так із зовнішніми контрагентами. Завданням маркетинг-контролінгу є не тільки відстеження виконання планів, аналіз прибутковості й ефективності тих або інших маркетингових заходів, але постійне дослідження ринкової ситуації з метою швидкої адаптації фірми до неї [5, с. 25].

За визначенням Синяєвої І. М. «маркетинг-контролінг – це комплексний вид маркетингової діяльності з відстеження необхідного обсягу інформації з наступним виявленням відхилень від намічених цілей для формування керуючих впливів, спрямованих на ліквідацію небажаних відхилень». Авторка наголошує на необхідність створення органічного симбіозу управлінського обліку, планування, інформаційних технологій в рамках маркетингового контролінгу [6].

У роботі Соловйова А. Н. виділені процеси координації засобами маркетинг-контролінгу та основні заходи щодо здійснення контролю маркетингу [7, с. 59].

Основною задачею контролінгу маркетингу, як вважає Кармінський О. М., є інформаційна підтримка ефективного менеджменту по забезпеченню потреб клієнтів. Контролер в області маркетингу бере участь в процесах планування, координації і контролю, пов'язаних з ринковою активністю підприємства: чи йде мова про зміну збутової політики чи про вихід на нові ринки, чи про розширення асортиментної політики [8, с. 26].

Досліджуючи генезис концепції контролінгу та перспективи її розвитку, Тарасюк М. В вважає, що контролінг виступає навігатором системи управління підприємства, здійснює обґрунтування та розробку планових показників, створює базу для контролю та виступає ініціатором різноманітних заходів, спрямованих на поліпшення показників маркетингової діяльності [9, с. 19]. Погоджуючись з думкою цього автора, що контролінг є свого роду «управлінням системою управління» маркетинговою діяльністю, слід все ж наголосити на тому, що контролер безпосередньо не займається розробкою планових показників з маркетингу, а забезпечує вибір і впровадження прогресивної інструментальної бази цього процесу.

З аналізу наукових джерел видно, що науковці майже одностайно зазначають, що маркетинг-контролінг не обмежується контролем як таким, його завдання стосуються управління, регулювання, контролю та взагалі нагляду. Разом з тим автори часто ототожнюють контролінг маркетингової діяльності з маркетинг-менеджментом. Ці проблеми ще на рівні теорії та методології є причиною виникнення наукової дискусії, а у практичній діяльності супроводжуються певними труднощами при організації взаємодії структурних підрозділів з маркетингу зі службою контролінгу, при розподілі обов'язків, прав та повноважень працівників цих підрозділів; при прийнятті конкретних управлінських рішень щодо планування, організації, регулювання, мотивації, обліку, контролю та економічного аналізу результатів маркетингової діяльності.

Розвиваючи ідеї науковців щодо понятійно-категоріального апарату, вважаємо, що контролінг маркетингу й збуту виступає як концептуальна й методична основа інтеграції і координації процесу управління маркетингом, як інструмент формування й врахування зворотних зв'язків у цій системі. Це означає, що контролінг маркетингу й збуту забезпечує кооперацію підприємств групи, взаємодію всіх ресурсів і суб'єктів процесу для забезпечення ефективної маркетингової діяльності, досягнення цілей маркетингу й відповідно цілей підприємств у складі інтегрованої групи. Запропоноване нами уточнене поняття дозволяє позиціонувати контролінг маркетингу у відповідності з його системною

сутністю як інструмента координації функцій маркетингу і збуту, забезпечення ефективної взаємодії підприємств інтегрованої групи з їх зовнішнім середовищем.

Предметом контролінгу маркетингу і збуту є всі елементи маркетингу: маркетингові цілі й стратегії, ефективність цінової політики, наявна збутова мережа й напрямки її розвитку, форми реклами й просування продукту на ринок, зміни в асортименті продукції і послуг, адекватність методів прогнозування збуту, правильність вибору цільового сегмента тощо.

У процесі взаємодії контролерів та менеджерів з маркетингу досить важливим є розмежування їх прав і повноважень. Це необхідно для визначення обсягу завдань з маркетинг-контролінгу, закріплення їх за ланками структури управління, розробки регламенту взаємодії підприємств і структурних підрозділів корпорації в процесі управління маркетингом і збутом.

Розмежування функцій і завдань маркетингового контролінгу з маркетинг-менеджментом корпорації залежить від структури індустріальної групи, спеціалізації підприємств, що входять до її складу, стану середовища бізнесу. Варіант розмежування задач контролера в системі управління, що пропонується, наведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Приклад розмежування прав і повноважень контролерів і маркетологів¹⁾

Завдання маркетингу	Участь контролера		
	повна	значна	часткова
Участь в формулюванні місії корпорації і корпоративної стратегії		X	
Координація системи маркетингового управління підприємств інтегрованої групи			
Узгодження маркетингових функцій підприємств інтегрованої групи і їх підрозділів		X	
Формування збалансованого бізнес-портфеля		X	
Аналіз сценаріїв розвитку ринків і конкуренції		X	
Деталізація цілей маркетингу для продукту, сегменту ринку, географічної зони			X
Вибір і впровадження інструментів маркетинг-контролінгу, релевантних стану середовища бізнесу	X		
Встановлення системи ключових показників маркетингової діяльності і способів їх контролю (діагностичного чи інтерактивного)	X		
Планування маркетингових заходів для досягнення цілей		X	
Встановлення бюджету маркетингу в цілому і для окремих заходів		X	
Організація планових «контролінгових» зустрічей уповноважених осіб з питань стратегії і тактики маркетингу	X		
Порівняння факту з планом	Можливо	X	
Розробка коригувальних заходів		X	
Надання звіту вищестоящому керівництву		X	

Адаптовано авторами на основі [8, с. 293]

Слід зазначити, що в рамках організації системи маркетинг-контролінгу, так само як і в інших видах управлінської діяльності, необхідно:

- а) визначити контрольовані показники;
- б) встановити планові значення цих показників;
- в) визначити діапазон допустимих відхилень від планових показників;
- г) виміряти фактичні результати;
- д) виявити відхилення факту від плану;
- е) з'ясувати причини і вклад кожного відхилення в кінцеві результати і розробити коригувальні заходи.

У сучасній літературі виділяють чотири групи показників, за якими можна оцінити ефективність маркетингу на підприємстві [10]:

- 1) індикатори зростання обсягу продаж;
- 2) індикатори ефективності інвестицій у маркетинг і збут;
- 3) індикатори якості роботи зі споживачами;
- 4) індикатори якості рекламної кампанії.

Показники зростання обсягу продаж є прямою оцінкою ефективності ведення бізнесу в галузі. До таких показників належать:

- динаміка обсягу продажів в натуральному і грошовому вимірі;
- динаміка частки ринку, що займають товари компанії в ключових сегментах (за умови, що існують незалежні компетентні джерела отримання інформації).

Ефективність інвестицій в маркетинг і збут можна визначити за динамікою або значенням наступних показників:

- ROI (Return of Investment) – показник, що характеризує відношення отриманого прибутку до вкладених інвестицій в маркетинг;
- динаміка показника «прибуток – рекламний бюджет»;
- A/S (Advertising to sales) – процент вкладень в рекламу від загальної виручки компанії.

Індикатори якості роботи зі споживачами показують наскільки професійно маркетолог формує довгострокові відносини з клієнтами, задовольняє потреби ринку за допомогою товару компанії, інформує керівництво підприємства про думку споживачів щодо недоліків товару:

- динаміка загальної бази споживачів;
- динаміка лояльності аудиторії або ступеня задоволеності продуктом;
- динаміка позитивних і негативних відгуків про продукт;
- база нових споживачів.

Особливу увагу варто приділяти ключовим підконтрольним показникам з маркетингу (KPI), що забезпечують здобуття ринкових переваг.

Досвід впровадження системи контролінгу в інтегрованому концерні DaimlerChrysler показує, що з самого початку відділ контролінгу

керуючої компанії розробив єдину систему понять і показників інтегрованого стратегічного і оперативного управління бізнесом. До складу маркетингових цілей концерну належать: унікальний збалансований портфель, глобальність, прибутковість полів бізнесу, сегментів ринку, груп клієнтів.

З врахуванням міжнародного досвіду при формуванні системи ключових показників слід враховувати наступні вимоги.

1. Ієрархічність. Маркетингова діяльність по-перше, є цілісною сукупністю її елементів комплексу засобів маркетингу у вигляді процесів та ресурсів, функцій, по-друге, збутова діяльність виступає підсистемою, складовою частиною маркетингової діяльності підприємств інтегрованої групи.

2. Конгруентність (співпадіння) цілей підприємств, що входять до кожного поля бізнесу.

3. Цілеспрямованість як кінцеву мету системи маркетингу підприємства.

4. Структурованість. Описати маркетингову діяльність як систему можливо через встановлення її структури, тобто сітки зв'язків і відносин, а також через дослідження закономірностей поєднання елементів системи. Даний принцип тісно пов'язаний з принципом ієрархічності.

5. Надійність. Функціонування маркетингової збутової діяльності відбувається в умовах невизначеності господарювання підприємства та ризику (наприклад, ризику значного зменшення попиту на підшипники внаслідок кризових явищ в економіці України і погіршення політичної ситуації у відносинах з РФ).

6. Взаємозалежність між системою та зовнішнім середовищем. Система маркетингової діяльності формує та проявляє свої властивості при взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. Вона розвивається під його впливом, але при цьому залишається провідним активним компонентом взаємодії і намагається зберегти якісну визначеність та властивості, що забезпечують відносну стійкість та адаптивність її функціонування. Зазначимо, що на систему збуту впливають чинники зовнішнього середовища як прямої, так і непрямої дії. До першої групи таких чинників зарахуємо вплив конкурентів, ринкової інформації, покупців та споживачів, у тому числі потенційних, попит, ризику сфери збуту, нормативна база і законотворчі органи, торговельний персонал; до другої – міжнародні події, науково-технічний прогрес, політичні, соціокультурні чинники, тощо.

Нами запропонована класифікація ключових маркетингових індикаторів, яка деталізує функціональні межі як кожного показника зокрема, так і всієї системи в цілому за такими ознаками: рівень управління, характер виміру, тип контролю (інтерактивний чи діагностичний) і його періодичність.

На вибір ключових показників оцінки діяльності впливає оцінка поточного фінансового стану підприємства, рівень волатильності кожного з маркетингових показників, їх вплив на кінцеві показники роботи підприємства.

Слід зазначити, що для таких підприємств, як ПАТ «ХАРП» і ТОВ «ХАРП_ТРЕЙДИНГ» у складі підшипникового поля бізнесу ІГ «УПЕК», критичне значення має експортна і міжнародна складова діяльності, бо питома вага експорту підшипників у загальному обсязі доходів від цієї товарної групи становить біля 45%. Зважаючи на те, що основна доля експортних поставок підшипників приходить на РФ, не менш важливим завданням є збільшення обсягу поставок на існуючі ринки, диверсифікація ринків експорту і освоєння нових зовнішніх ринків. Тому обсяг експорту у розрізі подій бізнесу, географічних ринків і товарних груп має бути об'єктом інтерактивного контролю,

До ключових показників маркетингового контролінгу слід включити індекс задоволеності споживачів, прибутковість географічних сегментів ринку і товарних груп, а також нові ринкові можливості для диверсифікації і розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

На нашу думку, слід уточнити четверту групу показників як індикатори якості комунікаційної політики.

Кожна група маркетингових показників є кількісною оцінкою якості виконання пріоритетних завдань відділу маркетингу, іншими словами: ефективний/ результативний маркетинг має забезпечувати постійне зростання продажів, підвищувати прибутковість бізнесу на вітчизняному і закордонному ринку за рахунок більш повного розуміння цільової аудиторії і відповідно цілям маркетингу формулювати свою комунікаційну політику.

Висновки. На підставі аналізу наукової літератури з питань змістовного наповнення базових понять контролінгу маркетингової діяльності, слід зазначити, що в окремих випадках автори трактують їх неоднозначно, великий масив понять постійно розвивається й узагальнюється, досить гнучко іде трансформація змісту багатьох термінів, які використовуються дослідниками.

Органічне поєднання управлінських процесів в системі контролінгу маркетингу та маркетинг-менеджменту, проявляється в тому, що в маркетингових підрозділах кожен співробітник діє в рамках його спеціалізації, компетенції та поставлених перед ним завдань. При цьому функції організації, координації і методичного забезпечення подібної роботи належать службі контролінгу.

Уточнена нами класифікація ключових показників контролінгу маркетингової діяльності через розширення класифікаційних ознак забезпечує збалансоване управління маркетингом, визначає конкретні шляхи розвитку і підвищення його ефективності, зокрема, дає змогу підпорядкувати цілі

управління процесами маркетингу і збуту загальній меті корпоративного управління підприємствами.

Контролінг вкрай важливий для маркетингу, оскільки він виконує функції раннього попередження, проактивного управління при формуванні цілей і планів маркетингу, координації функцій і підтримки управлінських рішень.

Список літератури: 1. Bauer M. Controllerchip in Deutschland: zur erfolgreichen Zusammenarbeit von Controllern und Managern I Michael Bauer. Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Jürgen Weber. – Wiesbaden: Deutscher Universitäts – Verlag, 2002. – § XXX – 329. 2. Хан Д., Хунгенберг Х. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга/ Пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 92С с. 3. Балабанова Л. В. Маркетинговый контролінг: теорія та методологія/ Л. В. Балабанова, О. О. Гасило. – Донецьк: Дон дует, 2006. – 221 с. 4. Багієв Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг. – СПб. : Питер, 2008. – 703 с. 5. Мелентьева Н. И. Маркетинг-контролінг и маркетинг-аудит: учебное пособие. СПб. : Издательство СПбГУЭФ, 2009. – 64 с. 6. Синяева И. М. Контролінг в маркетинге как элемент формулы успеха предпринимательства. [Електронний ресурс] – Режим доступа: <http://studyspace.ru/marketing-v-predprinimatelskoy-deyatelnosti/kontrolling-v-marketinge-kak-element-formulyi-uspeha-predprinimatel.html>. 7. Соловьев А Н. Маркетинг-контролінг как фактор повышения эффективности деятельность предприятия. – Вестник Алтайской академии экономики и права. 2013. – № 1. – С. 57–61. 8. Карминский А. М. Контролінг в бизнесе / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 250 с. 9. Тарасюк М. В. Генезис концепції контролінгу та перспективи її розвитку/ М. В. Тарасюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – № 17. – С. 18–23. 10. Ampuero M. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together / M. Ampuero, J. Goranson, J. Scott // The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 «Measuring Business Performance». – 1998. – P. 45–52.

Bibliography (transliterated): 1. Bauer M. Controllerchip in Deutschland: zur erfolgreichen Zusammenarbeit von Controllern und Managern I Michael Bauer. Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Jürgen Weber. – Wiesbaden: Deutscher Universitäts – Verlag, 2002. – § XXX – 329. 2. Han D., Hungenberg H. PiK. Stoimostno-orientirovannye koncepcii kontrollinga. Per. s nem. – Moscow. Finansy i statistika, 2005. – 92 p. 3. Balabanova L. V. Marketingovij kontroling: teorija ta metodologija. L. V. Balabanova, O. O. Gasilo. – Donec'k: Don duet, 2006. – 221 p. 4. Bagiev G. L., Tarasevich V. M., Ann H. Marketing. – SPb. Piter, 2008. – 703 p. 5. Melent'eva N. I. Marketing-kontrolling i marketing-audit: uchebnoe posobie. SPb. Izdatel'stvo SPbGUJeF, 2009. – 64 p. 6. Sinjaeva I. M. Kontrolling v marketinge kak jelement formuly uspeha predprinimatel'stva. [Elektronnij resurs] – Rezhim dostupa: <http://studyspace.ru/marketing-v-predprinimatelskoy-deyatelnosti/kontrolling-v-marketinge-kak-element-formulyi-uspeha-predprinimatel.html>. 7. Solov'ev A N. Marketing-kontrolling kak faktor povyshenija jeffektivnosti dejatel'nost' predprijatija. – Vestnik Altajskoj akademii jekonomiki i prava. 2013. – No 1. – P. 57-61. 8. Karminskij A. M. Kontrolling v biznese. – Moscow. Finansy i statistika, 2003. – 250 p. 9. Tarasjuk M. V. Genезis koncepcii kontrolingu ta perspektivi її rozvitku. – Investicii: praktika ta dosvid. – 2008. –No 17. – P. 18–23. 10. Ampuero M. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together – The Cap Gemini Ernst& Young Center for Business Innovation. Issue 2 «Measuring Business Performance». – 1998. – P. 45–52.

Надійшла (received) 15.10.2014

УДК 330.322.3:334.716

О. Ю. ЛІНЬКОВА, канд. екон. наук, доц., НТУ «ХПІ»

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА – ОСНОВНА УМОВА ВИЖИВАННЯ

Наведено результати дослідження проблем управління промисловими підприємствами за умов національної кризи. Структуровані особливості виживання національних промислових підприємств. Запропоновано заходи щодо підвищення рівня соціальної відповідальності національних промислових підприємств. Проаналізовано світовий досвід управління промисловими підприємствами за умов військової агресії. Визначено особливості національних моделей соціальної відповідальності. Приведено головні напрямки соціальних програм.

Ключові слова: соціальна відповідальність, кризове управління промисловим підприємством, мотивація, корпоративна культура.